



**Graduate School of Business**  
**Master en Dirección de Empresas**

**Tesis para optar al grado de Master de la Universidad de Palermo en  
Dirección de Empresas**

***INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIO  
PARA LA VENTA DE ROLL DE CANELA EN  
FOOD TRUCKS Y POR PEDIDOS CON DELIVERY  
EN LA CIUDAD DE BUENOS AIRES***

**Tesista: Jessica Nanin Guerra**

**Legajo: 0087219**

**Director de Tesis: Jorge Almada**

**2017**

**Buenos Aires, Argentina**

# EVALUACIÓN DEL COMITÉ

## **AGRADECIMIENTOS**

Dedico esta tesis especialmente a mi madre Amny Guerra y a mi novio Fernando Vivas, quienes con su apoyo incondicional, motivación y sus palabras me animaron y ayudaron a tener fuerza, constancia y dedicación para culminar con éxito la carrera.

Especial y dedicado también mi agradecimiento a todos mis compañeros de clases, principalmente a Francisco Pouchan y a David Rodriguez con los que tuve oportunidad de trabajar y de los que también aprendí de sus trabajos, análisis y experiencias.

Agradezco a Dios, por haberme dado siempre nuevas oportunidades y por todas sus bendiciones y personas que ha puesto en mi camino. Y por último agradezco a la Universidad de Palermo por haber sido el espacio que me brindó todos los conocimientos para alcanzar este objetivo.

## RESUMEN DE LA TESIS

El propósito de esta tesis es la elaboración de un plan de negocios para la venta de Roll de Canela en las ferias de *Food Trucks* y por pedidos con *Delivery* en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. La propuesta consta en brindar una nueva opción de postre y/o desayuno para compartir en familia/amigos o individual con el atributo diferenciador de las distintas opciones de *toppings*.

La metodología utilizada fue el método exploratorio visual en el evento de ferias de *Food Trucks* y descriptivo a través de encuestas *online* a personas de entre 15 y 64 años que utilizan Facebook y que residen en Capital Federal y entrevistas de profundidad a personas que estén en la feria.

Los hallazgos demuestran que financieramente es rentable y viable el plan de negocios dando un TIR de 80% con una tasa de descuento de 40% y un alto grado de aceptación del producto.

# ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	1
OBJETIVOS.....	3
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos.....	3
Hipótesis.....	3
METODOLOGÍA.....	5
CAPITULO 1 – MARCO TEÓRICO.....	6
1.1. Costumbre de Postre en Buenos Aires.....	6
1.2. Nuevas opciones para Comprar Postre.....	9
1.3. Marketing Digital.....	13
1.4. Concepto de Negocio.....	15
1.4.1. Propuesta de valor.....	16
1.5. Análisis de Mercado.....	17
1.5.1. Investigación de mercado.....	17
1.5.2. Análisis de la Industria.....	21
1.6. Plan de Marketing.....	27
1.6.1. Estrategia.....	27
1.6.2. Segmentación Target.....	27
1.6.3. Posicionamiento.....	29
1.6.4. Marca.....	31
1.6.5. Marketing mix.....	31
1.7. Estudio de la Organización-Administrativo y Legal.....	33
1.8. Estudio Financiero.....	33
CAPITULO 2 – ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	37
2.1. Análisis del Macro entorno.....	37
2.1.1. Análisis PEST.....	38
2.2. Análisis del Micro entorno.....	42
2.2.1. Las cinco Fuerzas de Porter.....	42
2.3. Análisis Interno.....	43

2.3.1. Análisis FODA.....	43
<b>CAPITULO 3– INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....</b>	<b>44</b>
3.1. Diseño e instrumento de investigación.....	44
3.2. Investigación Exploratoria.....	44
3.3. Entrevistas en Profundidad.....	45
3.4. Proceso de muestreo y encuesta.....	45
3.5. Tabulación y análisis de resultados.....	47
<b>CAPITULO 4 – LA EMPRESA.....</b>	<b>57</b>
4.1. Concepto del Negocio.....	57
4.2. Misión , Visión y Valores.....	57
4.3. Propuesta de valor.....	58
4.3.1. Modelo Canvas.....	58
4.4. Cultura de la empresa.....	58
4.5. Estructura legal y tipo de sociedad.....	59
4.6. Organigrama y descripción de tareas.....	62
<b>CAPITULO 5 – PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>64</b>
5.1. Segmentación - Target.....	64
5.2. Estrategia.....	64
5.3. Posicionamiento.....	65
5.4. Marca.....	66
5.5. Marketing mix.....	67
5.5.1. Producto.....	67
5.5.2. Precio.....	67
5.5.3. Plaza.....	68
5.5.4. Promoción.....	68
<b>CAPITULO 6 – PLAN OPERATIVO Y DE PROCESOS.....</b>	<b>69</b>
6.1. Descripción de operaciones y procesos.....	69
6.2. Necesidades y requerimientos del Negocio.....	70
6.2.1. Materias primas e insumos.....	70
6.2.2. Costos fijos y mano de obra.....	71
6.2.3. Inversión inicial.....	73
<b>CAPITULO 7 – ESTUDIO FINANCIERO.....</b>	<b>75</b>
7.1. Pronostico de ventas.....	75

7.2. Flujos de caja.....	77
7.3. Análisis NPV y TIR.....	78
7.4. Análisis de sensibilidad.....	80
CONCLUSIONES.....	83
BIBLIOGRAFÍA.....	85
ANEXOS.....	89

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1: Investigación “La Mesa Argentina en las últimas dos décadas, Cambios en el patrón de consumo de alimentos y nutrientes (1996-2013)” del Centro de Estudios de Nutrición Infantil (Zapata, Rovirosa y Carmuega).....	7
Figura 2: Artículo Infobae 4 de Julio 2016. Investigación Universidad de Lanús.....	8
Figura 3: Resultados de Congresos y Convenciones (Asociación Internacional de Congresos y Convenciones).....	13
Figura 4: Cálculo de la muestra y margen de error (Morales).....	20
Figura 5 : Definición de las variables de la fórmula (Morales).....	21
Figura 6: Matriz FODA (Saporosi).....	25
Figura 7: Análisis de Modelo CANVAS (Osterwalder & Pigneur).....	27
Figura 8: Filtros de mercado (McGarty).....	29
Figura 9: El producto óptimo desde el “otro” (Wilensky).....	30
Figura 10: Mapas de posicionamiento (Lamb, Hair y McDaniel).....	31
Figura 11: Interpretación del producto (Levitt).....	32
Figura 12: Fórmula de Punto de Equilibrio (Gestiopolis).....	36
Figura 13: Fórmula del VAN (Saporosi).....	36
Figura 14: Montos monotributo según la AFIP(AFIP).....	65

Figura 15: Ventas estimadas para el año 2018 (Elaboración propia).....	66
Figura 16: Organigrama de Canela Roll (Elaboración propia).....	66
Figura 17: Posicionamiento (Elaboración propia).....	69
Figura 18: Logo Canela Roll( Elaboración propia).....	71
Figura 19: Proceso de pedidos en Food Truck (Elaboración propia).....	73
Figura 20: Proceso de pedidos por Delivery (Elaboración propia).....	74
Figura 21: Caja reciclada para entrega (Elaboración Propia).....	75

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1: Análisis FODA (Elaboración propia).....	45
Cuadro 2: Cálculo de la muestra y margen de error (Morales).....	49
Cuadro 3: Modelo CANVAS (Elaboración propia).....	62
Cuadro 4: Materias primas e insumos (Elaboración Propia).....	74
Cuadro 5: Costos de mano de obra resumidos (Elaboración Propia).....	76
Cuadro 6: Costos fijos, gastos comercialización, administración y producción (Elaboración Propia).....	76
Cuadro 7: Inversiones (Elaboración Propia).....	78
Cuadro 8: Valores para fórmula (Elaboración Propia).....	79
Cuadro 9: Cálculo de punto de equilibrio (Elaboración Propia).....	79
Cuadro 10: Pronóstico ventas por año (Elaboración Propia).....	81
Cuadro 11: Flujo de caja estimada– Canela Roll (Elaboración Propia).....	82
Cuadro 12: NPV y TIR – Canela Roll (Elaboración Propia).....	83
Cuadro 13: NPV y TIR – Canela Roll escenario pesimista (Elaboración Propia).....	85
Cuadro 14: Resultado final escenario pesimista (Elaboración Propia).....	85
Cuadro 15: NPV y TIR – Canela Roll escenario optimista (Elaboración Propia).....	85

Cuadro 16: Resultado final escenario optimista (Elaboración Propia).....86

## LISTA DE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
Gráfico 1: Edad de la muestra de la población (Elaboración Propia).....	50
Gráfico 2: Género de la muestra encuestada (Elaboración Propia).....	51
Gráfico 3: Condición de Casa (Propia o Alquilada) (Elaboración Propia).....	51
Gráfico 4: Zona donde vive (Elaboración Propia).....	52
Gráfico 5: Conocimiento sobre qué es un Roll de Canela (Elaboración Propia).....	53
Gráfico 6: Consumo de Roll de Canela (Elaboración Propia).....	53
Gráfico 7: Disposición de Comprar Roll de Canela a pesar de no haber comido el producto antes (Elaboración Propia).....	54
Gráfico 8: Lugar donde ha comido Roll de Canela (Elaboración Propia).....	55
Gráfico 9: Grado de satisfacción con el Roll de Canela (Elaboración Propia).....	55
Gráfico 10: Factores a tomar en cuenta al momento de comprar el Roll de Canela (Elaboración Propia).....	56
Gráfico 11: Precios dispuestos a pagar por el Roll de Canela (Elaboración Propia)...	57
Gráfico 12: Disposición de compra por Delivery (Elaboración Propia).....	58
Gráfico 13: Razones por la que no compraría por Delivery (Elaboración Propia).....	58
Gráfico 14: Opción de Toppings o no (Elaboración Propia).....	59

Gráfico 15: Opciones preferidas para el Topping (Elaboración Propia).....60

## INTRODUCCIÓN

La venta de comida de los restaurantes ha cambiado con el tiempo, ofreciendo nuevas formas para comprar comida y postres, satisfaciendo las nuevas necesidades y comodidades de los clientes.

Los *Food Trucks* recientemente aprobados por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, es una innovadora manera de vender comida a barrios que no cuenta con tantas ofertas y opciones para adquirirla, de manera que las ferias de *Food Trucks* ofrecen comidas en lugares de fácil acceso y con innovadoras opciones de tanto salados como dulces.

Así mismo, una modalidad creciente forma de comprar comida es el pedido *online* con *Delivery*, siendo la opción cada vez más común y cotidiana elegida por las personas al momento de comer en casa con la familia, amigos o solo. Entre las razones por las que cada vez se elige más ésta opción, respecto a la de cocinar, están: la comodidad de tener la comida lista y enviada hasta la casa, la variedad de opciones de platos entre salados y dulces, la variedad desde comida rápida a *Gourmet*.

A su vez, cabe señalar que en la Argentina un estudio reveló que 9 de cada 10 argentinos come dulce 2 veces al día, dando un resultado de consumo mucho mayor al promedio establecido por la OMS. A su vez, una tradición común en el país es la hora del té donde por lo general se reúnen entre amigos/as para compartir postres con café/té.

En el mismo orden de ideas, basándose en varios estudios realizados por especialistas, Argentina es un país con un creciente consumo de internet, especialmente en las redes sociales, desde la computadora y el celular, siendo una tendencia cada vez mayor en que los usuarios indican los sitios donde están, lo que están comiendo y mencionando sus opiniones y sentimientos.

A su vez, la tecnología ha tenido un gran impacto en el comportamiento social, esto ha hecho que el marketing se modifique y se adapte del modelo tradicional al marketing digital adaptándose a los nuevos comportamientos y las nuevas formas de comunicarse. Esto a su vez ha obligado a las empresas a cambiar su forma de comunicarse con sus clientes y consumidores.

Actualmente La Argentina está enfocada en incentivar las inversiones, especialmente el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires que está ofreciendo facilidades, capacitaciones y motivando a las personas que tengan ideas innovadoras y emprendedoras, en todas las áreas, entre ellas la gastronomía.

Es por todo lo anteriormente mencionado que ésta tesis propone investigar y estudiar la posibilidad de plantear un plan de negocios de venta de Roll de Canela con el valor diferencial de agregarle *toppings*, en las ferias de *Food Trucks* y por pedidos con *Delivery*.

## OBJETIVOS

### Objetivo general

Elaborar un Plan de Negocios de venta de Roll de Canela en *Food Trucks* y por pedidos *online* con *Delivery*, con distintas opciones de *toppings* como una nueva y distinta opción de desayuno y postre en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.

### Objetivos específicos

- Captar el grado de conocimiento y aceptación de los Roll de Canela a través de una investigación de mercado.
- Diseñar una Propuesta de Valor
- Determinar si la implementación del proyecto es rentable a partir de un estudio de factibilidad.

### Hipótesis

En la ciudad de Buenos Aires, un estudio reveló que 9 de cada 10 personas consumen postres preparados entre una (1) y dos veces (2) veces al día con amigos, familiares o solos.

A su vez, la creciente tendencia de ferias de *Food Trucks*, las cuales hasta ahora sólo podían trabajar en eventos especiales como ferias gastronómicas o festivales al aire libre pero que desde Noviembre 2016 la Legislatura porteña habilitó para salir a la calle, debido al grado de aceptación de los porteños y por el número de ferias que hay cada fin de semana (en promedio 3 ferias).

Y por último, la ola creciente de venta de comida y dulces por *Delivery*, siendo sus principales de crecimiento la comodidad, precios y variedad de opciones.

Es por ello que la oferta de una nueva opción de postre mediante el establecimiento de un *Food trucks* acompañado por el pedido *online Delivery* llamaría la atención de un gran segmento de personas que les gusta comer dulces, que disfrute ir a las ferias de *Food Trucks* para comer cosas innovadoras, y que disfruten de pedir comida/postre a *Delivery*.

El Roll de Canela es un postre conocido por muchas personas alrededor del mundo, y en muchos países hay tiendas especializadas dedicadas únicamente a la venta de este producto (como por ejemplo Estados Unidos con su cadena de Cinnabon), así como también hay cafeterías y panaderías que dentro de la gama de productos que ofrecen está el Roll de Canela.

Dado que en la Ciudad de Buenos Aires la costumbre de consumir y comprar productos de cultura Norteamericana (Con una creciente oferta gastronómica de las mismas, ejemplos: Macdonald's, Wendy's, KFC, Subway, Burger King, etc) y que el nivel de extranjeros viviendo en la misma es alto, la venta de Roll de Canela pudiera ser la elección más común frente a otras opciones de dulces.

Teniendo en cuenta las suposiciones descritas anteriormente, se desprende la hipótesis de que el grado de factibilidad de negocio de la venta de Roll de Canela es positiva por el valor diferencial de ser vendido en las ferias de *Food Trucks* y por pedido con *Delivery*.

## METODOLOGÍA

A través de la siguiente tesis se pretende desarrollar un Plan de Negocios para conocer la factibilidad de la Venta de Roll de Canela con distintas opciones de *toppings* en *Food Trucks* y por pedidos *online* con *Delivery* en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.

La Metodología de ésta Investigación se llevará a cabo en dos (2) fases. La primera contará con un estudio exploratorio y la segunda fase un estudio descriptivo.

Para cumplir con este plan propuesto se gestionará el cumplimiento de los siguientes pasos:

- Hacer un análisis de mercado exploratorio visual por ferias de *Food Trucks* que se lleven a cabo el fin de semana para ver los comportamientos y tendencias entre los horarios de 13:00 a 22:00.
- Hacer un análisis de mercado y una investigación en la que se utilizará el método de entrevista en profundidad para determinar el grado de interés por la propuesta.
- Hacer un análisis de mercado y una investigación en la que se utilizará el método del cuestionario para determinar el grado de interés por el Roll de Canela y su pedido por *Delivery*.
- Elaborar una propuesta de valor del negocio basado en datos de la investigación.
- Escoger un segmento y desarrollar un plan de Marketing.
- Estudiar la factibilidad económica del proyecto.

# CAPITULO 1 – MARCO TEÓRICO

## 1.1. Costumbre de Postre en Buenos Aires

Un estudio comparativo entre los años 1996 y 2013 realizado por Maria Elisa Zapata, Alicia Rovirosa y Esteban Carmuega del Centro de Estudios de Nutrición Infantil, publicó que en la Argentina el consumo de alimentos y bebidas se ha modificado en las dos últimas décadas, destacándose la disminución en el consumo de carne vacuna y leche; y el aumento en el consumo de masas, carne porcina, yogur y gaseosas. La modificación de la dieta alimentaria atraviesa a todos los estratos sociales y a un cambio en la forma de comprar, preparar y consumir los alimentos, relacionado con una mayor practicidad y menor tiempo dedicado a la preparación. El marketing y la publicidad de alimentos han sido identificados como uno de los determinantes del cambio de consumo de alimentos y bebidas a una pobre calidad nutricional. Entre las estrategias utilizadas se destacan los mensajes en los alimentos, la comunicación en medios, la estrategia de precios y la fácil accesibilidad.<sup>1</sup>

Respecto al consumo de azúcar, el estudio reveló los siguientes resultados en la Figura 1, en el que se puede observar el crecimiento de consumo en azúcares en productos de helados y postres.

---

<sup>1</sup> Información obtenida del sitio web, <http://www.cesni.org.ar/archivos/biblioteca/LA-MESA-ARGENTINA-EN-LAS-ULTIMAS-DOS-DECADAS.pdf>, recuperado 29/06/2017

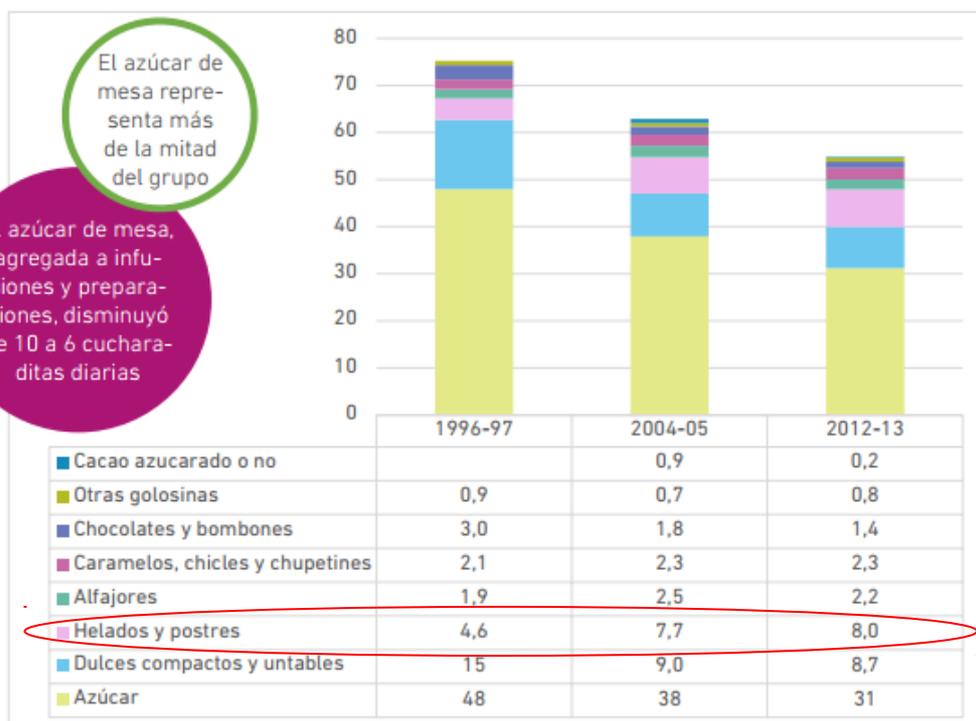


Figura 1: Investigación “La Mesa Argentina en las últimas dos décadas, Cambios en el patrón de consumo de alimentos y nutrientes (1996-2013)” del Centro de Estudios de Nutrición Infantil (Zapata, Rovirosa y Carmuega).

Fuente: Adaptado de Cesmi (2013)<sup>2</sup>

Por otra parte, de un artículo extraído de Infobae basado en un estudio realizado por la Universidad Nacional de Lanús se tomó la siguiente figura que representa la conducta de hombres y mujeres con el consumo de dulces diarios<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Información obtenida del sitio web, <http://www.cesni.org.ar/archivos/biblioteca/LA-MESA-ARGENTINA-EN-LAS-ULTIMAS-DOS-DECADAS.pdf>, recuperado 29/06/2017

<sup>3</sup> Información obtenida del sitio web, <http://www.infobae.com/tendencias/nutriglam/2016/07/04/postres-y-dulces-por-que-son-la-debilidad-de-los-argentinos/>, recuperado 06/05/2017



Figura 2: Artículo Infobae 4 de Julio 2016. Investigación Universidad de Lanus

Fuente: Adaptado de Infobae (2016)<sup>4</sup>

El estudio tomó en cuenta la participación de más de 800 adultos mayores de 18 años que habitan sólo en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y área Metropolitana. Como se puede observar en la Figura 2, 9 de cada 10 personas consumen dulces diariamente dividido entre 91% en el desayuno, 89% como merienda y 71% como postre.<sup>5</sup>

Dentro de los productos más consumidos, el segundo más consumido por las mujeres son los postres preparados alcanzando un 75%, mientras que en los hombres es la cuarta opción con 61% aproximadamente.<sup>6</sup>

7 de cada 10 personas eligen comer postres dulces, de los cuales el 95% es a base de azúcar. La investigación también determina que los que más consumen azúcar son las mujeres entre 31 y 45 años, mientras que en los hombres el mayor consumo exclusivo

<sup>4</sup> Información obtenida del sitio web, <http://www.infobae.com/tendencias/nutriglam/2016/07/04/postres-y-dulces-por-que-son-la-debilidad-de-los-argentinos/>, recuperado 06/05/2017

<sup>5</sup> Información obtenida del sitio web, <http://www.infobae.com/tendencias/nutriglam/2016/07/04/postres-y-dulces-por-que-son-la-debilidad-de-los-argentinos/>, recuperado 06/05/2017

<sup>6</sup> Información obtenida del sitio web, <http://www.infobae.com/tendencias/nutriglam/2016/07/04/postres-y-dulces-por-que-son-la-debilidad-de-los-argentinos/>, recuperado 06/05/2017

de azúcar se encuentra entre los 18 y 30 años. Los hábitos descritos en éste informe determinan un arraigo en la costumbre social e individual, dado que el 66% de los encuestados manifiesta no modificar su conducta, independientemente del lugar o compañía con la que esté.<sup>7</sup>

En términos de preferencia de producto a consumir de manera habitual, el estudio reveló que las galletitas de sabor son consumidas por el 81% de las mujeres y por el 77% de los hombres encuestados.<sup>8</sup>

## **1.2. Nuevas opciones para Comprar Postre**

En un estudio realizado por Natalia Ida del Greco en el año 2010 sobre tendencias de consumo de alimentos, determinó que hay un cambio de actitud del consumidor detectando que la calidad es decisiva. El productor que satisfaga estas necesidades personalizadas, ya sea en el concepto de producto, diseño o servicio personal obtendrá una ventaja competitiva. Es la era de la diferenciación, los productos en serie se consideran lo más tosco y barato, mientras que los artesanales son exclusivos. La segmentación crea cada vez nichos de mercado más pequeños y el proveedor que logre que cada consumidor se sienta único será el que tenga más éxito.<sup>9</sup>

Así mismo Greco (2010) determinó las siguientes actitudes de compra<sup>10</sup>:

- Tendencia a comprar alimentos más espaciadas y congelados.
- Dedicación de menor tiempo a la compra y a la preparación de los alimentos.
- Incremento de la adquisición de platos precocinados y mayor uso de comidas a domicilio.

---

<sup>7</sup> Información obtenida del sitio web, <http://www.infobae.com/tendencias/nutriglam/2016/07/04/postres-y-dulces-por-que-son-la-debilidad-de-los-argentinos/>, recuperado 06/05/2017

<sup>8</sup> Información obtenida del sitio web, <http://www.infobae.com/tendencias/nutriglam/2016/07/04/postres-y-dulces-por-que-son-la-debilidad-de-los-argentinos/>, recuperado 06/05/2017

<sup>9</sup> Información obtenida del sitio web, <http://bvs.minsa.gob.pe/local/minsa/2603.pdf>, recuperado 29/06/2017

<sup>10</sup> Información obtenida del sitio web, <http://bvs.minsa.gob.pe/local/minsa/2603.pdf>, recuperado 29/06/2017

- Las estructuras comerciales tendrán que redoblar sus esfuerzos para hacer la compra al consumidor más fácil, más rápida y placentera.
- Con platos diferentes para miembros distintos del hogar y la tendencia a comer en movimiento, las comidas deberán ser más fraccionables.
- Los productos deberán aumentar su portabilidad, para asegurar que sus usuarios puedan consumirlos cómodamente.
- El servicio a domicilio será una demanda creciente.
- Los niños y jóvenes tendrán una gran influencia en las compras, ya que tendrán su propia etapa de autoafirmación que los lleva a querer influir; disponen de más tiempo para informarse y estar al día en las últimas novedades volviéndolos expertos en compra.
- Cada vez será más importante que los envases sean reciclables.
- Las primeras marcas deberán justificar su existencia convirtiéndose en referentes forzosos. Ello implica calidad, innovación, liderazgo de sabor y estilo, amplia aceptación social y un precio que merezca la pena al consumidor.

Gerardo Saporosi en su libro Clínica Empresaria publicado en el año 1998 realiza un análisis de nuevos negocios, nuevos conceptos en lo que afirma que:

“los impactos de la internalización de los mercados exigen conceptos de marketing que tradicionalmente no habían sido utilizados y que ni siquiera existían. En todo el mundo, el proceso de *<commoditizacion>* global está cambiando la forma de comprar de grandes sectores de consumidores, no sólo respecto de los lugares en los que compra, sino también de las preferencias en cuanto a las especificaciones de los productos y de los valores de indiferencia de los precios”(Saporosi, 1998, p. 7).

Saporosi (1998) opina que los nuevos negocios giran sobre una abundancia de alianzas estratégicas que pueden ser planteadas mientras se descubren oportunidades de mercado no explotadas. Basados en los cambios de compra de los consumidores y las oportunidades de mercado no explotados, el rol del emprendedor es fundamental,

ya que encuentra valor para el consumidor y lleva los recursos económicos a una alta productividad y alto rendimiento.

Dada la búsqueda de innovar y de proponer nuevas opciones para vender productos, en el año 1866 nace en Estados Unidos, lo que hoy se conoce como *Food Trucks*, con el granjero Chuck cuando montó una caja para guardar utensilios y condimentos y se trasladó por varios pueblos para su venta. A través de los años, el concepto fue evolucionando y se fue adaptando para vender comidas preparadas en puntos estratégicos donde no había *restaurant* y para brindar la comodidad de comprar y comer en el sitio, o llevárselo para comer en el camino. En la actualidad éste concepto de negocio es cada vez más común conseguir los *Food Trucks* en las principales ciudades del mundo.<sup>11</sup>

Recientemente en la Argentina, hay una creciente tendencia de los *Food Trucks*. Anteriormente sólo estaba permitido participar en las ferias, pero ha sido tanto su aceptación y crecimiento que la Legislatura porteña, en Noviembre de 2016, terminó habilitándolos a salir a la calle con la finalidad de ampliar el mercado gastronómico, concentrado en unos pocos barrios, para llevar una oferta de calidad, fresca y a un precio accesible. El Gobierno de la Ciudad encuestó 110.000 personas de las cuales 83% votó positivamente por la propuesta por la nueva oferta gastronómica y por la nueva opción de nuevos empleos.<sup>12</sup>

En una entrevista en Diciembre de 2016 a Mariano Otálora en el Canal 26, comentó 3 ventajas del negocio de *Food Trucks*:<sup>13</sup>

- Los dueños tienen flexibilidad de horario
- Hay libertad para decidir dónde vender

---

<sup>11</sup> Información obtenida del sitio web , <http://www.diegocoquillat.com/food-trucks-la-historia-de-los-camiones-de-comidas/>, recuperado 29/06/2017

<sup>12</sup> Información obtenida del sitio web , [https://www.clarin.com/ciudades/ahora-trucks-podran-calles-ciudad\\_0\\_H1swOTefx.html](https://www.clarin.com/ciudades/ahora-trucks-podran-calles-ciudad_0_H1swOTefx.html), recuperado 29/06/2017

<sup>13</sup> Información obtenida del sitio web, <http://www.apertura.com/emprendedores/Es-negocio-ponerse-un-food-truck--20161222-0003.html>, recuperado 29/06/2017

En la Argentina para el año 2015 la industria de Ferias y Congresos representa un ingreso de 6 millones de pesos al año aproximadamente, con un total de 300 ferias y 2000 congresos, las cuales son capaces de convocar la participación de miles de personas. En estos eventos, surge la necesidad de saciar el apetito y el modelo creciente es la presencia de *Food Trucks* dada la comodidad en su instalación y oferta de producto. <sup>14</sup> En la actualidad se cuenta con ferias como Feria del Libro, Feria de Ganaderos, Ferias en la Rural y el Hipódromo, Ferias de *Food Trucks* de Buenos Aires, Gastronomada Food Truck, Ferias promocionadas por el Gobierno de la Ciudad, y ferias por colectividad de país, por ejemplo: venezolanos que residen en Buenos Aires que hacen ferias de gastronomía venezolana y emprendedores venezolanos.

Según la Asociación Internacional de Congresos y Convenciones en el año 2013, arrojó los siguientes resultados que se muestran en la Figura 3, con un total de 223 convenciones y congresos en Argentina de las cuales 113 fueron en Buenos Aires. <sup>15</sup>

Ranking	País	Meetings	Ranking	Ciudad	Meetings
1	EEUU	829	1	Paris	204
2	Alemania	722	2	Madrid	186
3	España	562	3	Viena	182
4	Francia	527	4	Barcelona	179
5	Reino Unido	525	5	Berlín	178
6	Italia	447	6	Singapur	175
7	Japón	342	7	Londres	166
8	China	340	8	Estambul	146
9	Brasil	315	9	Lisboa	125
10	Holanda	302	10	Seul	125
11	Canadá	290	11	Praga	121
12	Corea	260	12	Amsterdam	120
13	Portugal	249	13	Dublín	114
14	Austria	244	14	Buenos Aires	113
15	Suecia	238	15	Bruselas	111
16	Australia	231	16	Copenhage	109
17	Argentina	223	17	Budapest	106
18	Turquía	221	18	Pekín	105
19	Bélgica	214	19	Roma	99
20	Suiza	205	20	Bangkok	93
				Estocolmo	93
				Sidney	93

Figura 3: Resultados de Congresos y Convenciones (Asociación Internacional de Congresos y Convenciones) Fuente: Adaptado de Hosteltur (2013) <sup>16</sup>

<sup>14</sup> Información obtenida del sitio web, <http://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/10884/1/%5BP%5D%5BW%5D%20MBA%20Martinelli%2C%20Gabriel.pdf>, recuperado 29/06/2017

<sup>15</sup> Información obtenida del sitio web, [https://www.hosteltur.com/153250\\_ranking-congresos-convenciones-top-20-mundial.html](https://www.hosteltur.com/153250_ranking-congresos-convenciones-top-20-mundial.html), recuperado 29/06/2017

Por otra parte, el crecimiento de consumo por *Delivery* en la Argentina es cada vez más grande y un reporte publicado por ComScore, Futuro Digital Latinoamérica determinó que el acceso multiplataforma, conectarse desde la computadora y dispositivos móviles, es cada vez más alta en América Latina, especialmente en La Argentina que está primera en el *ranking* con el 46% de usuarios, de los cuales 29% de la población digital tiene entre 15 y 24 años; que el 25% tiene entre 25 y 34 años; el 22% está entre los 35 y los 44 años; el 14% tiene entre 45 y 54; y el 10% tiene 55 años o más. Los hombres son mayoría con un 52% y las mujeres 48%. Las categorías que abarcan los usuarios son: 99% servicios de comida y traslado, 93% buscadores, 88% redes sociales y 87% entretenimiento.<sup>17</sup>

### 1.3. Marketing Digital

“Si hubiera que remarcar el componente del marketing que está sufriendo cambios más radicales en los tiempos que corren, sin duda coincidiríamos en los canales de distribución” (Saporosi, 1998, p. 202).

Los fenómenos de cambio de las formas en que los productos llegan a los consumidores son sorprendentes e innovadores, como por ejemplo nuevas relaciones entre productores y distribuidores. Estos cambios generan un nuevo paradigma para el marketing, un cambio en el consumo (Saporosi, 1998).

“Las comunicaciones de marketing forman parte de un proceso acumulativo por medio del cual se procesa, almacena y recobra continuamente la información sobre productos y servicios” (Saporosi, 1998, p. 144).

El autor Pablo Ozu publicó una investigación en el año 2008 en el que estudió el crecimiento de las comunidades *online* y su relación con el marketing digital. En el estudio señala que en los últimos años, ha habido un gran aumento de las

---

<sup>16</sup> Información obtenida del sitio web, [https://www.hosteltur.com/153250\\_ranking-congresos-convenciones-top-20-mundial.html](https://www.hosteltur.com/153250_ranking-congresos-convenciones-top-20-mundial.html), recuperado 29/06/2017

<sup>17</sup> Información obtenida del sitio web, [https://www.clarin.com/sociedad/argentina-encabeza-ranking-digital-latinoamerica\\_0\\_Sy6XT36Xe.html](https://www.clarin.com/sociedad/argentina-encabeza-ranking-digital-latinoamerica_0_Sy6XT36Xe.html), recuperado 29/06/2017

comunidades *online* en donde las personas comparten intereses y actividades por medio de distintas vías de comunicación como lo son: el *messaging*, *blogs*, etc. Algunas de estas comunidades tienen un efecto tan fuerte que los usuarios se sienten parte de una tribu.

Uno de los casos más emblemáticos del año 2008 es la red social Facebook, la cual era la red como más visitas únicas a nivel mundial contando con 115 millones de visitas mensuales, más de 80 millones de usuarios activos, con una media de nuevos registros de 250.000 al día desde el año 2007, y con una media de crecimiento semanal del 3%, siendo el mayor crecimiento personas de 25 años en adelante (Ozu, 2008).

En un artículo publicado en Mayo 2016 en el periódico de Los Andes, se mencionó que La Argentina es el país con mayor porcentaje de población que utiliza internet en América Latina, dando un total de 80%, así como también es uno de los primeros en el mundo donde sus habitantes pasan más tiempo en las redes sociales. Según We Are Social también mencionado en el artículo, los argentinos dedican a internet en promedio 5 horas al día en la computadora y 4 horas en el celular; de ese tiempo, 3 horas y media aproximadamente e las redes sociales.<sup>18</sup>

Dado el crecimiento de Facebook y de otras redes sociales, las empresas quieren ser parte de la tendencia y apuntan sus campañas mediante las redes sociales, ya que estas permiten a las empresas tener contacto directo con los consumidores, permitiendo conocerlos, mejorar la oferta y lograr satisfacer sus necesidades (Ozu, 2008).

Los usuarios de estas comunidades no les gusta ser invadidos por excesiva contaminación visual al que son sometidos por el marketing tradicional, y es por ello que las campañas de publicidad están encubiertas por acciones virales. A su vez, “los usuarios depositan mayor confianza en las comunicaciones efectuadas a través de las comunidades por el boca a boca en función de la experiencia de otros usuarios con la marca y/o producto” (Ozu, 2008, p. 70).

---

<sup>18</sup> Información obtenida del sitio web , <http://www.losandes.com.ar/article/los-argentinos-en-el-podio-mundial-de-uso-de-las-redes-sociales>, recuperado 29/06/2017

Poco a poco, las empresas están mudando su comunicación a la telefonía móvil e internet, siendo ésta una manera más económica y efectiva de llegar al *target*, y logrando tener una comunicación de dos vías a través del involucramiento del usuario (Ozu, 2008).

El Internet ha permitido el nacimiento de una nueva etapa en la vida de los negocios, y el reto para las empresas es entender las necesidades de su *target* y como entablar una relación más cercana con sus consumidores. Por su parte, la principal tarea para llevar a cabo el Marketing Digital es comprender el funcionamiento de las comunidades y los códigos de convivencia, para así poder implementar métodos novedosos para los mensajes comunicacionales (Ozu, 2008).

Así mismo, en el artículo publicado en el periódico de Los Andes, mencionan que cada red social tiene un fin e interés distinto, por ejemplo: en Facebook e Instagram entran todos los perfiles y además de la faceta social, también ha crecido como plataforma de noticias. Toda esta ficción simbólica se construye a partir de algo que se administra, el lenguaje, la estética, la imagen y el que tiene el poder de administrar esos símbolos tiene también el poder para dictaminar las formas, las realidades y tendencias.<sup>19</sup>

#### **1.4. Concepto de Negocio**

Saporosi (1998) determina que la definición del negocio está compuesto por la misión del negocio (qué se vende, a quién se le vende, y con qué ventaja competitiva), la estrategia competitiva, la estrategia de ingreso, posicionamiento (cuál se quiere que el mercado perciba al negocio) y por último *pricing* el cuál define cuál es el mejor precio para el producto.

“El negocio describe qué es lo que va a hacer con el producto. El producto es qué se intenta vender. El negocio es cómo se intenta vender” (Saporosi, 1998, p. 67).

---

<sup>19</sup> Información obtenida del sitio web, <http://www.losandes.com.ar/article/los-argentinos-en-el-podio-mundial-de-uso-de-las-redes-sociales>, recuperado 29/06/2017

Saporosi (1998) afirma que para poder llevar a cabo una buena definición del negocio es fundamental determinar los competidores sustitutos y potenciales más allá de los competidores directos, para elaborar estrategias para contrarrestarlos.

“El negocio consiste, en realidad, en manejar intangibles que están en la mente del consumidor. Este elige sobre la base de lo que está disponible en el mercado; no puede elegir entre lo que no hay y, en realidad, no puede estar seguro de que existen tantas demandas como ofertas creativas” (Saporosi, 1998, p. 73).

Saporosi en su libro afirma que: “la clave de un negocio es encontrar un conjunto oferta-demanda rentable, sustentable y valorable, que sintonice con el entorno adaptándose a sus vaivenes” (Saporosi, 1998, p. 73).

“La clave del negocio implica entender lo latente y no solamente lo manifiesto” (Saporosi, 1998, p. 79).

#### **1.4.1. Propuesta de valor**

“Si no se conoce la clave del negocio, el empresario puede pensar que sus problemas dependen exclusivamente del entorno y que son pasajeros, cuando en realidad, lo que está ocurriendo es que está quedando fuera del mercado” (Saporosi, 1998, p. 72).

Para desarrollar una propuesta de valor Saporosi (1998) propone hacer el siguiente análisis de seis etapas:

1. Analizar el mercado.
2. Valorar el mercado y poder adaptarlo con a los gustos reales del cliente
3. Describir que producto se va a ofrecer
4. Hablar de los beneficios que se derivan del producto
5. Estudiar qué alternativas tiene el mercado con respecto a lo que se ofrece
6. Dar prueba con evidencias de que la propuesta de valor fue probada y tiene bases firmes

En otras palabras, la propuesta de valor es un beneficio que el cliente resulta del producto o servicio, la razón por la que el cliente compra. Para ello, es fundamental encontrar qué es lo que el cliente valora y necesitan (Saporosi, 1998).

## **1.5. Análisis de Mercado**

Adolfo Ruiz (1992) en su libro de Marketing de Servicios hace una breve introducción al Análisis de Mercado definiendo al mercado como:

“Los mercados son instituciones destinadas a intercambiar voluntariamente bienes y servicios, generalmente utilizando dinero como intermediario de ese proceso de intercambio. Su función es asignar y reasignar los bienes y servicios entre los miembros de la economía, es decir productores y consumidores” (Ruiz, 1992, p. 49).

Dentro de este análisis se deben tomar en cuenta tanto aspectos cualitativos como cuantitativos, y en la medida que el diagnóstico de la situación presente sea más nítido mayor es el valor para las estimaciones (Ruiz, 1992).

A continuación se presenta la partes que se llevarán a cabo en el estudio para hacer el Análisis del Mercado.

### **1.5.1. Investigación de mercado**

Para llevar a cabo la investigación de mercado Boyd, H, Westfall, R, & Stasch, S (1993) enfatizan en su libro de Investigación de Mercados que éste tipo de investigación se centra en obtener información de los consumidores, observando y midiendo el comportamiento típico del consumidor con el producto, cuál es el tamaño del mercado sobre la base de la estrategia competitiva determinada y las variables de segmentación determinadas por el posicionamiento. En otras palabras, la investigación de mercado es el diseño, la recopilación, el análisis y el informe sistemático de datos pertinentes de una situación.

Boyd, H, Westfall, R, & Stasch, S (1993) explican que para poder entender el mercado es importante la comprensión del comportamiento del consumidor con variables observables, como por ejemplo: con quién, cuándo, cómo. A su vez, tomar en cuenta variables que no son tan fáciles de observar como: valores, necesidades, percepciones, cómo obtiene y procesa la información.

Boyd, H, Westfall, R, & Stasch, S (1993) determinan que la primera fase del proceso de investigación es determinar el problema siguiendo los siguientes pasos:

1. Comprender toda la situación del problema
2. Identificar y separar síntomas medibles de la situación del problema
3. Determinar las unidades de análisis apropiadas
4. Determinar las variables pertinentes.

Después de establecer el problema se debe instaurar los objetivos, los cuales definen que es lo que se quiere conseguir con un proyecto para luego determinar el tipo de metodología a utilizar para la recolección de datos. Las clases de diseño más comunes que pueden ayudar a cumplir con los objetivos son: el diseño exploratorio y descriptivo (Boyd, H, Westfall, R, & Stasch, S, 1993).

La investigación exploratoria recolecta datos primarios o secundarios mediante un formato no estructurado. Entre los ejemplos de las técnicas de éste tipo de investigación se encuentran las entrevistas de grupos focales, estudio visual de la situación en estudio y las entrevistas a profundidad (Boyd, H, Westfall, R, & Stasch, S, 1993).

La entrevista de profundidad es un proceso formalizado en el que un entrevistador formula a una persona, personalmente, un conjunto de preguntas estructuradas, y a medida que se va desarrollando la entrevista, el entrevistador tiene la facilidad de reformular preguntas o hacer nuevas preguntas en base a las respuestas y obtener revelaciones de actitudes pasadas, presentes y futuras y respuestas de mejor calidad y detalle (Boyd, H, Westfall, R, & Stasch, S, 1993).

Por su parte la investigación descriptiva se aplica a un conjunto procedimientos científicos para recolectar datos puros y generar estructuras de datos que describan las

características comunes (hábitos de compra, preferencias, etc) de una población determinada. El método de excelencia para éste tipo de investigación son las encuestas/cuestionario (Boyd, H, Westfall, R, & Stasch, S, 1993).

La investigación por encuestas tiene como finalidad conseguir estimaciones de una muestra grande que sirva para hacer predicciones más acertadas y tomar mejores decisiones (Boyd, H, Westfall, R, & Stasch, S, 1993).

Para poder conocer el número que cuantas personas deben ser encuestadas se debe tomar una muestra, de la población total que se espera estudiar. La consiste en la selección de un número de personas, tomado de un grupo mayor, con la expectativa de que la información del grupo menor permita que se hagan juicios sobre el grupo mayor. (Boyd, H, Westfall, R, & Stasch, S, 1993). En la se deben entender la población, la cual es el grupo total sobre lo que existe un interés para encuestar.

En el caso de esta investigación se hará el cálculo con la herramienta Excel ingresando la fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra cómo se puede ver en el Figura 4 a continuación<sup>20</sup>:

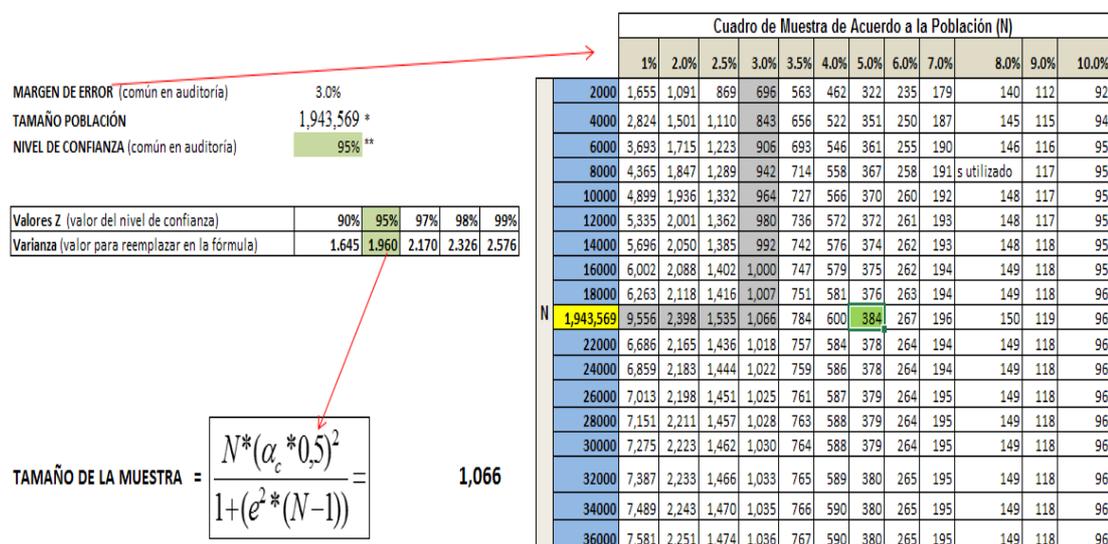


Figura 4: Cálculo de la muestra y margen de error (Morales)

Fuente: Adaptado de Morales, Pedro (2012)<sup>21</sup>

<sup>20</sup> Información obtenida del sitio web , [https://www.google.com.ar/search?q=margen+de+error&rlz=1C1GGRV\\_enAR751AR751&aq=margen+de+error&aqs=chrome..69i57j0l5.3213j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8#q=como+calcular+la+muestra+de+una+poblacion+en+excel](https://www.google.com.ar/search?q=margen+de+error&rlz=1C1GGRV_enAR751AR751&aq=margen+de+error&aqs=chrome..69i57j0l5.3213j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8#q=como+calcular+la+muestra+de+una+poblacion+en+excel), recuperado 14/07/2017

A continuación se detalla el significado para cada variable utilizada en la fórmula en la Figura 5, sólo correspondería señalar adicionalmente que el valor 0,5 es la diferencia restante del 95% de nivel de confianza, es decir el 5%:<sup>22</sup>

$\alpha_c$

= Valor del nivel de confianza

(varianza)

**Nivel de confianza**, es el riesgo que aceptamos de equivocarnos al presentar nuestros resultados (también se puede denominar grado o nivel de seguridad), el nivel habitual de confianza es del 95%.

$e$

= Margen de error

**Margen de error**, es el error que estamos dispuestos a aceptar de equivocarnos al seleccionar nuestra muestra; este margen de error suele ponerse en torno a un 3%.

$N$

= Tamaño Población (universo)

Figura 5 : Definición de las variables de la fórmula (Morales)

Fuente: Adaptado de Morales, Pedro (2012)<sup>23</sup>

Por su parte Marcelo Risk en sus diapositivas de Estadística Descriptiva (2015) define que una vez que se tiene el tamaño de la muestra, se debe establecer los criterios para

<sup>21</sup> Información obtenida del sitio web , [https://www.google.com.ar/search?q=margen+de+error&rlz=1C1GGRV\\_enAR751AR751&oq=margen+de+error&aqs=chrome..69i57j0l5.3213j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8#q=como+calcular+la+muestra+de+una+poblacion+en+excel](https://www.google.com.ar/search?q=margen+de+error&rlz=1C1GGRV_enAR751AR751&oq=margen+de+error&aqs=chrome..69i57j0l5.3213j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8#q=como+calcular+la+muestra+de+una+poblacion+en+excel), recuperado 14/07/2017

<sup>22</sup> Información obtenida del sitio web , [https://www.google.com.ar/search?q=margen+de+error&rlz=1C1GGRV\\_enAR751AR751&oq=margen+de+error&aqs=chrome..69i57j0l5.3213j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8#q=como+calcular+la+muestra+de+una+poblacion+en+excel](https://www.google.com.ar/search?q=margen+de+error&rlz=1C1GGRV_enAR751AR751&oq=margen+de+error&aqs=chrome..69i57j0l5.3213j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8#q=como+calcular+la+muestra+de+una+poblacion+en+excel), recuperado 14/07/2017

<sup>23</sup> Información obtenida del sitio web, [https://www.google.com.ar/search?q=margen+de+error&rlz=1C1GGRV\\_enAR751AR751&oq=margen+de+error&aqs=chrome..69i57j0l5.3213j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8#q=como+calcular+la+muestra+de+una+poblacion+en+excel](https://www.google.com.ar/search?q=margen+de+error&rlz=1C1GGRV_enAR751AR751&oq=margen+de+error&aqs=chrome..69i57j0l5.3213j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8#q=como+calcular+la+muestra+de+una+poblacion+en+excel), recuperado 14/07/2017

su selección. Para ello es fundamental conocer los dos tipos de estudios: probabilístico y el no probabilístico. El estudio probabilístico se utiliza para recopilar información de la muestra de manera aleatoria, brindado a todos la posibilidad de ser seleccionado, asemejando lo recolectado de la muestra es igual para una población mayor. Por su parte, el estudio no probabilístico tiene distintos métodos para el investigador para recolectar la información partiendo desde el punto que no se conoce la probabilidad con la que se selecciona un individuo.

Dentro del método no probabilístico Risk (2015) define que el investigador cuenta con los siguientes métodos más utilizados:

- De conveniencia: el investigador selecciona a las personas que convienen para la muestra en base a unos parámetros establecidos.
- De Juicio: parte de la creencia subjetiva del investigador de seleccionar personas a su juicio y conocimiento.
- Bola de nieve: éste método se aplica cuando es muy difícil acceder a las personas, y cuando una persona responde la encuesta éste propone a otros a responder haciendo un efecto de bola de nieve.

### **1.5.2. Análisis de la Industria**

“El análisis del sector industrial en el que se inserta el negocio es de importancia crucial para el éxito del mismo” (Saporosi, 1998, p. 88). Un correcto análisis del mismo ayudará a sistematizar la problemática del negocio.

“El objetivo de una unidad estratégica de negocios en un sector industrial es encontrar una posición en dicho sector en la cual pueda defenderse contra esas cinco fuerzas competitivas...” (Saporosi, 1998, p. 89).

#### **1.5.2.1. Las cinco Fuerzas de Porter**

Michael Porter en su libro *Competitive Strategy* publicado en el año 1980 determina que “el atractivo de un sector industrial es el determinante fundamental de la

rentabilidad de una empresa, y que para dar con ese atractivo es necesario analizar cinco fuerzas competitivas que lo definen” (Saporosi, 1998, p. 89).

“Las cinco fuerzas competitivas de Porter determinan la rentabilidad de un sector industrial, ya que influye en precios, costos y la inversión requerida para que las empresas compitan en el sector, siendo estos los elementos del retorno de la inversión” (Saporosi, 1998, p. 242).

Las cinco fuerzas que compone el modelo son:

- Competidores existentes (rivalidad entre las empresas existentes en el sector)
- Clientes (poder de regateo de los compradores)
- Sustitutos (amenaza de productos que para los consumidores cumplen la misma función pero se originan en tecnología diferente)
- Proveedores (poder de regateo de los proveedores)
- Potenciales entradores (amenaza de entrada de nuevos competidores).

“La mezcla de estas fuerzas da como resultado el atractivo de entrar o no al sector, ya que toma en cuenta la influencia directa de las variables precios, costos y la inversión, determinando el retorno de la inversión” (Saporosi, 1998, p. 89).

#### **1.5.2.2. Análisis PEST**

Para toda actividad económica existe la necesidad de conocer el contexto en el que se tiene que desenvolver, ya que de alguna manera puede impactar positiva o negativamente al negocio (Ruiz, 1992).

Pascual Parada en su libro “Análisis PESTEL” propone trabajar con la herramienta de análisis estratégico PEST que permitirá anticipar mejor el futuro contexto en el que se desenvolverá el negocio ya que es una técnica que permite describir el entorno

externo mediante los factores Políticos, Económicos, Socioculturales y Tecnológicos<sup>24</sup>.

Parada describe cada factor de la siguiente manera:

- **Políticos:**
  - Diferentes políticas de los Gobiernos Locales, Nacionales, y sus relaciones
  - Política Fiscal
  - Cambios de partidos políticos en los Gobiernos y la promoción de leyes que beneficie o afecten a las empresas
- **Económicos:**
  - Ciclos económicos del país.
  - Políticas Económicas del Gobierno
  - La inflación y los niveles de renta
  - La segmentación en clases económicas de la población y posibles cambios
  - Los factores macroeconómicos del país
  - Los tipos de cambio
  - La tasa de desempleo
- **Socioculturales:** Elementos de tendencias en la sociedad actual.
  - Gustos o modas
  - Nivel de ingresos
  - Forma en cómo se comunican y relacionan
  - Nivel poblacional
- **Tecnológicos:** cómo las tecnologías que se están desarrollando hoy pueden cambiar la sociedad en un futuro próximo. Factores que se pueden tomar en cuenta:
  - La inversión en I + D del país
  - La aparición de nuevas tecnologías relacionadas con la actividad del
  - La aparición de tecnologías disruptivas que cambien las reglas del juego
  - Nuevas formas de producción y distribución.

---

<sup>24</sup> Información obtenida del sitio web , <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>, recuperado 29/06/2017

### 1.5.2.3. Análisis FODA

El análisis de la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta que permite la organización de una manera que facilita al estratega el diseño de una dirección estratégica (Saporosi, 1998).

	Oportunidades Externas	Amenazas Externas
Fortalezas Internas	Estrategias Maxi-Maxi (FO)	Estrategias Maxi-Mini (FA)
Debilidades Internas	Estrategias Mini-Maxi (DO)	Estrategias Mini-Mini (DA)

Figura 6: Matriz FODA (Saporosi)

Fuente: Adaptado de Clínica Empresaria (p. 191), por Saporosi, Gerardo 1998, Córdoba, Argentina: Ediciones Macchi.

Como se puede apreciar en la Figura 6 Saporosi (1998) define ocho (8) cuadros a completar en el proceso de análisis de la Industria. En una instancia se encuentran las fortalezas y debilidades tomadas dentro del mismo negocio (internamente). Por otro lado, se encuentran las oportunidades y amenazas que provienen del ámbito externo al negocio, es decir, variables externas que afectan y/o influyen al negocio.

Lo que propone Saporosi (1998) y que considera aún más importante, son los cuadros internos estrategia FO, estrategia DO, estrategia FA y estrategia DA, ya que, como su nombre indica relacionan dos variables para el diseño de la estrategia.

Saporosi (1998) define cada cuadrante de la siguiente manera:

- Estrategia FO: cómo aprovechar las oportunidades que surgen de las preferencias de los clientes a partir del conocimiento y potenciación de las fortalezas del producto frente a otras alternativas
- Estrategia DO: las oportunidades como base, con la finalidad de conocimiento y eliminación de las debilidades del producto frente a otras alternativas.
- Estrategia FA: desde la base del gusto de los consumidores, ¿cómo evitar las amenazas potenciando las fortalezas del producto?
- Estrategia DA: como base la preferencias y gustos de los consumidores, ¿cómo evitar las amenazas de manera que se neutralice las debilidades?

#### **1.5.2.4. Análisis CANVAS**

Alexander Osterwalder & Yves Pigneur en su libro de Generación de modelo de negocios (2011) determina que para realizar un mejor análisis del Modelo de Negocios es importante analizar la herramienta gráfica denominada Modelo de CANVAS, la cual permite diseñar de forma sencilla el modelo del negocio e interpretar la idea del mismo en una hoja.

En el modelo CANVAS se describen los procesos de la cadena de valor especificando cada uno de los pasos más sobresalientes del proyecto, contando con 9 casillas, las cuales se explican a continuación en cada apartado en la Figura 7:

<b>Alianzas</b> -Socios y proveedores estratégicos que hacen que el modelo de negocio sea más eficiente	<b>Actividades Clave</b> Acciones o elementos que hacen que el modelo de negocio sea eficaz, funcione y que permiten que la propuesta de valor sea descubierta por el mercado objetivo	<b>Propuesta de valor</b> -Es la razón por la cual un cliente elige/compra (y no otro) -Es la suma o agregado de atributos o beneficios, tangibles e intangibles -Solución a un problema	<b>Relaciones con clientes</b> Tácticas de mercadeo que permitan atraer nuevos clientes y mantener los existentes	<b>Segmento</b> -(Es el corazón del modelo de negocios) -Define los grupos de gente/empresas a alcanzar/servir, -Comprender bien sus necesidades, requerimientos y deseos a satisfacer
	<b>Recursos</b> Identifica recursos físicos, intelectuales, humanos y financieros y define los elementos que se requieren para generar que la propuesta de valor		<b>Canales</b> -Son la interface con los clientes, que permite un contacto con ellos, permitiendo la venta y el desarrollo de la experiencia con él. -Cumplen 5 funciones información, evaluación, compra, entrega y posventa	
<b>Estructura de Costos</b> -Describe los principales costos que se deben incurrir. Considerando los costos fijos, variables, economías de escala, impuestos, etc.		<b>Fuente de ingresos</b> -Se refiere a la generación de caja. -Área del modelo donde se define cómo se hace para valorar monetariamente el producto/servicio -Cuánto están dispuestos a pagar los clientes por el producto -Sistemas de pago aceptados		

Figura 7: Análisis de Modelo CANVAS (Osterwalder & Pigneur)

Fuente: Adaptado de Generación de modelo de negocio (2011). Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves.

## **1.6. Plan de Marketing**

### **1.6.1. Estrategia**

La estrategia está relacionada por las influencias externas e internas. Comenzando por las externas se encuentran: la cultura determinada por las creencias, moral, leyes, costumbres, los valores, estructura (descripción del grupo en términos de edad, ingreso y ocupación) y distribución de una población (ubicación/ localización); el *status* social que es el patrón de referencia que explica el consumo y las preferencias de productos y marcas, entre otras (Saporosi 1998).

Saporosi (1998) por otra parte indica que las influencias internas se cuenta con la percepción, aprendizaje, memoria, motivación y emoción, relacionada de la siguiente manera: de toda la información a la que está expuesto un individuo durante todo el día, sólo recibe atención un pequeño porcentaje, la atención se produce cuando el estímulo activa los receptores sensoriales y la interpretación es lo que le asigna significado a esa sensación. El aprendizaje es fundamental porque el comportamiento del consumidor es un comportamiento aprendido, el cual va aunado a la cultura y a la clase social. El factor clave y al que el estratega más interés tiene de conocer es la motivación, ya que es la razón por la cual el consumidor compra un producto.

La tarea del estratega es determinar la combinación de motivos que influyen en el mercado objetivo y desarrollar su estrategia alrededor de esa combinación (Saporosi, 1998).

### **1.6.2. Segmentación Target**

Para poder determinar el segmento/*target*, es fundamental conocer primero el tamaño del mercado. Para ello, Terrence McGarty en su libro *Business plans that win venture capital*, publicado en el año 1989 propone el siguiente esquema:

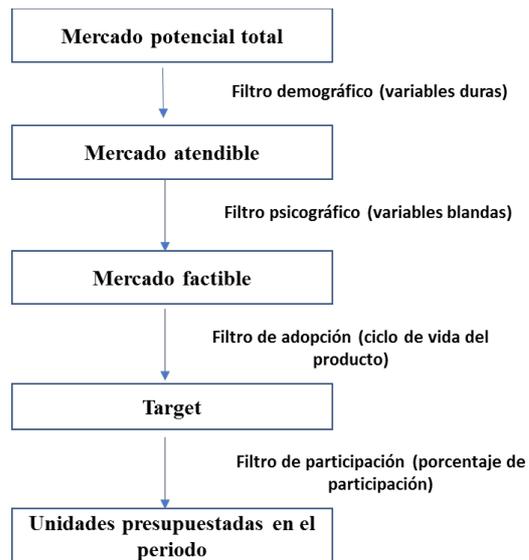


Figura 8: Filtros de mercado (McGarty)

Fuente: Adaptado de McGarty, Terrence en Business plans that win venture capital (1989) Ed. John & Sons, por Saporosi, 1998, Córdoba, Argentina: Ediciones Macchi.

Saporosi (1998) define cada etapa de la siguiente manera:

- Mercado Potencial total: conformado por todos los que pueden llegar a utilizar o consumir el producto. El mercado potencial es el filtro demográfico que toma las “variables duras” (tamaño, estructura y distribución) o cualquier otra variable tangible que el estratega considere importante.
- Mercado atendible: se aplica el filtro psicográfico, el cual está conformado por las “variables blandas” como la cultura, los valores, estilos de vida y hogar.
- Mercado factible: se aplica el filtro de adopción (ciclo de vida del producto), tomando en cuenta el análisis de la posición competitiva, el atractivo del sector y el análisis del escenario, lo cual determinará cuantos consumidores pueden comprar el producto en el periodo de análisis.
- Target o Mercado objetivo: finalizada la etapa anterior, el estratega debe preguntarse ¿está el negocio en condiciones para atender a ésta cantidad de personas? De ser afirmativa la respuesta entonces el mercado objetivo es el factible, de ser negativa la respuesta el target debe someterse a un último filtro, el filtro de participación. En éste filtro únicamente se toma en cuenta la cantidad de consumidores que el negocio es capaz de atender, lo que determinará las participación de mercado y el número de unidades presupuestadas en el período.

El porcentaje del mercado que se quiera tener dependerá de la estrategia que se elija, de los competidores existentes, del costo de ganar participación, de la estructura del sector y de los canales existentes (Saporosi, 1998).

### 1.6.3. Posicionamiento

“...La empresa debe trabajar sobre la relación que existe entre una segmentación de mercado y una diferenciación de producto, por un lado, y un deseo a ser satisfecho, por el otro. La intersección de ambos conceptos “marca” la mente del consumidor. Esta es la esencia del posicionamiento” (Saporosi, 1998, p. 75).

Albero Wilensky en su tesis Marketing estratégico (1986) menciona que el posicionamiento tiene como finalidad conocer cuál es la relación sujeto-otro y cuál es el sujeto óptimo que el consumidor desea ser a través del producto (Saporosi, 1998, p. 76). Para explicar éste punto Wilensky lo ejemplifica a través del siguiente cuadro donde se puede observar que el mismo producto y la misma empresa puede ofrecerse a distintos segmentos:

<b>Sujeto</b>	<b>Producto (Jugo)</b>	<b>"Otro"</b>
<b>Rol</b>	<b>Atributo</b>	<b>Espejo</b>
Madre	Alimentar (nutritivo - sano)	Hijos
Anfitriona	Deslumbrar (presentación - distinguido)	Invitados
Ama de casa	Eficiencia (económico -	presupuesto familiar

Figura 9: El producto óptimo desde el “otro” (Wilensky)

Fuente: Adaptado de Wilensky, Alberto Marketing Estratégico (1986) Ed. Tesis, por Saporosi, 1998, Córdoba, Argentina: Ediciones Macchi.

“El posicionamiento se refiere a la ubicación del producto que fabrica en la mente de sus consumidores... Su enfoque fundamental no es crear algo nuevo sino manipular lo que ya está en la mente, re vincular las conexiones que ya existen” (Saporosi, 1998, p. 101).

“El posicionamiento busca la solución del problema desde un producto dentro de la mente del consumidor potencial” (Saporosi, 1998, p. 101).

Para lograr un posicionamiento exitoso se debe poner atención en todos los aspectos del procesamiento de información, teniendo un mensaje coherente y estructurarlo de manera que se logre la interpretación esperada a través de la comunicaciones integradas de marketing, el cual se encarga de completar y unificar la estrategia en un mundo de exceso de información (Saporosi, 1998).

Existen distintas variables para posicionar Lamb, Hair y McDaniel (2011) menciona entre ellos: atributos, precio y calidad, uso o aplicación, tipo de usuario, clase de producto, competidores. Como se puede ver en la Figura 10 un modelo de cómo se puede graficar el posicionamiento mediante el siguiente esquema:

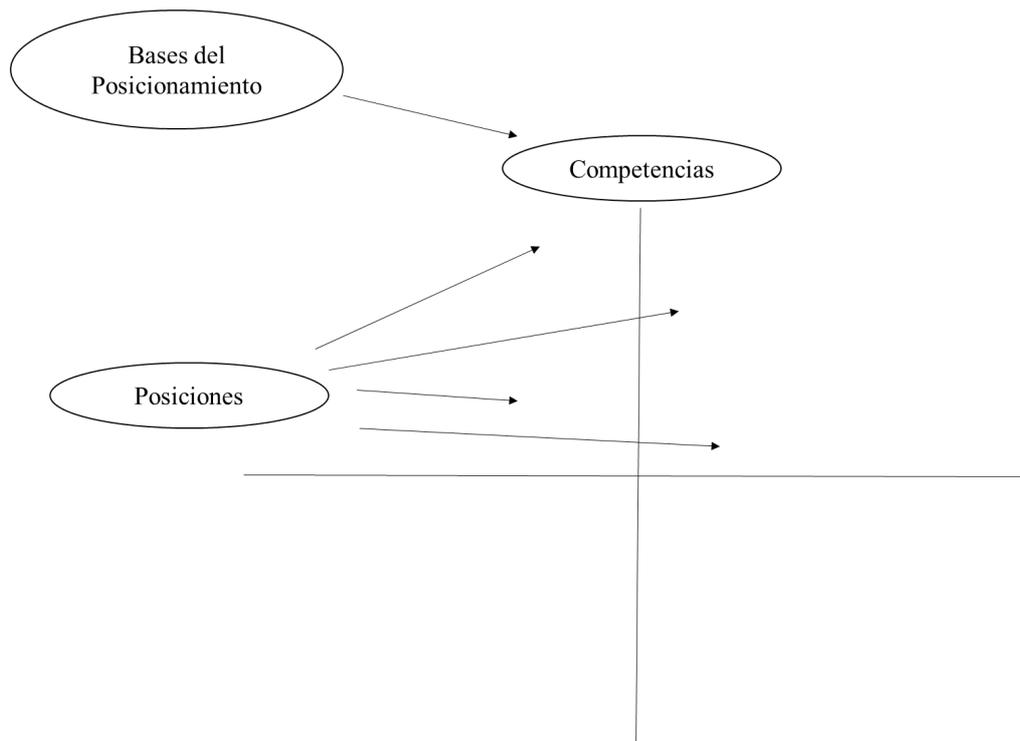


Figura 10: Mapas de posicionamiento (Lamb, Hair y McDaniel)

Fuente: Adaptado de Marketing (p.282), por Charles Lamb, Joseph Hair y McDaniel McDaniel, 2011, México D.F, México: Editorial Cengage Learning.

#### **1.6.4. Marca**

Saporosi (1998) determina que la marca debe tener una coherencia con la estrategia general del negocio, ya que la marca facilita y permite al consumidor el conocimiento, la familiaridad y su identidad.

#### **1.6.5. Marketing mix**

“La tarea del marketing estratégico es operar rentablemente sobre la red simbólica que vincula sujetos con objetos, en un ciclo comercial permanente que depende del interjuego entre empresas y mercados” (Saporosi, 1998, p. 79).

Dentro del marco del Marketing mix la compañía diseña una mezcla de marketing integrado, conformada por factores que controla: producto, precio, plaza y promoción (Las cuatro P).

##### **Producto**

“El producto es la solución a un problema que tiene un grupo de consumidores. Es una promesa de satisfacción” (Saporosi, 1998, p. 75).

Theodore Levitt en su artículo en el Harvard Business Review publicado en 1980, clasifica el producto en cuatro (4) grandes categorías como se puede observar en la siguiente Figura 11:

<b>Producto Genérico</b>
<b>Producto Esperado</b>
<b>Producto Aumentado</b>
<b>Producto Potencial</b>

Figura 11: Interpretación del producto (Levitt)

Fuente: Adaptado de Marketing success through differentiation of anything. Theodore, Levitt (1980). Harvard Business Review, por Saporosi, Gerardo (1998, p. 77) en Clínica Empresaria, Ed. Ediciones Macchi.

Levitt (1980) define al producto genérico como un producto básico sin marca que determina a un sector de la oferta claramente determinado. Por su parte el producto esperado es determinado por la expectativas mínimas del cliente, lo que da inicio a la comparación de marcas. Por otro lado, producto aumentado surge por la necesidad de la empresa a diferenciarse ofreciendo una ventaja competitiva. Por último el producto potencial es todo lo que la empresa considera que se puede hacer con el producto para ganar o mantener las ventajas (Saporosi, 1998, p. 78).

“El producto actúa como soporte físico de los complejos vínculos que unen a los consumidores con sus “otros” (Saporosi, 1998, p. 79).

Wilensky (1986) afirma que “La gente <compra> primero el producto imaginario, y porque compra el producto imaginario, se <lleva> el producto físico” (Saporosi, 1998, p. 80).

### **Precio**

Nestor Braidot en su libro Marketing total (1994) determina que la elección de un precio requiere coherencia interna y externa. La coherencia interna exige que el precio tome en cuenta los costos del producto y atienda la rentabilidad de la empresa, por su parte la externa exige detectar lo que los consumidores están dispuestos a pagar por el producto. En otras palabras, “El precio es sólo una parte del costo del producto” (Saporosi, 1998, p. 72).

La coherencia se encuentra en un precio alineado al posicionamiento elegido, a la estrategia de ingreso y a la estrategia competitiva (Saporosi, 1998).

### **Plaza**

Saporosi (1998) menciona que la plaza incluye las actividades que la compañía hace para que el producto esté a la disposición de los consumidores *target*, ya que la plaza se encarga de determinar el momento y lugar donde el mercado *target* espera encontrar el producto o servicio que quiere obtener.

El objetivo es que los productos lleguen a estar disponibles siempre que se necesite (Lamb, Hair y McDaniel, 2011, p. 48)

### **Promoción**

Chetochine (1994) menciona un nuevo paradigma para el marketing: “marketing del distribuidor”, el cual lo define como el marketing que tiene que hacer el canal para vender, es decir, ya no es suficiente poner a disposición el producto al público sino que hay que hacerlos atractivos (Saporosi, 1998).

La promoción según Ruiz (1992) “Informa, asesora y persuade a los nuevos usuarios y busca mantener leales a los ya clientes” (Ruiz, 1992, p. 160).

### **1.7. Estudio de la Organización-Administrativo y Legal**

El Estudio de la Organización – Administrativo y Legal presenta de manera simple y concreta todas las tareas que llevará a cabo la empresa y/o negocio para desarrollar y vender el producto al usuario final. Éste estudio incluye las tareas de producción, de mercado y de organización, contemplando las particularidades, objetivos y factores de importancia de cada área para el éxito del negocio (Saporosi, 1998).

### **1.8. Estudio Financiero**

El Estudio Financiero permitirá al emprendedor a como el negocio generará *cash* a lo largo de los diferentes periodos (Saporosi, 1998).

El Estudio Financiero es el modelo cuantitativo de todo plan de negocios y en él se lleva a cabo el análisis y estimación de costos, así como también análisis de la inversión, para poder determinar el modelo de ingresos. La finalidad de este estudio es demostrar el potencial de ingresos del negocio en el periodo considerado (Saporosi, 1998).

El modelo de ingresos se sirve de todas las variables anteriormente analizadas, y cualquier falta de coherencia en la interrelación de variables generará errores, por eso es importante analizar cuidadosamente los supuestos de cada variable (Saporosi, 1998).

Saporosi (1998) plantea un análisis de los supuestos en una hoja Excel, tomando la tasa de crecimiento del mercado, canales de distribución, unidades presupuestadas, precio, penetración del mercado para cada periodo, etc.

El análisis del Estudio Financiero demuestra el Resultado Neto, el cual indica la magnitud del negocio; la ganancia antes de las amortizaciones, impuestos e intereses; proyecciones que consisten en que el estratega plantee posibles escenarios en futuros periodos que conoce que puede alcanzar; los ingresos netos del primer año y la de los periodos proyectados que se plantea (Saporosi, 1998).

Completar de manera real y coherente en base a las decisiones anteriormente determinadas junto con las inversiones previamente definidas, permite que el análisis del Flujo Fondo para el primer año y los años proyectados sea el correspondido para cada periodo (Saporosi, 1998).

En el caso del negocio gastronómico de *Food Trucks* para poder calcular un monto de cantidades vendidas que sea coherente y rentable para el negocio y realizar una proyección y estimación más real, se utilizará el modelo del punto de equilibrio el cual es definido la empresa “Gestiopolis” en un artículo publicado por Gilberto Ortiz Vargas el 11 de Agosto del 2011, como una herramienta financiera que permite determinar el punto en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, en otras palabras, punto a partir del cual un incremento en las ventas generará utilidades. La siguiente fórmula es la utilizada para el cálculo del punto de equilibrio: <sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Información obtenida del sitio web, <https://www.gestiopolis.com/punto-de-equilibrio-como-se-determina/>, recuperado 04/08/2017

Al obtener el punto de equilibrio en valor, se considera la siguiente fórmula:

$$PE \$ = \text{Costos Fijos} / [1 - (\text{Costos Variables} / \text{Ventas Totales})]$$

Figura 12: Fórmula de Punto de Equilibrio (Gestiopolis)

Fuente: Adaptado de Gestiopolis (2011) <sup>26</sup>

Una vez completado toda la información para el estudio financiero, se debe calcular el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interno de Retorno (TIR), el cual Saporosi (1998) determina que el resultado final de la factibilidad de llevar a cabo un negocio y que el inversor toma en cuenta para decidir si invertir o no, son el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interno de Retorno (TIR).

“Valor Actual Neto se define como el incremento que tendrá el valor de la compañía si se realiza la inversión en el negocio en cuestión. La clave del VAN es la tasa con la que se realiza el descuento” (Saporosi, 1998, p. 328).

$$VAN = \sum_i \frac{\text{resultado final } (i)}{(1+\text{tasa de descuento})^i}$$

Figura 13: Fórmula del VAN (Saporosi)

Fuente: Adaptado de Saporosi, Gerardo. Clínica Empresaria (1998) Ed. Macchi. Córdoba, Argentina: Ediciones Macchi.

Saporosi (1998) añade que el VAN es el indicador más utilizado para evaluar un negocio y el inversionista toma una tasa de descuento (tasa esperada por el inversor por invertir en el negocio) significativa para calcularlo y compararlo con otros negocios similares. Además el VAN permite plantear posibilidades de alianzas para evaluar luego un plan de negocios.

Por otro lado, la Tasa Interna de Retorno (TIR) se calcula con el flujo después de las impuestos y “brinda al analista una medida de la inversión en el negocio. La TIR es la

---

<sup>26</sup> Información obtenida del sitio web, <https://www.gestiopolis.com/punto-de-equilibrio-como-se-determina/>, recuperado 04/08/2017

tasa de interés efectiva que va a dar la inversión en el negocio en cuestión, promediada durante toda su vida útil. Implícita en la determinación de la TIR está la dimensión de la inversión necesaria para soportar el negocio” (Saporosi, 1998, p. 328).

## CAPITULO 2 – ANÁLISIS ESTRATÉGICO

### 2.1. Análisis del Macro entorno

La Argentina está formada por veintitrés (23) provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Según el último censo realizado por el Instituto Nacional de estadística y censos (INDEC) en la República Argentina en el año 2010, el país contaba con una población total de 40.117.096 habitantes, de este total se estima que 20.593.330 son mujeres y 19.523.766 son hombres<sup>27</sup>.

La Ciudad autónoma de Buenos Aires para el año 2010 contaba con 2.890.151 habitantes, de los cuales 1.329.681 eran hombres y 1.560.470 mujeres. La cantidad de habitantes de entre 15 y 64 años es de 1.943.569, siendo 916.862 hombres y 1.026.707 mujeres.<sup>28</sup>

En cuanto a la tasa de migración, el informe del INDEC indica que entre el año 2001 y 2010 el porcentaje de crecimiento de migraciones fue de 1,12%<sup>29</sup>.

Según la Organización Mundial del Turismo, La Argentina es la segunda opción más elegida en Sudamérica por los turistas, con un crecimiento de 5,3% entre Enero y Abril de 2016 con respecto al 2015 para un total de 248 millones de arribos. Este resultado indica que el turismo ha tenido un crecimiento por 6 años consecutivos desde la crisis financiera de Estados Unidos y Europa.<sup>30</sup>

La gastronomía dulce es uno de los factores más reconocidos de la Argentina, por la variedad de opciones que ofrecen, tanto para compartir en la hora del té como para el desayuno o postre. Un informe de Organización de la Naciones Unidas para la

---

<sup>27</sup> Información obtenida del documento web [http://www.censo2010.indec.gov.ar/archivos/censo2010\\_tomo1.pdf](http://www.censo2010.indec.gov.ar/archivos/censo2010_tomo1.pdf), recuperado 01/05/2017

<sup>28</sup> Información obtenida del sitio web , [http://www.indec.gob.ar/nivel4\\_default.asp?id\\_tema\\_1=2&id\\_tema\\_2=18&id\\_tema\\_3=77](http://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=18&id_tema_3=77) recuperado 01/05/2017

<sup>29</sup> Información obtenida del sitio web , <http://www.infobae.com/2010/12/17/552696-censo-la-tasa-crecimiento-la-poblacion-argentina-se-ubica-la-media-del-promedio-global/> recuperado 06/05/2017

<sup>30</sup> Información obtenida del sitio web , <http://www.telam.com.ar/notas/201607/155853-turismo-crecio-argentina-sudamerica.html>, recuperado 06/05/2017

Alimentación y la Agricultura y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos determinó que para el período 2012 – 2014, cada habitante en el mundo consume 24 kilos de azúcar por año en promedio. En América Latina y el Caribe es la región que más consume azúcar, duplicando el valor a 49 kilos por persona. En el caso de Argentina, el consumo es de 44 kilos, el cual supera el promedio mundial.<sup>31</sup>

El negocio gastronómico llama la atención de los inversores en la ciudad de Buenos Aires por la importancia del turismo y en especial por el alto nivel de consumo de azúcar.

Las costumbres de consumo ha cambiado mucho con el transcurso de los años, con una tendencia mayor en las ferias de *Food Trucks* y por *Delivery*. En Noviembre de 2016 La Legislatura porteña aprobó la ley para *Food Trucks* en las calles con 200 metros de distancia de restaurante, para poder ofrecer comidas originales y de calidad a zonas que no tienen restaurantes. Así mismo, un artículo de Enero de 2014, informa que la popularidad del *Delivery* ha crecido tanto que llamó la atención de inversores extranjeros en una empresa argentina y se hizo la primera fusión con inversores norteamericanos.<sup>32</sup>

### **2.1.1. Análisis PEST**

#### **FACTOR POLÍTICO**

Un informe extraído del *International Monetary and Financial Committee* (IMFC) realizado por el presidente del Banco Central de Chile Mario Marcel y publicado el 22 de Abril del 2017, determinó que dentro de las acciones que ha tomado el nuevo Gobierno desde que asumió en diciembre de 2015, están: eliminación de la pobreza, reducir la inflación y el déficit fiscal, profundizar el trabajo en las áreas estructurales para fortalecer la competitividad, mejorar la red de seguridad social asegurando que los gastos sociales lleguen a quienes más los necesitan, cambios en la política tributaria para aliviar la carga de los hogares de bajos ingresos y de los pensionistas

---

<sup>31</sup> Información obtenida del sitio web, <http://chequeado.com/el-explicador/cuales-son-los-paises-y-continentes-que-consumen-mas-azucar/>, recuperado 06/05/2017

<sup>32</sup> Información obtenida del sitio web, <http://www.minutouno.com/notas/309874-el-boom-los-delivery-online-ya-atrae-inversores-externos>, recuperado 06/05/2017

mediante la introducción de un reembolso del IVA de 15%. Por último, un incremento del salario mínimo.<sup>33</sup>

Un artículo publicado por la agencia EFE en Mayo del 2017 comentó que el interés principal del Gobierno es aumentar la inversión, el empleo y la producción. Así como también la diversificación de los mercados de exportación. Recientemente el Presidente firmó acuerdos con Estados Unidos para la exportación de limones, y con el propietario de la compañía china de comercio electrónico Alibaba, Jack Ma, se acordó un proyecto piloto para impulsar la mercantilización de alimentos frescos (como la carne, el pollo y el marisco) y productos agrícolas (como el vino) producidos por pequeñas y medianas empresas del país.<sup>34</sup>

El Gobierno, en conjunto con los bancos, coordinó una nueva línea hipotecaria de 30 años para financiar el acceso a la vivienda de más de 150.000 familias de ingresos medios, utilizando los fondos públicos para facilitar el acceso de los hogares a estos nuevos préstamos. Así como también se aprobó una nueva ley para emprendedores para acelerar el proceso de creación de nuevas empresas, proporcionar incentivos fiscales a los inversores y otorgar créditos para proyectos de impulso en sus etapas iniciales.<sup>35</sup> (Marcel, 2017)

## **FACTOR ECONOMICO**

Marcel (2017) también comentó que los esfuerzos del nuevo gobierno se han centrado en establecer políticas macroeconómicas sólidas, restaurar la credibilidad y sentar las bases para un crecimiento inclusivo, equilibrado y sostenible. Las prioridades iniciales incluyen: eliminar las restricciones en el mercado de divisas y los excesivos impuestos sobre las exportaciones, establecer una disputa de larga data con los acreedores extranjeros privados, reducir subsidios con el objetivo de mantener constante el gasto primario en términos reales, reducir las distorsiones fiscales y la

---

<sup>33</sup> Información obtenida del sitio web, <http://www.imf.org/External/spring/2017/imfc/statement/eng/chl.pdf>, recuperado 06/05/2017

<sup>34</sup> Información obtenida del sitio web, <http://www.efe.com/efe/america/economia/argentina-firma-un-acuerdo-comercial-con-la-empresa-china-alibaba/20000011-3254631>, recuperado 06/05/2017

<sup>35</sup> Información obtenida del sitio web, <http://www.imf.org/External/spring/2017/imfc/statement/eng/chl.pdf>, recuperado 06/05/2017

presión tributaria general y crear fondos de ahorro fiscal diseñando una estrategia de desinflación coherente.<sup>36</sup>

La economía se dio la vuelta en la segunda mitad de 2016 y se espera que crezca un 3% en 2017. La inflación ha disminuido drásticamente desde la segunda mitad de 2016 y se espera continúe disminuyendo.<sup>37</sup> (Marcel, 2017)

Respecto al comercio exterior, se han suprimido los controles de las importaciones, las reservas internacionales están creciendo y los sectores público y privado han recuperado el acceso a los mercados de capitales internacionales en medio de una disminución sostenida de los costos de financiamiento del gobierno.<sup>38</sup> (Marcel, 2017)

El programa de divulgación de activos lanzado en 2016 superó las expectativas, y los contribuyentes revelaron más de 116.800 millones de dólares en activos. La recaudación de impuestos de este programa alcanzó el 1,8% del PIB. El éxito de este programa revela una fuerte confianza en la nueva dirección de las políticas económicas.<sup>39</sup> (Marcel, 2017)

## **FACTOR SOCIAL**

A su vez, Marcel (2017) determinó en su investigación que a principios de 2016 se puso en marcha el Plan Nacional de Primera Infancia para erradicar la malnutrición en niños menores de cuatro años. La "Asignación Universal por Hijo", un programa que llega a 3,8 millones de niños, se ha ampliado y mejorado, con el objetivo de llegar a un millón de niños con mayores beneficios.<sup>40</sup>

En educación, por primera vez, el sistema público incluirá a todos los niños mayores de tres años en 2017, beneficiando a más de 638.000 niños, y se construirán 3.000 nuevos jardines de infancia antes de 2019. Las pensiones públicas se han

---

<sup>36</sup> Información obtenida del sitio web, <http://www.imf.org/External/spring/2017/imfc/statement/eng/chl.pdf>, recuperado 06/05/2017

<sup>37</sup> Información obtenida del sitio web, <http://www.imf.org/External/spring/2017/imfc/statement/eng/chl.pdf>, recuperado 06/05/2017

<sup>38</sup> Información obtenida del sitio web, <http://www.imf.org/External/spring/2017/imfc/statement/eng/chl.pdf>, recuperado 06/05/2017

<sup>39</sup> Información obtenida del sitio web, <http://www.imf.org/External/spring/2017/imfc/statement/eng/chl.pdf>, recuperado 06/05/2017

<sup>40</sup> Información obtenida del sitio web, <http://www.imf.org/External/spring/2017/imfc/statement/eng/chl.pdf>, recuperado 06/05/2017

incrementado a través de la "Reparación Histórica a Jubilados ", beneficiando a más de 2 millones de jubilados <sup>41</sup> (Marcel, 2017).

En el artículo anteriormente mencionado en el marco teórico que fue publicado por el periódico de Los Andes el 15 de Mayo del 2016 Se está construyendo más infraestructura para el desarrollo y el crecimiento. Expandir el suministro de agua potable al 100% de los hogares y la cobertura del sistema de alcantarillado al 75% en las áreas urbanas para 2019. Aumentar las ofertas de las vías y opciones de transporte.<sup>42</sup>

## **FACTOR TECNOLÓGICO**

Respecto al ámbito tecnológico en el artículo anteriormente mencionado publicado por el periódico de Los Andes el 15 de Mayo del 2016 determinó un crecimiento acelerado de la tecnología y la creación de redes sociales, ha generado un cambio en el comportamiento y maneras de relacionarse de las personas. A su vez el estudio reveló que 27 millones de personas usa alguna de las redes sociales, siendo el 5° país con mayor proporción de habitantes usuarios. Y es el número 10 en habitantes que accede a las redes por medio de *smartphones* casi 21 millones de argentinos. De igual manera, el estudio arrojó que cerca del 60% de la población tiene acceso a internet.<sup>43</sup>

En una investigación de desarrollo tecnológico realizada por la Unión Internacional de Telecomunicaciones en el 2015 calificó que La Argentina se encuentra en el puesto 52 de 167 países en el índice global de las tecnologías de información y comunicación. El país se destaca por el nivel de usuarios de teléfonos celulares y las habilidades relacionadas con el uso de la tecnología. Sin embargo, uno de los indicadores más importantes para el estudio es la infraestructura y la Argentina allí obtiene baja nota en usuarios de banda ancha, porcentaje de casas con Internet y con computadora.<sup>44</sup>

---

<sup>41</sup> Información obtenida del sitio web, <http://www.imf.org/External/spring/2017/imfc/statement/eng/chl.pdf>, recuperado 06/05/2017

<sup>42</sup> Información obtenida del sitio web, <http://www.imf.org/External/spring/2017/imfc/statement/eng/chl.pdf>, recuperado 06/05/2017

<sup>43</sup> Información obtenida del sitio web, <http://www.losandes.com.ar/article/los-argentinos-en-el-podio-mundial-de-uso-de-las-redes-sociales>, recuperado 29/06/2017

<sup>44</sup> Información obtenida del sitio web, [https://www.clarin.com/tech/argentina-ranking-mundial-desarrollo-tecnologico\\_0\\_rkzvytwXl.html](https://www.clarin.com/tech/argentina-ranking-mundial-desarrollo-tecnologico_0_rkzvytwXl.html), recuperado 06/05/2017

## **2.2. Análisis del Micro entorno**

### **2.2.1. Las cinco Fuerzas de Porter**

#### **- Amenaza de nuevos competidores potenciales:**

La amenaza de nuevos competidores potenciales es baja a pesar del gran consumo de dulces en La Argentina y las diversas opciones de cafés, confiterías y panaderías, ya que el producto es original y distinto por las opciones de *toppings*, así como también sería el primer negocio de *Food Trucks* en ofrecer Roll de Canela con distintas opciones de *toppings* en las ferias y por *Delivery*.

#### **-Amenaza de productos sustitutos:**

La amenaza de productos sustitutos se puede considerar media, dada que la variedad de postres que se ofrece en las ferias y *Delivery* tiende a ser la misma: helados, creps, budines, y pies. El Roll de Canela es una propuesta nueva para ofrecer en *Food Trucks* y *Delivery*, y en la actualidad se consigue únicamente en panaderías y confiterías como Starbucks, Pani y Le Pain, sin el distintivo de los *toppings*.

#### **-Poder de negociación de los compradores:**

El poder de negociación de los compradores puede tener impacto luego de hacer el lanzamiento del negocio de acuerdo a la actitud y el grado de aceptación del producto tanto para el *Food Trucks* como para el *Delivery*. En este sentido, si el grado de aceptación es alto, el comprador pudiera demandar la creación de un local con la venta del producto.

#### **-Poder de negociación de los proveedores:**

El poder de negociación de los proveedores es baja porque para el negocio es fundamental tener el *Food Trucks*, el puesto de la feria (la cual hay varias opciones en un fin de semana, al menos 3) y los materiales para la preparación del producto tanto para el *Food Trucks* como para el *Delivery*, y ésta actividad será llevada a cabo por los mismos socios del emprendimiento y por los empleados contratados.

#### **-Rivalidad competitiva entre las firmas existentes:**

En el sentido de rivalidad competitiva entre firmas existentes, se puede decir que es bajo porque no existe alguna otra empresa y/o emprendimiento con la propuesta de ofrecer Roll de Canela con el distintivo de *toppings*, vendidos en *Food Trucks* y/o por *Delivery*. En tiendas comerciales la rivalidad también es casi nula porque se ofrece sólo en unas tiendas específicas y sin el distintivo de los *toppings*.

## 2.3. Análisis Interno

### 2.3.1. Análisis FODA

	<b>Oportunidades Externas</b>	<b>Amenazas Externas</b>
	Oferta creciente del Producto	Desconocimiento del producto
	Demanda creciente	Otras ofertas de postres
	Oportunidad de enseñar el producto como nueva opción de postre, desayuno y/o merienda	Inflación
	Producto de cultura norteamericana	Costo de los productos
<b>Fortalezas Internas</b>		
Venta en ferias de Food Trucks	Dada la demanda creciente de la venta del producto con respecto a dos años para acá, la oferta del producto en las ferias de Food Trucks permite el conocimiento del producto (para aquellos que no lo conocen) y para fomentar el delivery para que aquellos que ya lo conocían y para los que lo conocen en la feria	Hacer del producto una oferta accesible, distinta a las demás ofertas, y generar preferencia con el producto
Diversas ofertas en toppings		
Producto de calidad		
Delivery		
No hay competencia del producto por delivery ni en Food Trucks (sólo en tiendas y en un grado muy bajo)		
	<b>Estrategias Maxi-Maxi (FO)</b>	<b>Estrategias Maxi-Mini (FA)</b>
<b>Debilidades Internas</b>		
Idea formada pero no se está llevando a cabo todavía	Realizar un plan de negocios que permita conocer la viabilidad y rentabilidad del negocio.	Fomentar una buena comunicación y marketing para motivar a los consumidores a probar el producto y motivar que sea su opción de postre
	<b>Estrategias Mini-Maxi (DO)</b>	<b>Estrategias Mini-Mini (DA)</b>

Cuadro 1: Análisis FODA (Elaboración propia)

Fuente: Elaboración propia (2017)

## CAPITULO 3– INVESTIGACIÓN DE MERCADO

### 3.1. Diseño e instrumento de investigación

La investigación de mercado se llevará en dos (2) fases: la primera es un estudio exploratorio que ayudará a definir criterios iniciales sobre los gustos, interés y hábitos de los posibles clientes con respecto a la propuesta a través de un estudio visual a personas que estén participando en la feria de *Food Trucks*, y la segunda fase en un estudio descriptivo y la técnica que se utilizará será la encuesta que cuenta con el instrumento del cuestionario y entrevistas a profundidad lo cual permitirá conocer al final la posible demanda del servicio al proyectarlo a la población.

### 3.2. Investigación Exploratoria

De la información observada en las ferias de *Food Trucks* se puede resumir la siguiente conclusión:

- Participan alrededor de 2000 personas al día, siendo 3 días de ferias son unos 6000 personas aproximadamente por fin de semana.
- La mayoría está en pareja o en grupo de amigos y se quedan un par de horas y comen una plato de comida fuerte comúnmente hamburguesa con fritas y comen postre cada uno o comparten uno.
- Las comidas ofrecidas son mayormente internacional, especialmente Norteamericana, muchas papas fritas, hamburguesas y panchos.
- Se gastan máximo 350 pesos entre comida, bebida y postre por persona.
- Al llegar las personas primero dan una (1) vuelta o dos (2) de reconocimiento para ver todos las opciones.
- Gran volumen de personas va entre las 16 y las 18 y el mayor volumen va de las 20 en adelante.
- Las ofertas de postre son helados en paletas, *muffins*, *creme brule*, *creps*.
- Las personas se quedan sentados en los espacios libres para comer, compartir y hablar.
- La mayoría se observó que son adultos entre 20 y 50 años.

- Los que van más temprano van con su familia (mamá, papá e hijos)
- El clima afecta a la feria

### **3.3. Entrevistas en Profundidad**

La finalidad de las entrevista es conocer las variables y/o actitudes que definen el interés de una persona al elegir y comprar postre en las ferias de *Food Trucks* y al momento de comprar por *Delivery* y que les motivaría probar un nuevo producto, así como también como consumen postre y la regularidad con que participan de las ferias y de los pedidos *online*.

Esta entrevista se realizará principalmente a diez (10) personas que estén en la feria. La guía de preguntas elaborada para las entrevistas que cuenta con nueve (9) preguntas y se puede ver en el Anexo 1.

Las respuesta completas de la entrevista se encontrarán en la parte de anexos que van desde el Anexo 2 al Anexo 11, sin embargo, a continuación se presenta las respuestas repetidas que se obtuvieron:

- Los postres tienen más preparación, mejor calidad e innovador.
- Van a la feria para comer cosas distintas a lo que se consigue normalmente
- Todos consumen entre 1 o 2 postres al día
- Unos comparten, otros prefieren comer postres solos
- Les gusta el ambiente, las opciones y el no tener que cocinar de las ferias
- Hasta 2 veces al mes, según la ubicación de la feria
- Las ferias justamente brindan opciones nuevas, por lo que siempre están motivados a probar cosas nuevas

### **3.4. Proceso de muestreo y encuesta**

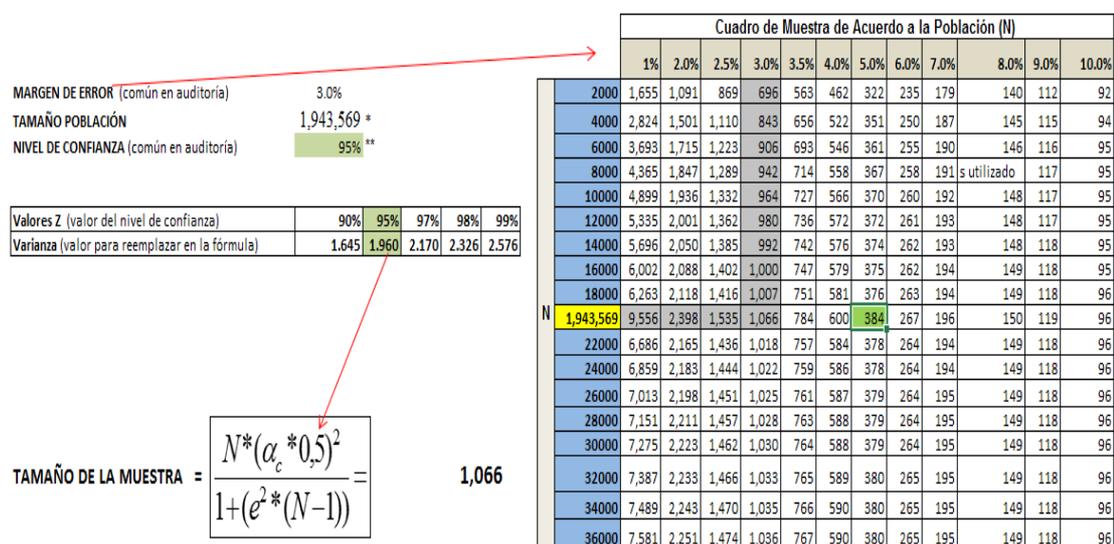
Para poder iniciar el plan de muestreo se definen los siguientes parámetros que dan paso al estudio que se va a elaborar, estos son:

**Población de estudio:** La población para esta investigación son hombres y mujeres de 15 a 64 años que para el año 2010 según el INDEC en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires son 1.943.569, siendo 916.862 hombres y 1.026.707 mujeres.

**Marco muestral:** la encuesta se realizará por el método de contacto de encuestas *online* de *Google Analytics*, el cual permite elaborar encuestas *online*, facilitando el proceso de investigación, publicándola en grupos de Facebook que residen en la Ciudad de Buenos Aires, por ejemplo: estudiantes de la Universidad de Palermo.

Cabe señalar que la metodología elegida para el estudio es no probabilístico utilizando el método por conveniencia ya que es una población alcanzable y está disponible para completar.

Tomando la población total de Ciudad Autónoma de Buenos Aires 1.943.569 se procedió a utilizar la herramienta Excel para el cálculo de la muestra representativa, como se puede ver en el cuadro 2 a continuación:<sup>45</sup>



Cuadro 2: Cálculo de la muestra y margen de error (Morales)

Fuente: Adaptado de Morales, Pedro (2012)<sup>46</sup>

<sup>45</sup> Información obtenida del sitio web, [https://www.google.com.ar/search?q=margen+de+error&rlz=1C1GGRV\\_enAR751AR751&aq=margen+de+error&aqs=chrome..69i57j0l5.3213j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8#q=como+calcular+la+muestra+de+una+poblacion+en+excel](https://www.google.com.ar/search?q=margen+de+error&rlz=1C1GGRV_enAR751AR751&aq=margen+de+error&aqs=chrome..69i57j0l5.3213j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8#q=como+calcular+la+muestra+de+una+poblacion+en+excel), recuperado 14/07/2017

La muestra elegida para este estudio es de trescientos ochenta y cuatro (384) personas pertenecientes al grupo de la población de estudio, con un valor de confianza de 95% y margen de error de 5% El resultado permitirá estudiar la tendencia que se muestra en el mercado con respecto a la propuesta mencionada anteriormente.

El cuestionario utilizado para el levantamiento de información se puede encontrar en el Anexo 12.

### 3.5. Tabulación y análisis de resultados

Luego de completar las 384 encuestas se obtuvo los siguientes resultados:

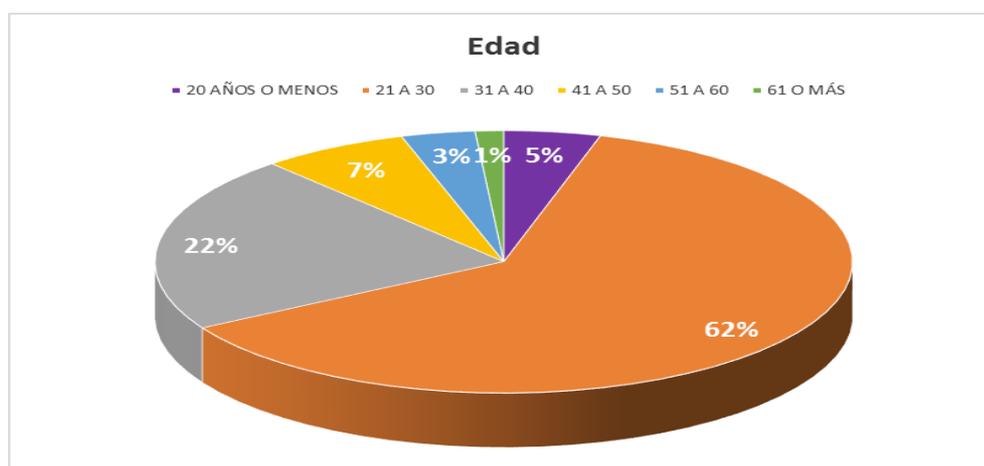


Gráfico 1: Edad de la muestra de la población (Elaboración Propia)

Fuente: Elaboración propia (2017)

Como se puede ver en el gráfico 1, de las personas encuestadas 5% tienen 20 años o menos, 62% tienen entre 21 y 30 años, 22% entre 31 y 40 años, 7% entre 41 y 50 años, 3% entre 51 y 60 años, y por último 1% 61 años o más.

Como se puede observar a continuación en el gráfico 2, de la población encuestada, 62% son mujeres y 32% son hombres.

<sup>46</sup> Información obtenida del sitio web, [https://www.google.com.ar/search?q=margen+de+error&rlz=1C1GGRV\\_enAR751AR751&oq=margen+de+error&aqs=chrome..69i57j0l5.3213j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8#q=como+calcular+la+muestra+de+una+poblacion+en+excel](https://www.google.com.ar/search?q=margen+de+error&rlz=1C1GGRV_enAR751AR751&oq=margen+de+error&aqs=chrome..69i57j0l5.3213j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8#q=como+calcular+la+muestra+de+una+poblacion+en+excel), recuperado 14/07/2017

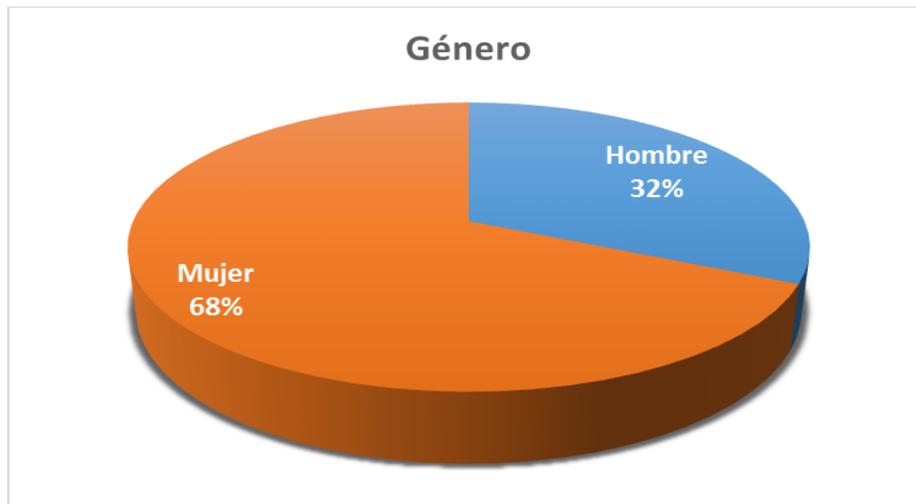


Gráfico 2: Género de la muestra encuestada (Elaboración Propia)

Fuente: Elaboración propia (2017)

Respecto a la condición del hogar, es decir, alquilada o propia, la mayoría de los encuestados está bajo una relación de arrendado siendo el 61% de la muestras, mientras que 39% tienen casa o departamento propio. A continuación se puede observar el gráfico 3 donde se demuestran los valores.

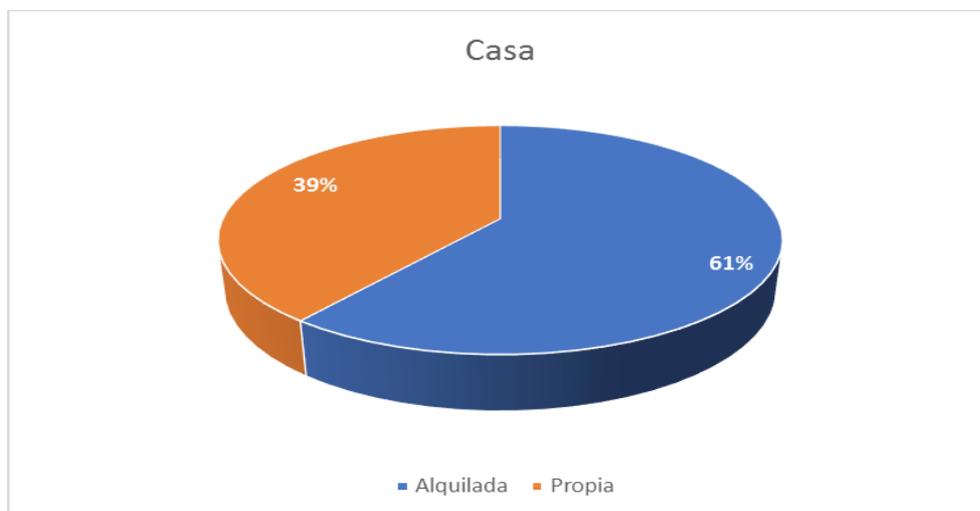


Gráfico 3: Condición de Casa (Propia o Alquilada) (Elaboración Propia)

Fuente: Elaboración propia (2017)

Basados en la condición del hogar (alquilada o propia) también se les pregunto en que zonas viven y las respuestas se muestran a continuación en el gráfico 4 en los que se

ve que 81% vive en Capital Federal y 19% Provincia de Buenos pero estudia y/o trabaja en Capital Federal.

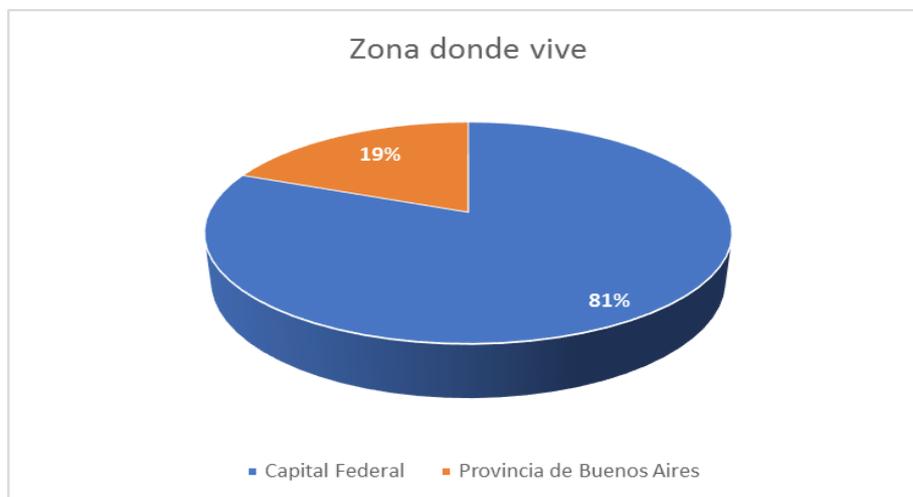


Gráfico 4: Zona donde vive (Elaboración Propia)

Fuente: Elaboración propia (2017)

Acerca del producto, a los encuestados se les hizo varias preguntas, de las que se obtuvo la siguiente información.

En primer lugar se les preguntó si conocen qué es un Roll de Canela, como se puede observar en el gráfico 5 los resultados arrojaron que 294 personas contestaron que si lo conocen, es decir un 77%, mientras que 23% es decir 90 personas no lo conoce.

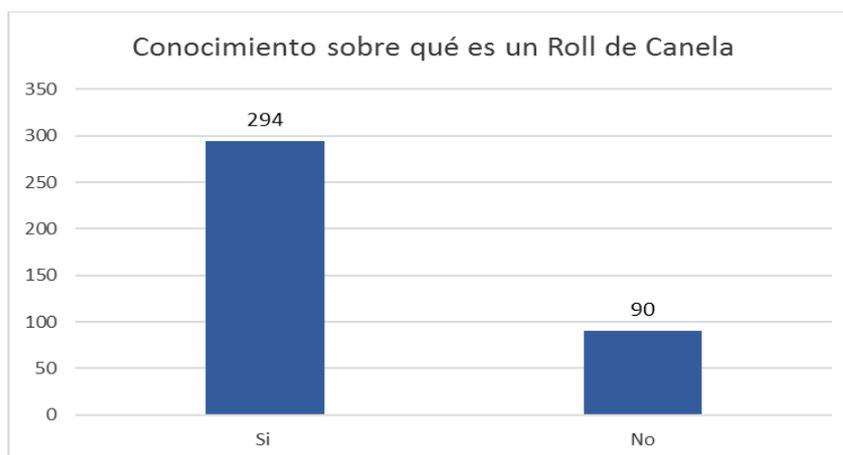


Gráfico 5: Conocimiento sobre qué es un Roll de Canela (Elaboración Propia)

Fuente: Elaboración propia (2017)

En el mismo orden de ideas, también se les preguntó si han comido alguna vez un Roll de Canela y como resultado se obtuvo lo demostrado en el gráfico 6, en el que se puede observar que 57% si los ha comido y 43% no los han comido.

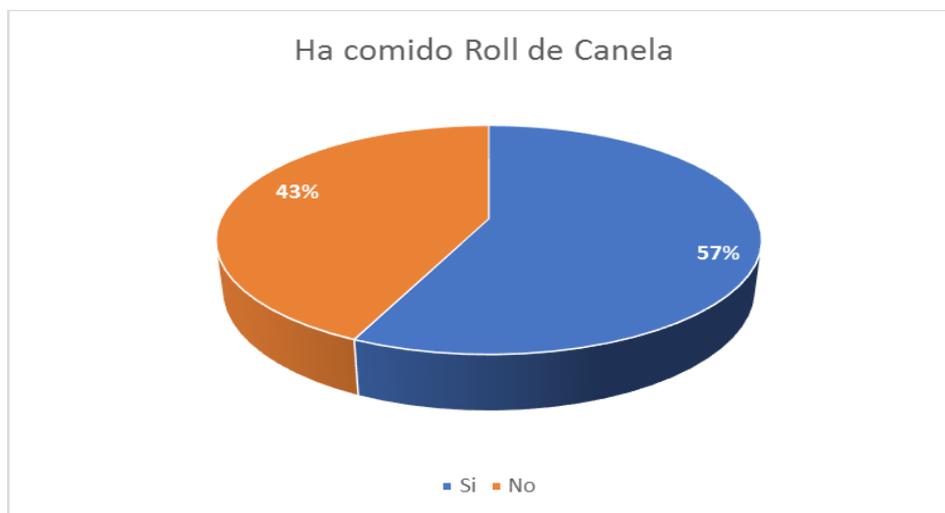


Gráfico 6: Consumo de Roll de Canela (Elaboración Propia)

Fuente: Elaboración propia (2017)

En este punto es importante señalar de los resultados que, de las personas encuestadas que no han comido Roll de Canela, 56% estarían dispuestos a probarlo mientras que 44% no estaría dispuesto a probarlo. A continuación el gráfico 7 se demuestra los resultados.

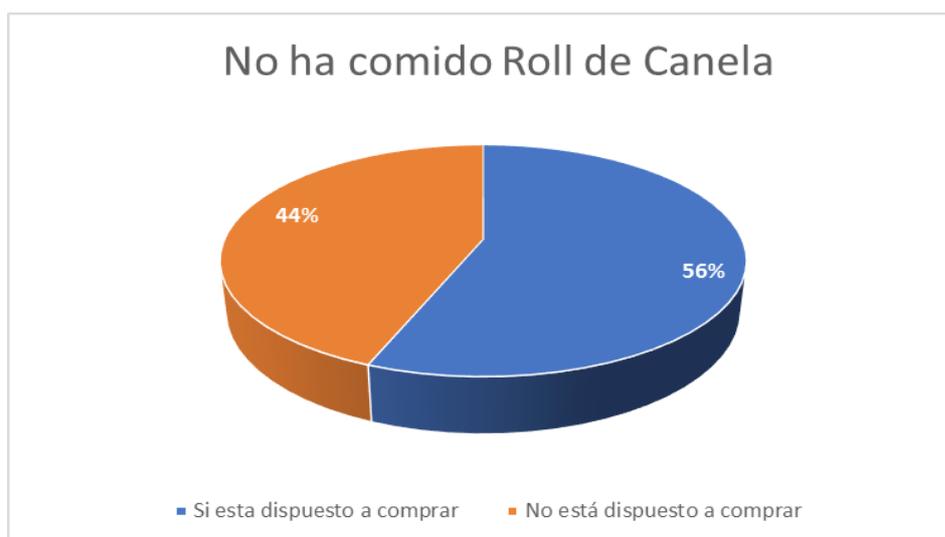


Gráfico 7: Disposición de Comprar Roll de Canela a pesar de no haber comido el producto antes

Fuente: Elaboración propia (2017)

Por otra parte, aquellos que si han comido Roll de Canela, para ésta investigación es de fundamental interés saber el lugar donde han comido el producto, y como se puede observar en el gráfico 8 las respuestas son: 10% de las personas contestó haberlo probado en casa tanto para aquellos que los prepararon en casa como aquellos que fueron a casa de amigos y les brindaron el postre, 41% lo ha comido en el exterior siendo un 90% de las respuestas en Estados Unidos, 16% en panaderías y 33% en Starbucks.

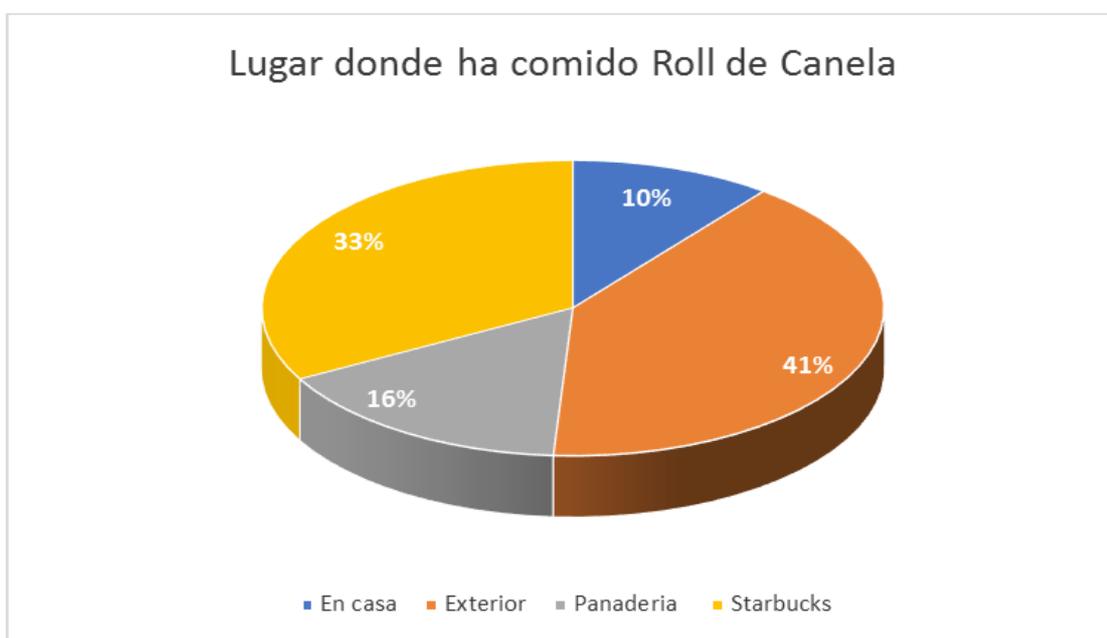


Gráfico 8: Lugar donde ha comido Roll de Canela (Elaboración Propia)

Fuente: Elaboración propia (2017)

Siguiendo en el mismo orden de ideas, respecto a las personas que si han comido Roll de Canela se les preguntó el grado de satisfacción respecto al producto y se obtuvo el siguiente resultado demostrado en el gráfico 9, como se puede observar que 53% tiene un alto grado de satisfacción, 41% personas tienen un grado de satisfacción medio y 6% un grado de satisfacción bajo.

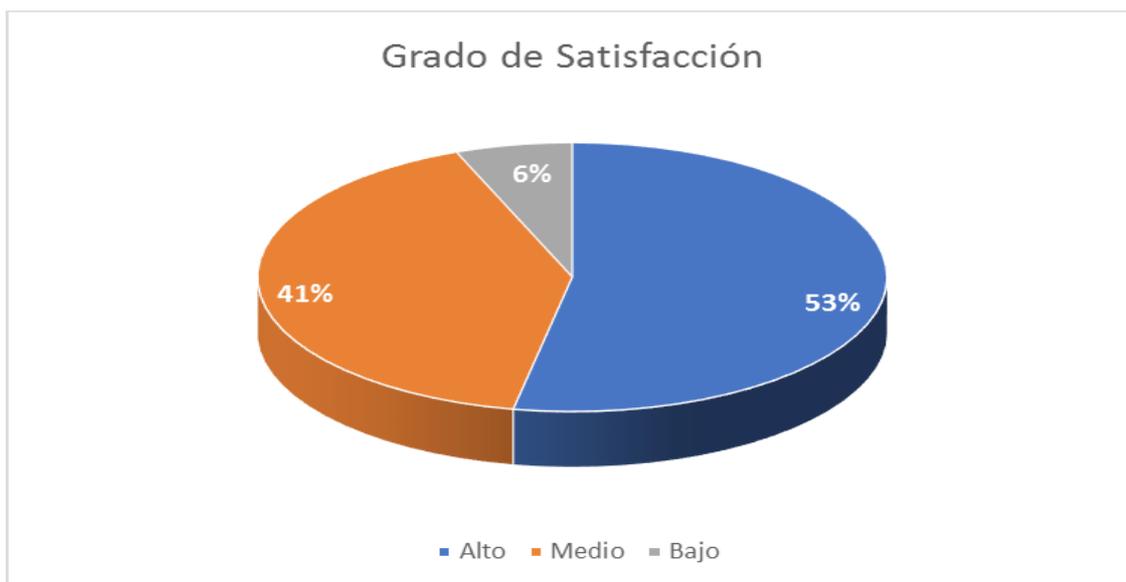


Gráfico 9: Grado de satisfacción con el Roll de Canela (Elaboración Propia)

Fuente: Elaboración propia.

A la hora de comprar un postre las personas por lo general evalúan entre varios factores entre ellos está el precio, la calidad, la atención al cliente, la originalidad, la variedad y el sabor. En el caso de los encuestados 56% considera que el factor más importante a la hora de comprar el producto es la calidad, mientras tanto 22% considera que es el precio el factor más importante. 11% considera que es la atención al cliente, 7% la originalidad y por último 4% considera que el favor más importante al momento de comprar el producto es la variedad. A continuación se demuestra gráficamente los resultados en el gráfico 10:

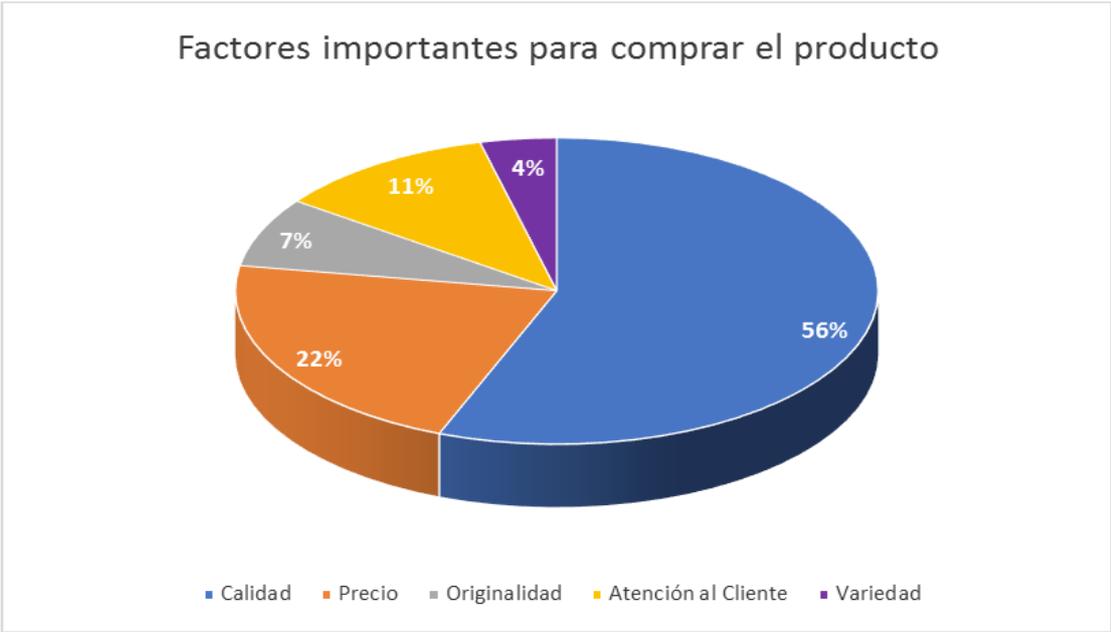


Gráfico 10: Factores a tomar en cuenta al momento de comprar el Roll de Canela (Elaboración Propia)  
Fuente: Elaboración propia (2017)

Dado que el precio es la segunda opción que más impacto tiene al momento de comprar, se les preguntó a los encuestados el precio que estarían dispuestos a pagar por el Roll de Canela, y cómo se puede deducir del gráfico 11: 292 personas (76%) consideran que el mejor precio es 50 pesos, 85 personas (22%) 55 pesos a 65 pesos y 7 personas (2%) consideran que estarían dispuestos a pagar 65 pesos o más.

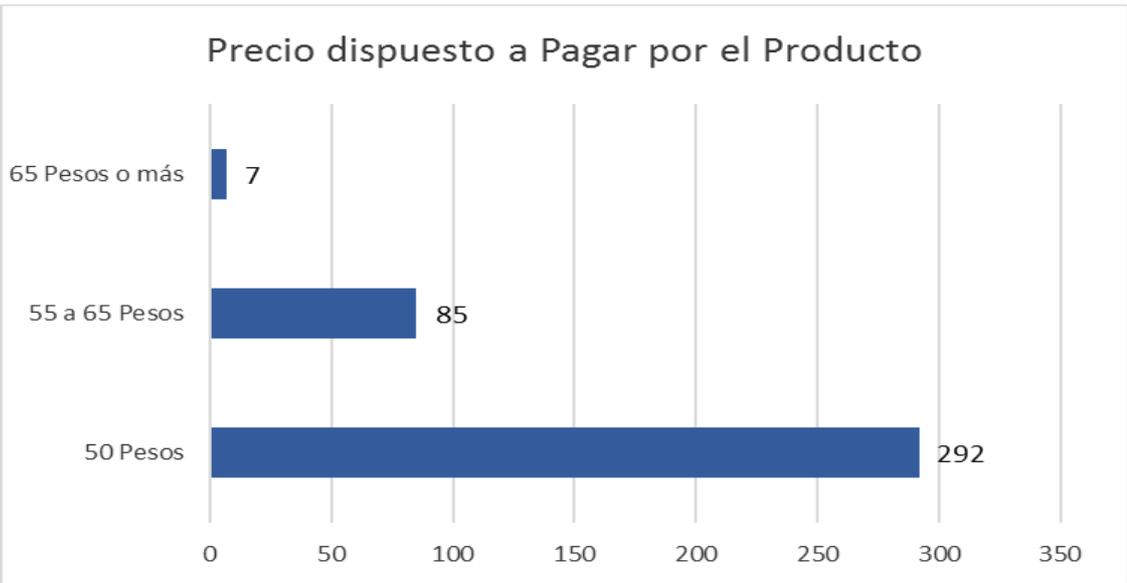


Gráfico 11: Precios dispuestos a pagar por el Roll de Canela (Elaboración Propia)  
Fuente: Elaboración propia (2017)

Para la propuesta de éste negocio, es de suma importancia saber la disposición de las personas de comprar Roll de Canela por *Delivery*, y los resultados que se obtuvieron se demuestran en el gráfico 12 a continuación, como 220 personas (57%) de la muestra de 384 contestaron que si están dispuestos a comprar el producto y 164 (33%) no está dispuestos a comprarlo.

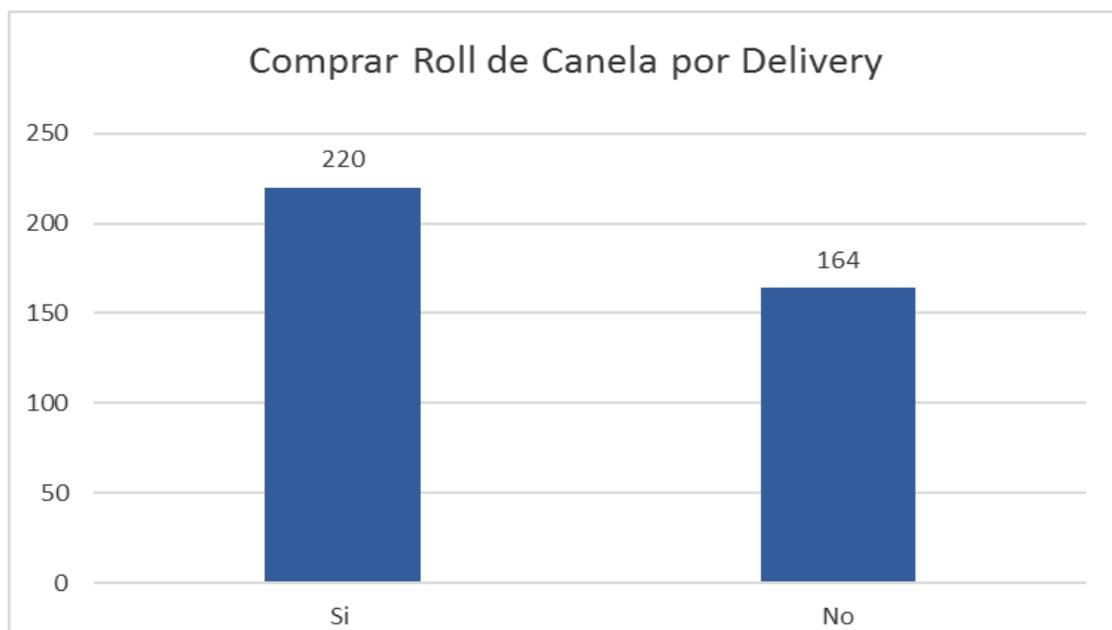


Gráfico 12: Disposición de compra por Delivery (Elaboración Propia)

Fuente: Elaboración propia (2017)

De las personas que contestaron porque no comprarían el producto por *Delivery* se obtuvo las siguientes respuestas que se pueden ver en el gráfico 13 a continuación:

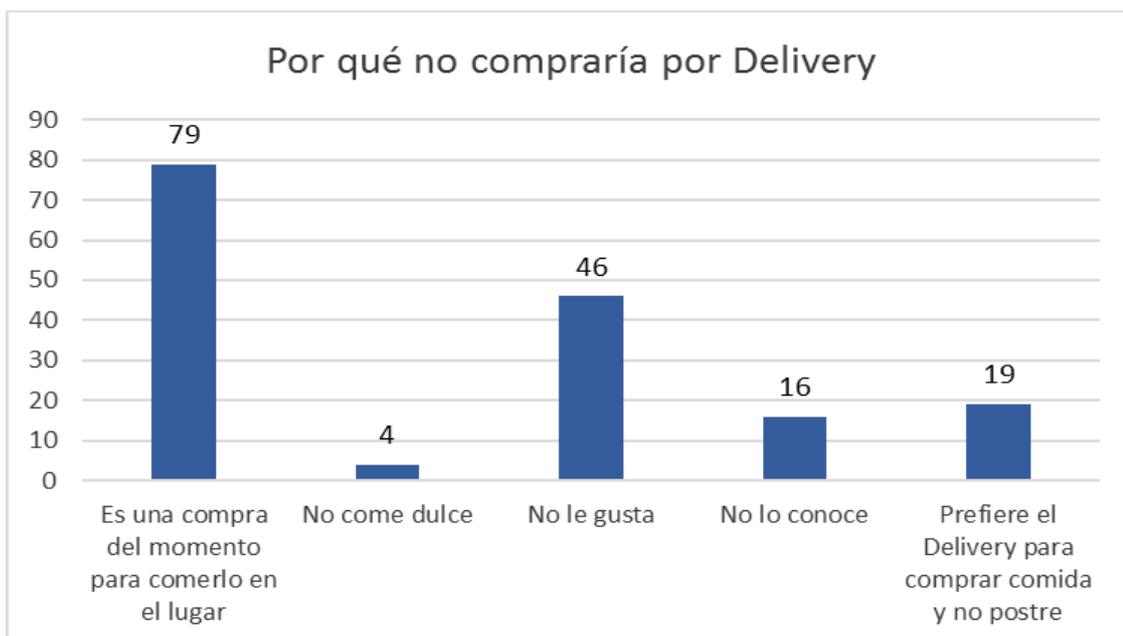


Gráfico 13: Razones por la que no compraría por Delivery (Elaboración Propia)

Fuente: Elaboración propia (2017)

Como se puede observar la mayor razón por la que no comprarían el producto por *Delivery* es porque consideran que es una compra del momento para comerlo en el lugar (79 personas), a su vez 4 personas no lo comprarían por no comen dulce, por otro lado 46 personas no lo comprarían porque no les gusta el producto, mientras que 16 personas no lo comprarían porque no conocen el producto. Por ultimo 19 personas utilizan el *Delivery* para comprar comida y no postre.

Finalmente se les hizo dos (2) preguntas acerca del valor diferencial que se va a ofrecer en la propuesta de negocio: los *toppings*. La primera pregunta es respecto si les gustaría que el Roll de Canela tenga *toppings* y la respuesta se puede ver a continuación en el gráfico 14 en la que 74% de la muestra le gustaría los *toppings*.

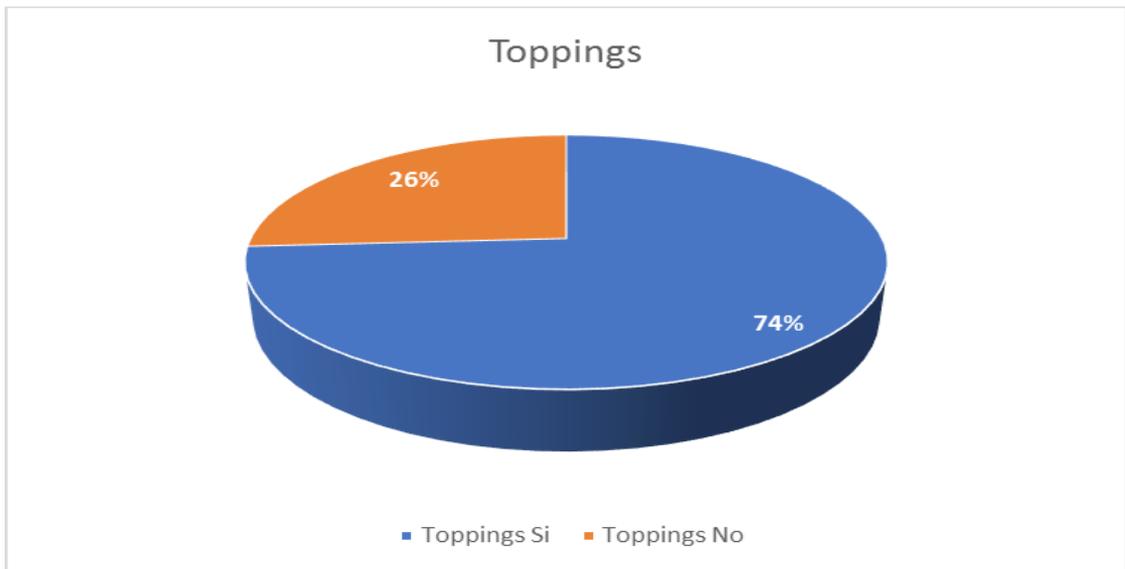


Gráfico 14: Opción de Toppings o no (Elaboración Propia)

Fuente: Elaboración propia (2017)

Por último, el gráfico 15 demuestra las opciones de *toppings* que les gustaría que se ofrezcan en el producto. Como se puede observar la opción más seleccionada es Nutella con 40%, en segundo lugar con 25% dulce de leche, 20% leche condensada y por último 15% chocolate.

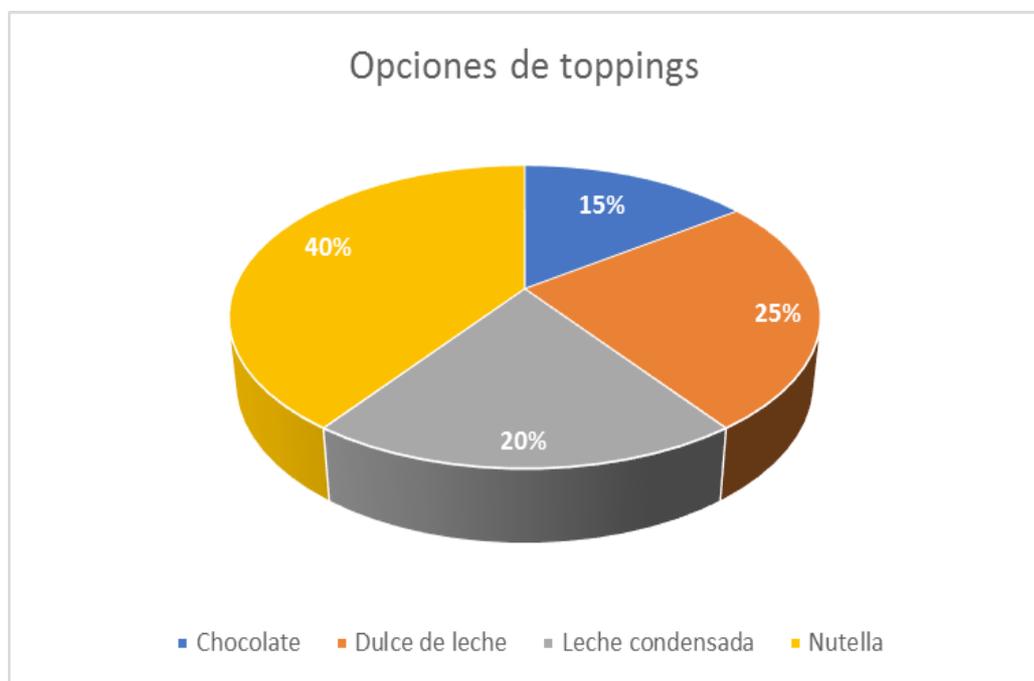


Gráfico 15: Opciones preferidas para el Toppings (Elaboración Propia)

Fuente: Elaboración propia (2017)

## CAPITULO 4 – LA EMPRESA

### 4.1. Concepto del Negocio

El principal atributo de este negocio es ofrecer un Roll de Canela en las ferias de *Food Trucks* como una nueva opción postre (en el horario de la feria que por lo general es de 16:00 a 24:00) con distintas variedades de *toppings*, y como propuesta complementaria ofrecer el producto por pedidos con *Delivery* como opción para desayuno y postre hasta la dirección indicada en los horarios comprendidos 09:00 AM a 11:00AM (como opción de desayuno) y de 03:00 PM a 06:00 PM como postre.

### 4.2. Misión , Visión y Valores

#### Misión

Brindar una opción innovadora para desayuno y/o postre, con azúcar y canela con distintas opciones de *toppings* para disfrutar en familia, con amigos, o solo con la garantía de que el producto será enviado a la dirección donde se encuentre.

#### Visión

Convertir a Canela Rolls en la opción elegida para compartir y disfrutar un desayuno, merienda y/o postre con amigos, familias o solos en la ciudad de Buenos Aires Capital Federal.

#### Valores

- **Servicio:** Asegurar la satisfacción de cada persona perteneciente a los grupos de interés de nuestro producto.
- **Honestidad:** Actuar con transparencia y responsabilidad, comportándonos conforme a las normas y teniendo presente las consecuencias de cada acto.

- **Fidelización con clientes:** Entrega de productos de calidad, evaluando constantemente el *Feedback* de los clientes y superando sus expectativas y necesidades.

### 4.3. Propuesta de valor

#### 4.3.1. Modelo Canvas

<b>Socios</b>	<b>Actividades Clave</b>	<b>Propuesta de valor</b>	<b>Relaciones con clientes</b>	<b>Segmento</b>
Cocineros Emprendedores Inversores	Producción y Venta de Roll de Canela	Innovadora opción de desayuno y postre con canela y con varias opciones de toppings en la ferias de Food Trucks y por Delivery	Instagram (fotos y comentarios) Facebook (fotos y comentarios)	Familias, grupos de amigos y personas que les gusta comer dulce como desayuno y postres en las ferias de Food Trucks y por Delivery
	<b>Recursos</b> Cocineros Repartidor		<b>Canales</b> Ferias de Food Trucks Delivery	
<b>Costos</b> Inversión Inicial Impuestos Costos administrativos		<b>Fuente de ingresos</b> Venta de producto en ferias de Food Trucks y por pedidos con Delivery		

Cuadro 3: Modelo CANVAS (Elaboración propia)

Fuente: Elaboración propia (2017)

### 4.4. Cultura de la empresa

La cultura para Canela Roll se centra en la innovación, en la atención al cliente, en la calidad del servicio y del producto, en el trabajo en equipo y en la cordialidad.

Todos los miembros del emprendimiento Canela Roll deben tener sentido de pertenencia con la visión y los objetivos, así como también deseo de siempre crecer, innovar, compromiso y responsabilidad por cumplir con un buen servicio y producto de excelente calidad.

#### 4.5. Estructura legal y tipo de sociedad

Para el armado de la estructura legal y tipo de sociedad, se tomó la información publicada por la Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en Noviembre de 2016, donde se determinó todas las condiciones y requisitos para el registro del *Food Trucks*.<sup>47</sup> A continuación se detallan los requisitos:

- El Ministerio de Ambiente y Espacio Público fijará los lugares, días y horarios para el funcionamiento de estos vehículos gastronómicos.
- No podrán estar a menos de 200 metros de donde haya comercios fijos como restaurantes y bares.
- Los camiones deberán "cumplir con las disposiciones y requisitos establecidos en la Ley N° 2148 - Código de Tránsito y Transporte de la CABA- y con las normas nacionales relativas a la inscripción de automotores armados fuera de fábrica.
- Poseer capacidad suficiente para la elaboración de comidas.
- Ser responsable inscripto ante la AFIP.
- Poseer libreta sanitaria.
- Estar inscripto en la categoría correspondiente de Ingresos Brutos.
- El personal que trabaje en estas unidades deberá poseer certificado de aprobación del curso de manipulación de alimentos expedido por la Agencia de Control Gubernamental.
- La Dirección General de Desarrollo Gastronómico elaborará el registro de Habilitación General de Vehículos Gastronómicos.
- El permiso particular de uso precario que autoriza la elaboración y comercialización de alimentos y/o bebidas lo otorgará el Ministerio de Ambiente y Espacio Público. Tendrá vigencia de un año, renovable y deberá pagar una tasa de 18.000 pesos anuales.

---

<sup>47</sup> Información obtenida del sitio web, [http://www.legislatura.gob.ar/noti\\_ver.php?ver=6003](http://www.legislatura.gob.ar/noti_ver.php?ver=6003), recuperado 17/07/2017

A su vez para el registro legal de la empresa es requisito el registro de sociedad de hecho y para ello los socios deben estar registrados como monotributista. A continuación se detalla los requisitos para cada caso.

Un artículo publicado por Galicia en su apartado de buenos negocios en el año 2013 determinó de que La Sociedad de Hecho (S.H.) su "comercialidad" se confirma a través de su actividad. A Continuación se detallan requisitos y ventajas de ésta Sociedad descrita en el mismo artículo<sup>48</sup>:

#### Sencillez de inscripción

Dar alta en AFIP como Sociedad de Hecho y generar el CUIT con la presentación de los documentos de los socios.

#### Flexibilidad temporal

Se forma con la unión de máxima tres (3) personas que deseen realizar una actividad comercial en conjunto..

#### Menores gastos administrativos

Resulta más económica, ya que no demanda gastos de inscripción. Además, no está obligada a llevar libros rubricados ni presentar balances. Los gastos por asesoramiento contable son menores que en una S.R.L. o una S.A.

#### Beneficios impositivos

Son las únicas que pueden tributar a través del monotributo. Tampoco tributan impuesto a las ganancias de forma directa sino a través de los socios: los resultados positivos se distribuyen entre los socios y será sobre ellos que recaiga el impuesto.

Por su parte, el monotributo unifica el componente impositivo -IVA y Ganancias- y el componente previsional -aportes jubilatorios y obra social- en una única cuota mensual, haciendo más simple y ágil cumplir con las obligaciones. Se deben cumplir con determinados valores de parámetros como facturación anual, superficie de

---

<sup>48</sup> Información obtenida del sitio web, <http://www.buenosnegocios.com/notas/538-sociedad-hecho-ventajas-y-desventajas>, recuperado 17/07/2017

locales, energía eléctrica consumida y el monto de alquiler del local/es. Con una cuota fija mensual se cubre el pago de las obligaciones impositivas y de seguridad social.

Para poder ser monotributista se debe:

- Vender productos o prestar servicios.
- Integrar una cooperativa de trabajo.
- Conformar una sociedad Ley N° 19.550 Capítulo I Sección IV (ex sociedad de hecho) que tenga como máximo 3 socios.
- El precio máximo por unidad no puede superar los \$2.500.

A continuación se detallan los montos a pagar a la AFIP de manera mensual según los ingresos brutos:

Categ.	Ingresos Brutos	Actividad	Cantidad Mínima de Empleados	Sup. Afectada (*)	Energía Eléctrica Consumida Anualmente	Alquileres Devengados Anualmente	Impuesto Integrado (**)		Aportes al SIPA (***)	Aportes Obra Social (****)	Total	
							Locaciones y/o Prestaciones de Servicios	Venta de Cosas Muebles			Locaciones y/o prestaciones de servicios	Venta de Cosas Muebles
A	Hasta \$ 84.000	No excluida	No requiere	Hasta 30 m2	Hasta 3.330 KW	Hasta \$ 31.500	\$ 68		\$300	\$419	\$787	\$787
B	Hasta \$ 126.000	No excluida	No requiere	Hasta 45 m2	Hasta 5.000 KW	Hasta \$ 31.500	\$ 131		\$330	\$419	\$880	\$880
C	Hasta \$ 168.000	No excluida	No requiere	Hasta 60 m2	Hasta 6.700 KW	Hasta \$ 63.000	\$ 224	\$ 207	\$363	\$419	\$1006	\$989
D	Hasta \$ 252.000	No excluida	No requiere	Hasta 85 m2	Hasta 10.000 KW	Hasta \$ 63.000	\$ 368	\$ 340	\$399,30*	\$419	\$1186,3	\$1158,30
E	Hasta \$ 336.000	No excluida	No requiere	Hasta 110 m2	Hasta 13.000 KW	Hasta \$ 78.500	\$ 700	\$ 543	\$439,23*	\$419	\$1558,23	\$1401,23
F	Hasta \$ 420.000	No excluida	No requiere	Hasta 150 m2	Hasta 16.500 KW	Hasta \$ 78.750	\$ 963	\$ 709	\$483,15*	\$419	\$1865,15	\$1611,15
G	Hasta \$ 504.000	No excluida	No requiere	Hasta 200 m2	Hasta 20.000 KW	Hasta \$ 94.500	\$ 1.225	\$ 884	\$531,47*	\$419	\$2175,47	\$1834,47
H	Hasta \$ 700.000	No excluida	No requiere	Hasta 200 m2	Hasta 20.000 KW	Hasta \$ 126.000	\$ 2.800	\$ 2.170	\$584,61*	\$419	\$3803,61	\$3173,61
I	Hasta \$ 822.500	Venta de Bs. Muebles	1	Hasta 200 m2	Hasta 20.000 KW	Hasta \$ 126.000	No aplicable	\$ 3.500	\$643,08*	\$419	-	\$4562,08
J	Hasta \$ 945.000	Venta de Bs. Muebles	2	Hasta 200 m2	Hasta 20.000 KW	Hasta \$ 126.000	No aplicable	\$ 4.113	\$707,38*	\$419	-	\$5239,38
K	Hasta \$ 1.050.000	Venta de Bs. Muebles	3	Hasta 200 m2	Hasta 20.000 KW	Hasta \$ 126.000	No aplicable	\$ 4.725	\$778,12*	\$419	-	\$5922,12

Figura 14: Montos monotributo según la AFIP(AFIP)

Fuente: Adaptado de la página oficial de la AFIP (2017) <sup>49</sup>

<sup>49</sup> Información obtenida del sitio web, <http://www.afip.gob.ar/monotributo/categorias.asp>, recuperado 17/07/2017

En el caso de esta investigación dadas las ventas estimadas para el primer año son de 1,047,600 pesos en ingresos brutos, con un total de 1455 unidades al mes, siendo 1255 en las ferias de *Food Trucks* y 200 por *Delivery*, la cuota de monotributo a pagar es de 5,922.12 pesos mensual, un total mensual de 71,065 pesos.

Ingresos \$/a	2018
Total Ventas	1,047,600
Roll de Canela por Delivery	144,000
Roll de Canela en Food Truck	903,600

Figura 15: Ventas estimadas para el año 2018 (Elaboración propia)

Fuente: Elaboración propia (2017)

#### 4.6. Organigrama y descripción de tareas

La estructura del *Food Trucks* estará formada por dos (2) dueños a cargo que trabajaran directamente con la empresa. A continuación se puede ver la estructura del organigrama:

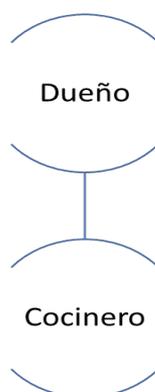


Figura 16: Organigrama de Canela Roll (Elaboración propia)

Fuente: Elaboración propia (2017)

**Dueño:** son los encargados de planear, organizar y dirigir la empresa de manera efectiva, explorando nuevos mercados y posibilidades de inversión, asegurándose que haya rentabilidad, buscando distintas maneras de ofrecer el producto, promueve la investigación de mercado y mantiene la reputación y distinción del establecimiento. Debe llevar control de las finanzas, la nómina, administrar los recursos contratados

(cocinero), registrar la contabilidad, gestionar el inventario, realizar un análisis de rentabilidad del menú y posibles cambios para estimular la demanda.

Cocinero: en el caso de la feria de *Food Trucks* se necesita de un cocinero para el fin de semana, y será contratado por los dueños.

Para el *Delivery* serán los gerentes los encargados de recibir y entregar el pedido en el horario anteriormente. Uno de los gerentes cocina el producto y el otro entrega los pedidos. Una vez termina de cocinar, ayuda con el *Delivery* de ser necesario.

## CAPITULO 5 – PLAN DE MARKETING

### 5.1. Segmentación - Target

El Roll de Canela estará dirigido al segmento de hombres y mujeres entre los 18 a 55 años que residen en Capital Federal y que prefieran para el desayuno, para merendar y como postre, opciones dulces preparados que sean enviadas a la localidad donde se encuentren por *Delivery* recién hechos y calientes.

En cuanto al *target* para el *Food Trucks* son hombres y mujeres entre 18 y 55 años, que les guste ir a las ferias y consumir postre preparados en las ferias, bien sea con amigos, grupo familiar o solo.

La consumidores de esta propuesta se identifican como personas que les gusta disfrutar de un dulce de calidad, original, con elección propia de *toppings* y en el horario que lo requieran dentro del rango establecido para el *Delivery* y las ferias de *Food Trucks* a la que asistan.

### 5.2. Estrategia

Tomando en cuenta los resultados de la encuesta, 164 de la muestra no considera comprar el producto por *Delivery*. Entre las razones se obtuvo que no lo comprarían porque: es una compra del momento para comerlo en el lugar, no comen dulce, no les gusta el producto, no lo conoce, y prefieren el *Delivery* para comprar comida y no postre. Siendo la opción de comprar en el momento para comerlo en el lugar con 79 respuestas.

Siendo el Roll de Canela un producto único por su opción valor diferencial de distintas opciones *toppings*, por su calidad y por lo diferente frente a otras opciones, se propone la venta de Roll de Canela en las ferias de *Food Trucks* para brindar una nueva opción de postre en las ferias para compartir con amigos y familiares.

El principal impacto que se busca con el *Food Trucks* es dar a conocer el producto para aquellos que no lo conocen, y para aquellos que lo conocen por experiencias previas lo elijan frente a otras opciones y lo comparen por la calidad, precio y el valor agregado de los *toppings* (Nutella, Dulce de leche y Leche condensada siendo éstas las opciones más elegidas en las encuestas) a elegir.

La estrategia del *Delivery* va dirigida para aquellos que ya conocen el producto y están dispuestos a comprarlos por este medio, y para aquellos que los conocen en la ferias de *Food Trucks* tenga la opción de pedirlos cuando quieran sin tener que esperar a la siguiente feria.

### 5.3. Posicionamiento

A continuación se demuestra la Figura 17 en la que se demuestra de manera visual el posicionamiento de Canela Roll frente a las competencias tanto para el servicio de *Food Trucks* como el de *Delivery*.

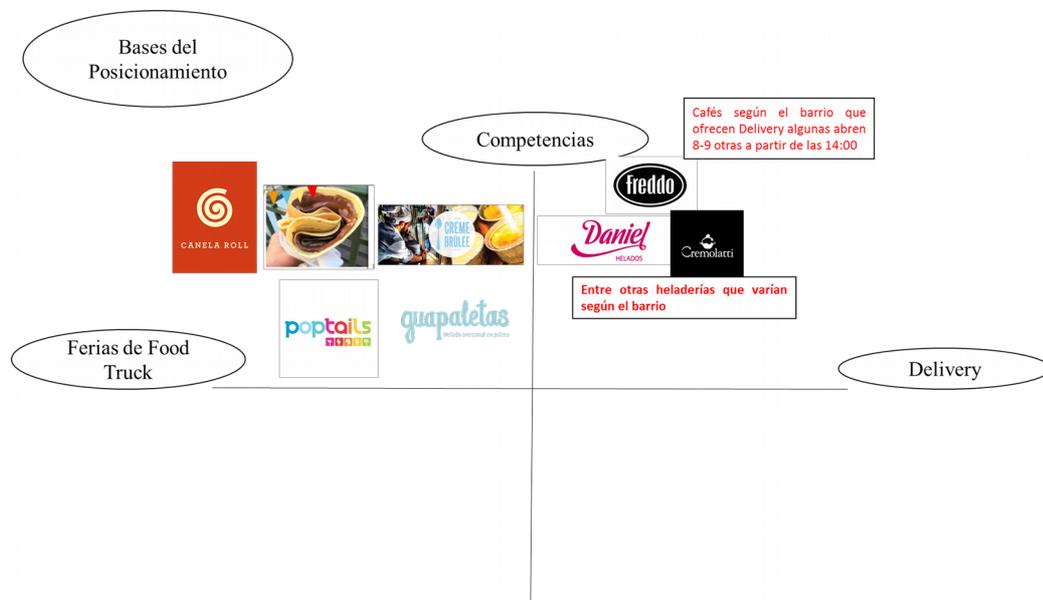


Figura 17: Posicionamiento (Elaboración propia)

Fuente: Elaboración propia (2017)

Para las ferias se puede observar una competencia indirecta de helados en paletas que son Guapaletas y Poptails. Se considera una competencia indirecta porque es un

producto que no tiene la misma oferta que el Roll de Canela, puesto que es frío, mientras que el Roll de Canela es caliente, tiene una preparación más elaborada y tiene la variedad del toppings. Por otra parte están las ofertas de *creps* y *creme brule* que se puede considerar competencia directa porque es mayormente visto como un postre elaborado así como lo es el Roll de Canela.

Por otro lado las competencias del *Delivery*, en el horario de la mañana la mayor competencia son las cafeterías que ofrecen *Delivery* en cada barrio y que a pesar que tengan *Delivery* el producto es totalmente distinto porque un Roll de Canela no se compara con una media luna o facturas por su valor diferencial de la Canela y los *toppings*. A su vez, en el horario de la tarde la mayor competencia son las distintas opciones de helado, sin embargo, para la tarde por lo general la gente hace la hora del té y come harinas, dulces preparados, café y té, lo cual el Roll de Canela es una excelente opción para combinar.

En resumen, el posicionamiento esperado es que el Roll de Canela sea la opción elegida por las personas para compartir un desayuno en casa, en la oficina o comerlo solo y, que a la hora del té, se comparta con amigos o familia acompañado de un café o un té. Y que al momento de estar en la feria de *Food Trucks* la opción de postre sea sin duda Canela Roll.

#### **5.4. Marca**

##### **Concepto**

De acuerdo al estudio realizado para el proyecto, es un concepto completamente nuevo, puesto que el producto es poco expandido en el país, dado que no es nativo, sino de tradición Norteamericana.

La idea principal consiste en crear una identidad diferenciadora, lejos de los conceptos americanizados como “Cinnabon Rolls”, que vendría a ser el máximo referente en ventas de Rolls de Canela a través de sus establecimientos. Además, su identidad debe ser cuidada y con un aspecto entre regional, artesanal y moderno,

mezclando como su nombre lo indica lo latino con lo norteamericano para mantener la relación con el producto referente y así poder llamar más la atención de los argentinos quienes tienen un constante interés en comprar productos de dicha cultura.

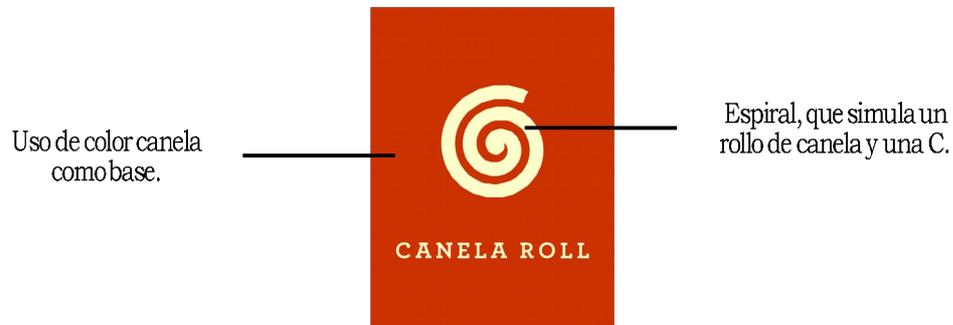


Figura 18: Logo Canela Roll( Elaboración propia)

Fuente: Elaboración propia (2017)

La paleta de colores canela y amarillo, simula lo que vendría a ser la masa (de aspecto pálido) y el relleno que vendría a ser la canela.

## 5.5. Marketing mix

### 5.5.1. Producto

El producto a ofrecer tanto para el servicio del *Delivery* como las ferias de *Food Trucks* es el Roll de Canela con opciones de *toppings* de Nutella, Leche Condensada y dulce de leche como se pudo observar anteriormente en las opciones más seleccionadas de *toppings*.

### 5.5.2. Precio

El precio elegido para el producto es 60 pesos, ya que con un precio de 50 pesos (precio elegido por los encuestados) ya que con 60 pesos podemos cubrir los costos.

A su vez, como se pudo observar en las ferias la opción de postre común son las paletas de helados que oscilan entre 60 pesos y 70 pesos, dado que el producto se prepara en el momento y los insumos son costosos, el precio elegido es 60 pesos.

### **5.5.3. Plaza**

El producto se ofrecerá en las ferias de fin de semana de *Food Trucks* en los horarios de la feria, que por lo general son entre 16:00 y 24:00 en la Ciudad de Buenos Aires y como propuesta complementaria ofrecer el producto por pedidos con *Delivery* en la Ciudad de Buenos Aires hasta la dirección indicada a en los horarios comprendidos 09:00 AM a 11:00AM (como opción de desayuno) y de 03:00 PM a 06:00 PM como postre para la hora del té.

### **5.5.4. Promoción**

La promoción se llevará a cabo a través de Facebook e Instagram, con la publicación y comunicación de la feria que se está participando, los horarios, fotos del producto, fotos de personas comiendo y comprando el producto. El mejor horario para publicar en las herramientas sociales es de 10:00 AM a 17:00 PM y de 20:00PM a 24:00PM.

La finalidad de publicar por estos medios es tener comunicación con los consumidores, saber sus comentarios y opiniones y poder interactuar con ellos, y así tener una evaluación constante con la que podamos adaptar el producto a las necesidades de los consumidores.

## CAPITULO 6 – PLAN OPERATIVO Y DE PROCESOS

### 6.1. Descripción de operaciones y procesos

Los procesos principales para el funcionamiento óptimo del *Food Trucks* son: las tareas para la apertura del *Food Trucks*, participación en las ferias disponibles en el fin de semana, promoción y comunicación del evento en Facebook e Instagram con la oferta del producto de Roll de Canela con opciones de *toppings*, y la entrega de pedidos en las ferias de *Food Trucks*.

En cuanto al *Delivery*, las tareas principales son: la producción del producto, promoción, oferta y comunicación del producto de Roll de Canela con opciones de *toppings* en Facebook e Instagram, y la entrega del producto a la dirección indicada.

Condiciones para la apertura para brindar el producto en *Food Trucks*:

- Cumplir con las condiciones legales y urbanistas mencionadas en el capítulo 4
- Los productos en exhibición deben estar protegidos del medio ambiente.
- Contar con todos los materiales necesarios para las ventas esperadas para el día.
- Preparar la masa en la feria, con los cortes para el Roll de Canela y cocinarlos de a 20 porciones al mismo tiempo para ofrecer el producto fresco y caliente.

Proceso de pedidos en *Food Trucks*:

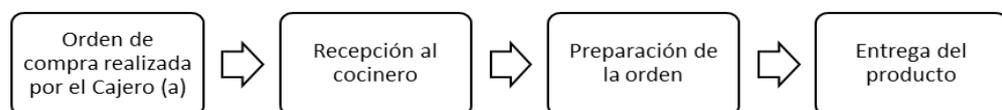


Figura 19: Proceso de pedidos en *Food Trucks* (Elaboración propia)

Fuente: Elaboración propia (2017)

Condiciones para la apertura para brindar el producto por *Delivery*

Con las condiciones legales y sanitarias ya establecidas, la venta por *Delivery* se espera un monto menor a la feria de *Food Trucks* por lo que el propio emprendedor, en este caso los dos gerentes, elaborarían el producto en una cocina y harían el *Delivery* personalmente únicamente en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. En caso de que el volumen crezca más de lo estimado en el tiempo, considerar la opción de aumentar la mano de obra contratando cocinero y repartidor de *Delivery*.

Proceso de pedidos por *Delivery*:

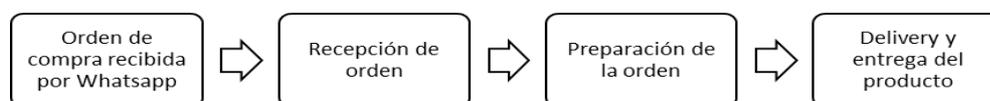


Figura 20: Proceso de pedidos por *Delivery* (Elaboración propia)

Fuente: Elaboración propia (2017)

## 6.2. Necesidades y requerimientos del Negocio

### 6.2.1. Materias primas e insumos

En cuanto a las materias primas e insumos necesarios se estima una cantidad inicial que se mantiene estable, descritos a continuación:

<b>Costos variables</b>	<b>105,000</b>
<b>Materia Prima (Food Trucks y Delivery)</b>	<b>60,000</b>
<b>Caja (Food Truck y Delivery)</b>	<b>45,000</b>

Cuadro 4: Materias primas e insumos (Elaboración Propia)

Fuente: Elaboración propia (2017)

Dentro de la materia prima se encuentran; la harina, azúcar, canela, mantequilla, huevo, levadura, leche, dulce de leche, Nutella y leche condensada en cantidades

grandes para un año, con un promedio de 1455 unidades por mes para vender entre *Delivery* y la feria de *Food Trucks*. Se proseguirá a buscar proveedores para compra al mayor logrando reducir el impacto de los costos.

Por su parte las cajas, el elemento en el que se colocará el producto para su entrega, son de materia reciclada para hacer relación con el cuidado ambiental y a su vez reduce el costo al ser comprados al por mayor. A su vez el precio incluye, servilletas y cubiertos para la entrega. El precio estimado de 6 pesos para todos los elementos para una venta estimada de 1455 unidades entre las ferias de *Food Trucks* y *Delivery* al mes. A continuación se muestra un modelo de la caja para entregar:



Figura 21: Caja reciclada para entrega (Elaboración Propia)

Fuente: Elaboración propia (2017)

### 6.2.2. Costos fijos y mano de obra

La mano de obra se calculó basados en los salarios actuales según la revista de emprendedores “Apertura” agregando las obligaciones anuales por empleado, dando un valor de 17.424 pesos mensuales<sup>50</sup>.

---

<sup>50</sup> Información obtenida del sitio web, <http://www.apertura.com/management/Calculadora-de-sueldos-cuanto-se-paga-para-tu-posicion-20170113-0004.html>, recuperado 17/07/2017

<b>MANO DE OBRA</b>	
<b>Cargo</b>	<b>Sueldo Promedio</b>
	<b>Año 2017</b>
Cocinero (1)	\$ 209.088

Cuadro 5: Costos de mano de obra resumidos (Elaboración Propia)

Fuente: Elaboración propia (2017)

Para los costos fijos se tiene en cuenta el alquiler del *Food Trucks* que es de 2,000 pesos por día de feria. Generalmente son 3 días de feria (viernes, sábado y domingo) por lo que al menos será 24,000 pesos en alquiler al mes; mientras que el costo por estar en la feria es entre 5,000 y 15,000. El proyecto comenzará en ferias más pequeñas y abaladas por el Gobierno de la Ciudad por lo que se puso un gasto promedio de 7,000 por feria., dando un total de Gasto de producción + canon de feria de 624,000 pesos al año.

Por otro lado, el costo aproximado de los servicios públicos (Luz, Gas) es de 9mil anual dado que la elaboración del producto será casero.

<b>Costos Directos de Producción</b>	<b>214,288</b>
<b>Mano de Obra (Food truck)</b>	<b>209,088</b>
<b>Gas (Delivery)</b>	<b>5,000</b>
<b>Electricidad (Delivery)</b>	<b>4,000</b>
<b>Costos Fijos</b>	<b>624,000</b>
<b>Gastos de Producción (Alquiler + Canon de Feria)</b>	<b>624,000</b>
<b>Total Egresos</b>	<b>947,088</b>

Cuadro 6: Costos fijos, gastos comercialización, administración y producción (Elaboración Propia)

Fuente: Elaboración propia (2017)

### 6.2.3. Inversión inicial

El presupuesto de inversión inicial incluye los gastos de puesta en marcha que comprenden inversiones legales, habilitar el negocio, el depósito de garantía, impuestos de sellos, maquinaria y equipos.

Como se puede ver en el cuadro 7 a continuación la inversión inicial se divide en 3 apartados: desarrollo y dirección de proyecto, talleres y equipamiento.

Por su parte como se detalló en el capítulo 4, se requiere 18,000 para registrarse y estar autorizado para vender en el *Food Trucks*.

Para el alquiler del *Food Trucks*, se evaluó cubrir los gastos por los primeros 3 meses del negocio. Siendo 6,000 (alquiler del *Food Trucks*) por fin de semana de feria (3 días de feria) por tres (3) meses, dando un total de 72,000 pesos. A esto se le suma los 7,000 pesos en promedio de canon por feria cada fin de semana, por tres meses, para un total de 84,000. La sumatoria total de alquiler y canon es de 156,000 pesos.

La mano de obra como se mencionó anteriormente son 17,424 (un cocinero) al mes. Para poder cubrir 3 meses se estima una inversión de 52,272 pesos. De igual manera, para cubrir el total de los materiales para los primeros tres (3) meses se estimó 50,000 pesos.

Se detalla a continuación en el cuadro 7 los montos necesarios para cada uno:

Etapa	Actividad	BIENES	CONSTR	Diseño	Capital humano	Total
Desarrollo y Dirección de Proyecto	Desarrollo de Proyecto	18,000				18,000
Talleres	Food Truck	156,000				156,000
Equipamiento	Mano de Obra				52,272	102,272

	<b>Materiales</b>	<b>50,000</b>				
<b>Totales</b>		<b>224,000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>52,272</b>	<b>276,272</b>

Cuadro 7: Inversiones

Fuente: Elaboración propia (2017)

## CAPITULO 7 – ESTUDIO FINANCIERO

### 7.1. Pronostico de ventas

Para poder hacer un pronóstico de ventas es fundamental tomar en cuenta el punto de equilibrio para saber el punto en el que el costo se iguala al ingreso, para poder calcular éste punto se va retomar el tema explicado en el marco teórico y su fórmula para el cálculo, la cual se presenta a continuación:

$$PE \$ = \text{Costos Fijos} / [1 - (\text{Costos Variables} / \text{Ventas Totales})]$$

Se procedió a completar los valores de la fórmula en una tabla Excel para la realización del cálculo, los valores a reemplazar en la fórmula son los siguientes:

Costos Fijos	Costos Variables	Ventas Totales
624,000.00	323,088.00	1,047,600.00

Cuadro 8: Valores para fórmula (Elaboración Propia)

Fuente: Elaboración propia (2017)

Al aplicar la fórmula los resultados son lo siguiente:

PE \$	902,265.80	QE en total	15,038
PE \$ al mes	75,188.82	QE al mes	1,253
PE \$ por feria	6,265.73	QE por fin de semana	104

Cuadro 9: Cálculo de punto de equilibrio (Elaboración Propia)

Fuente: Elaboración propia (2017)

Como se mencionó anteriormente el punto en equilibrio (PE \$) se refiere al punto donde oferta es igual a la demanda, por lo que para igualar ingresos con costos la empresa debe vender unidades hasta obtener 902,265.80 pesos, el cual al dividirlo entre 60 (precio de venta por unidad) da el QE en total, el cual es de 15,038 unidades,. Esto quiere decir que para poder llegar al punto de equilibrio se deben vender ésta cantidad de unidades en el año.

Ahora bien, para conocer las cantidades mensuales, se dividió 902,265.80 entre 12 (12 meses del año), dando un resultado de PE \$ al mes de 75,118.82 A su vez las QE al mes dividiéndolas entre 12 (12 meses) arroja un resultado de 1,253 unidades que deben ser vendidas para llegar al punto de equilibrio al mes.

Por último, se calculó el monto por feria que se debe vender, siendo cuatro fines de semana al mes, cada uno de 3 días, da un total de 12 días de ferias al mes, por lo que la QE por feria es de 104 unidades.

Como se mencionó en el capítulo anterior y aunado con el cálculo de las unidades necesarias para llegar al punto de equilibrio, en el primer año se espera vender 1255 unidades al mes en la feria de *Food Trucks* y 200 unidades al mes por *Delivery*, dando un total de unidades mensual de 1455 que se esperan vender en el transcurso del primer año, teniendo una actitud conservadora para el primer año para conocer el mercado, el funcionamiento de las ferias y la aceptación del producto.

Tomando en cuenta esto, y manteniendo el precio en 60 pesos, siendo conservadores por el tipo de producto, por el desconocimiento del producto, por el crecimiento de ferias de *Food Trucks*, por la mayor tendencia a comprar por *Delivery*, por la cantidad de postre que se consume en Argentina y por la cantidad de extranjeros en Argentina, se espera un crecimiento en las ventas del 8% para la oferta de *Delivery* y 10% para la feria de *Food Trucks* de manera anual respectivamente.

En el cuadro 10 que se ve a continuación de resumen los datos de las ventas esperadas por año tanto para *Delivery* como en la feria de *Food Trucks*:

Ingresos	2018		2019	2020	2021	2022	2023
<b>Total Ventas</b>	<b>1,047,600</b>		<b>1,149,480</b>	<b>1,261,318</b>	<b>1,384,090</b>	<b>1,518,871</b>	<b>1,666,840</b>
<b>Roll de Canela por Delivery</b>	<b>144,000</b>	<b>8%</b>	<b>155,520</b>	<b>167,962</b>	<b>181,399</b>	<b>195,910</b>	<b>211,583</b>
<b>Roll de Canela en Food Truck</b>	<b>903,600</b>	<b>10%</b>	<b>993,960</b>	<b>1,093,356</b>	<b>1,202,692</b>	<b>1,322,961</b>	<b>1,455,257</b>

Cuadro 10: Pronóstico ventas por año (Elaboración Propia)

Fuente: Elaboración propia (2017)

## 7.2. Flujos de caja

Cabe señalar que para el estudio no se tomó en cuenta la inflación de Argentina dado que es muy fluctuante y variante impactando directamente en los cambios económicos constantes en el país, y como consecuencia no se haría una proyección real y justa. Es por ello que los dueños de la organización ajustarán tanto precio como costos permitiendo una misma calidad, servicio y valor agregado del producto.

Tomando en cuenta un crecimiento anual esperado mencionado anteriormente y a su vez asumiendo un crecimiento en gastos en materia prima y caja para ambos, se presenta los ingresos para cada año proyectado.

A continuación se detalla el flujo de caja proyectado hasta el año 2023 en el cuadro 11 a continuación:

Ingresos	2018		2019	2020	2021	2022	2023
<b>Total Ventas</b>	<b>1,047,600</b>		<b>1,149,480</b>	<b>1,261,318</b>	<b>1,384,090</b>	<b>1,518,871</b>	<b>1,666,840</b>
<b>Roll de Canela por Delivery</b>	<b>144,000</b>	<b>8%</b>	<b>155,520</b>	<b>167,962</b>	<b>181,399</b>	<b>195,910</b>	<b>211,583</b>
<b>Roll de Canela en Food Truck</b>	<b>903,600</b>	<b>10%</b>	<b>993,960</b>	<b>1,093,356</b>	<b>1,202,692</b>	<b>1,322,961</b>	<b>1,455,257</b>
<b>Total Ingresos Netos</b>	<b>1,047,600</b>		<b>1,149,480</b>	<b>1,261,318</b>	<b>1,384,090</b>	<b>1,518,871</b>	<b>1,666,840</b>
<b>Egresos</b>							<b>2023</b>
<b>Costos variables</b>	<b>105,000</b>		<b>111,900</b>	<b>119,256</b>	<b>127,098</b>	<b>135,459</b>	<b>144,373</b>
<b>Materia Prima (Food Trucks y</b>	<b>60,000</b>		<b>64,200</b>	<b>68,694</b>	<b>73,503</b>	<b>78,648</b>	<b>84,153</b>

Delivery)							
Caja (Food Truck y Delivery)	45,000		47,700	50,562	53,596	56,811	60,220
Costos Directos de Producción	218,088		218,156	218,225	218,294	218,363	218,433
Mano de Obra (Food truck)	209,088		209,088	209,088	209,088	209,088	209,088
Gas (Delivery)	5,000		5,040	5,080	5,121	5,162	5,203
Electricidad (Delivery)	4,000		4,028	4,056	4,085	4,113	4,142
Ganancia Bruta	724,512		819,424	923,837	1,038,698	1,165,049	1,304,034
Costos Fijos	624,000		624,000	624,000	624,000	624,000	624,000
Gastos de Producción (Alquiler + Canon de Feria)	624,000		624,000	624,000	624,000	624,000	624,000
Total Egresos	947,088		954,056	961,481	969,392	977,822	986,806
Resultados	2018		2019	2020	2021	2022	2023
Resultado Operativo (EBITDA)	100,512		195,424	299,837	414,698	541,049	680,034
% sobre ventas	10%		17%	24%	30%	36%	41%
Monotributo	71,065		71,065	71,065	71,065	71,065	71,065
Resultado Neto (EBT)	29,447		124,359	228,772	343,633	469,983	608,968
% sobre ventas	3%		11%	18%	25%	31%	37%
Resultado Final	29,447		124,359	228,772	343,633	469,983	608,968
% sobre ventas	3%		11%	18%	25%	31%	37%

Cuadro 11: Flujo de caja estimada– Canela Roll (Elaboración Propia)

Fuente: Elaboración propia (2017)

Como se puede observar, cada año se espera un resultado final creciente por el incremento de ventas esperadas.

### 7.3. Análisis NPV y TIR

La tasa de descuento incluye el costo de capital de la organización del proyecto, más una tasa de riesgo que incluye diversos factores: riesgo de la empresa, riesgo del país, riesgo de volatilidad, riesgo de la industria, etc.

Siendo en la actualidad las inversiones más populares las de plazo fijo (en la actualidad con una tasa de retorno de 21%) y la Lebac (letras de banco a una tasa de 25%), para el estudio se propone una tasa de descuento del 40% considerando todos los factores anteriormente mencionados.

A partir de los flujos de fondo obtenidos de los datos del proyecto se tiene la información necesaria para calcular los criterios del NPV y la TIR, como se puede observar en el cuadro 12, los resultados del análisis son los siguientes:

<b>Ratios Financieros</b>		<b>Inversión</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<i>Pesos año</i>							
<b>Total Ingresos Netos</b>		<b>-276,272</b>	<b>124,359</b>	<b>228,772</b>	<b>343,633</b>	<b>469,983</b>	<b>608,968</b>
-							
204,00088,82							1,775,715
8116,720125,							
231122,3411							
13,228							
<b>290,075.08 566,347</b>							
<b>40%</b>							
<b>VAN del Proyecto</b>							
<b>Tasa de descuento</b>							
<b>TIR</b>		<b>80%</b>					

Cuadro 12: NPV y TIR – Canela Roll (Elaboración Propia)

Fuente: Elaboración propia (2017)

Según los datos obtenidos se acepta el proyecto por contar con un VAN o NPV de valor positivo de \$ 290,075.08 y teniendo una TIR de 80% significando esto que el proyecto puede seguir generando ganancias con tasas de descuentos altas siempre que se mantengan menores al 80%.

Cabe señalar que para la obtención del 80% de TIR se tomó en cuenta que se espera un crecimiento del 8% anual en las ventas por *Delivery* y de 10% en las ventas de Roll de Canela en las ferias de *Food Trucks*.

El valor terminal del proyecto al finalizar y teniendo en cuenta la tasa de descuento escogida de 40% es de \$ 290,075.08.

En base a la investigación de mercado y la evaluación se puede llegar a la conclusión de que la hipótesis previamente expuesta es positiva, ya que es rentable la puesta en marcha de la venta de Roll de Canela con distintas opciones de *toppings* en feria de *Food Truck* y por *Delivery*.

#### 7.4. Análisis de sensibilidad

En el análisis de sensibilidad de Canela Roll se tomó en cuenta escenario el Pesimista y el optimista y la variable que se toma en cuenta es la variación en ventas: para el escenario pesimista se coloca un crecimiento de 5% tanto para *Delivery* y *Food Truck*, y para el escenario positivo es de 10% para el *Delivery* y 20% para la feria de *Food Truck*.

A continuación, se mostrará tanto el resultado final como el VAN y TIR para cada escenario:

#### Pesimista

Ratios Financieros		Inversión	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Pesos año</i>							
Total Ingresos Netos		-276,272	75,354	123,483	173,942	226,841	282,296
-							
204,00053,8246							881,916
3,00263,39059,							
04952,489							
15,480.67 291,753 40							
% VAN del Proyecto							
tasa de descuento							
TIR		43%					

Cuadro 13: NPV y TIR – Canela Roll escenario pesimista (Elaboración Propia)

Fuente: Elaboración propia (2017)

<b>Resultado Final</b>	<b>29,447</b>	<b>75,354</b>	<b>123,483</b>	<b>173,942</b>	<b>226,841</b>	<b>282,296</b>
% sobre ventas	<b>3%</b>	<b>7%</b>	<b>11%</b>	<b>14%</b>	<b>18%</b>	<b>21%</b>

Cuadro 14: Resultado final escenario pesimista (Elaboración Propia)

Fuente: Elaboración propia (2017)

### Optimista

<b>Ratios Financieros</b>	<b>Inversión</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<i>Pesos año</i>						
<b>Total Ingresos Netos</b>	<b>-276,272</b>	<b>215,387</b>	<b>438,133</b>	<b>704,992</b>	<b>1,024,723</b>	<b>1,407,832</b>
- 204,000153, 848223,537 256,921266, 744261,764						<b>3,791,066</b>
<b>886,542.23 1,162,814 40%</b> <b>VAN del Proyecto</b> <b>Tasa de descuento</b>						
<b>TIR</b>	<b>136%</b>					

Cuadro 15: NPV y TIR – Canela Roll escenario optimista (Elaboración Propia)

Fuente: Elaboración propia (2017)

<b>Resultado Final</b>	<b>29,447</b>	<b>215,387</b>	<b>438,133</b>	<b>704,992</b>	<b>1,024,723</b>	<b>1,407,832</b>
% sobre ventas	<b>3%</b>	<b>17%</b>	<b>30%</b>	<b>40%</b>	<b>49%</b>	<b>57%</b>

Cuadro 16: Resultado final escenario optimista (Elaboración Propia)

Fuente: Elaboración propia (2017)

Los valores obtenidos en el análisis de sensibilidad demuestran que las ventas son un factor fundamental para la organización, y que para poder mantener unas ventas mayores al 5% se debe trabajar en la comunicación para hacer una buena oferta del producto y la gente los consuma más.

En cuanto al escenario pesimista se puede observar una rentabilidad y una TIR un poco mayor a la tasa de descuento, con una TIR de 43%, proporcionando la tranquilidad al inversor de que el negocio es rentable.

Las ventas se puede decir que afecta directamente el resultado final y como consecuencia el VAN y el TIR.

## CONCLUSIONES

En la actualidad el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires tiene como principal interés capacitar, incentivar y facilitar los procesos para los emprendedores. Muchas oportunidades como #Potenciate, #BAEmprende e incubadoras, abalados por el gobierno, hace que Argentina sea un lugar apto de inversión para los que desean incursionar en el mundo gastronómico debido a la variedad de eventos al aire libre como lo son las ferias de *Food Trucks* con innovadores y distintas ofertas gastronómicas tanto dulces como saladas.

De la investigación y estudio realizado para la presente tesis cuya finalidad es plantear un Plan de Negocios para venta de Roll de Canela con diferentes opciones de *toppings* en las ferias de *Food Trucks* y por *Delivery* en la Ciudad de Buenos Aires, se puede concluir lo siguiente:

- Es importante mantener una comunicación y una oferta de calidad del producto para que se expanda el conocimiento de este y cada vez el consumo sea mayor.
- En la Argentina hay un creciente nivel de turismo y de personas extranjeras que vienen a estudiar o vivir y, siendo el Roll de Canela un producto universal, aumenta las posibilidades de su consumo tanto para los extranjeros como argentinos.
- En el análisis de sensibilidad en la hipótesis pesimista los resultados finales son positivos aunque no tanto como el supuesto de proyección de ventas o el escenario positivo. A su vez, el escenario pesimista da un TIR de 43% lo cual da la tranquilidad al inversor de invertir en el negocio.
- De los resultados obtenidos en la encuesta se puede rescatar que de las personas que no han comido Roll de Canela 56% estarían dispuestos a probarlo.

- Las encuestas también arrojaron que el grado de satisfacción respecto al producto es de 53% con un alto grado de satisfacción, 41% un grado de satisfacción medio y 6% un grado de satisfacción bajo.
- De las 384 personas encuestas 290 han probado el producto, siendo 41% en el exterior, 33% en Starbucks y 16% en panaderías locales.
- El grado de aceptación de las ferias es cada vez mayor, por lo que ya el Gobierno fomenta leyes y espacios para que todo los fines de semana haya ferias.
- El país está en pleno auge por lo que es el mejor momento para invertir.
- Es un producto que se ofrece en pocas panaderías, por lo que su oferta es limitada y la competencia es baja.
- Argentina es un país con personas que consumen muchos dulces, superando el promedio de la OMS.
- Las ofertas gastronómicas siempre serán rentables porque la comida une a la gente para compartir.
- Se puede confirmar que al tener el proyecto un NPV de 290,075.08 positivo es factible económicamente y su implementación se puede llevar a cabo sin ningún problema.
- 9 de cada 10 personas consumen entre 1 o 2 postres al día.
- De las entrevistas se puede rescatar que las personas asisten a las feria de *Food Trucks* por el ambiente, la variada oferta de comida y el no tener que cocinar. Y son más los *Food Trucks* que se unen a las ferias ofreciendo nuevas y mejores opciones, por lo que siempre las personas están abiertas y motivadas a probar cosas nuevas.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros:

- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2011). *Marketing*. México D.F, México. Ed. Cengage Learning.
- Saporosi, Gerardo. (1998). *Clínica Empresaria*. Córdoba, Argentina. Ed. Ediciones Macchi.
- Wilensky, Alberto. (1986). *Marketing Estratégico*. Ed. Tesis.
- Levitt, Theodore. (1980). *Marketing success through differentiation of anything*. Harvard Business Review.
- Porter, Michael. (1980). *Competitive strategy*. The Free Press.
- Braidot, Nestor. (1994). *Marketing total*. Ed. Macchi.
- McGarty, Terrence. (1989). *Business plans that win venture capital*. Ed. John Wiley & Sons.
- Chetochine, Georges. (1994). *Marketing estratégico de los canales de distribución*. Ed. Granica.
- Boyd, Harper., Westfall, Ralph., & Stasch, Stanley. (1993). *Investigación de Mercados*. Ed. Limusa, S.A de C.V Grupo de Noriega Editores
- Ruiz, Adolfo. (1992). *Marketing de Servicios*. Ed. Editorial Tesis S.A.
- Parada, Pascual. (n/p). *Análisis PESTEL: Trabajar con la herramienta de análisis estratégico PESTEL te permitirá anticipar mejor el futuro contexto en el que se moverá tu empresa*. Ed. eBooks. Información obtenida del sitio web , <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>, recuperado 29/06/2017
- Ozu, Pablo. (2008). *Universidad de Palermo – Marketing Digital: el incipiente crecimiento de las comunidades y su relación con el marketing*. Información obtenida del sitio web , [https://dspace.palermo.edu:8443/dspace/bitstream/handle/10226/275/marketing\\_digital.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.palermo.edu:8443/dspace/bitstream/handle/10226/275/marketing_digital.pdf?sequence=1&isAllowed=y), recuperado 29/06/2017
- Osterwalder, A & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelo de negocio*. Ed. Duesto S.A Ediciones

- Risk, M. (2015) *Universidad de Palermo – Estadística Descriptiva*. Recuperado el 07/07/2017, de diapositivas de clase

Páginas Web:

- Información obtenida del sitio web, <http://www.cesni.org.ar/archivos/biblioteca/LA-MESA-ARGENTINA-EN-LAS-ULTIMAS-DOS-DECADAS.pdf>, recuperado 29/06/2017
- Información obtenida del sitio web, <http://www.infobae.com/tendencias/nutriglam/2016/07/04/postres-y-dulces-por-que-son-la-debilidad-de-los-argentinos/>, recuperado 06/05/2017
- Información obtenida del sitio web, <http://bvs.minsa.gob.pe/local/minsa/2603.pdf>, recuperado 29/06/2017
- Información obtenida del sitio web, <http://www.diegocoquillat.com/food-trucks-la-historia-de-los-camiones-de-comidas/>, recuperado 29/06/2017
- Información obtenida del sitio web, [https://www.clarin.com/ciudades/ahora-trucks-podran-calles-ciudad\\_0\\_H1swOTEfx.html](https://www.clarin.com/ciudades/ahora-trucks-podran-calles-ciudad_0_H1swOTEfx.html), recuperado 29/06/2017
- Información obtenida del sitio web, <http://www.apertura.com/emprendedores/Es-negocio-ponerse-un-food-truck--20161222-0003.html>, recuperado 29/06/2017
- Información obtenida del sitio web, <http://repositorio.udes.edu.ar/jspui/bitstream/10908/10884/1/%5BP%5D%5BW%5D%20MBA%20Martinelli%2C%20Gabriel.pdf>, recuperado 29/06/2017
- Información obtenida del sitio web, [https://www.clarin.com/sociedad/argentina-encabeza-ranking-digital-latinoamerica\\_0\\_Sy6XT36Xe.html](https://www.clarin.com/sociedad/argentina-encabeza-ranking-digital-latinoamerica_0_Sy6XT36Xe.html), recuperado 29/06/2017
- Información obtenida del sitio web, <http://www.losandes.com.ar/article/los-argentinos-en-el-podio-mundial-de-uso-de-las-redes-sociales>, recuperado 29/06/2017
- Información obtenida del sitio web, [https://www.google.com.ar/search?q=margen+de+error&rlz=1C1GGRV\\_enAR751AR751&oq=margen+de+error&aqs=chrome..69i57j0l5.3213j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-](https://www.google.com.ar/search?q=margen+de+error&rlz=1C1GGRV_enAR751AR751&oq=margen+de+error&aqs=chrome..69i57j0l5.3213j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-)

8#q=como+calcular+la+muestra+de+una+poblacion+en+excel, recuperado 14/07/2017

- Información obtenida del documento web, [http://www.censo2010.indec.gov.ar/archivos/cento2010\\_tomo1.pdf](http://www.censo2010.indec.gov.ar/archivos/cento2010_tomo1.pdf), recuperado 01/05/2017
- Información obtenida del sitio web, <http://www.imf.org/External/spring/2017/imfc/statement/eng/chl.pdf>, recuperado 01/05/2017
- Información obtenida del sitio web, [http://www.indec.gov.ar/nivel4\\_default.asp?id\\_tema\\_1=2&id\\_tema\\_2=18&id\\_tema\\_3=77](http://www.indec.gov.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=18&id_tema_3=77), recuperado 01/05/2017
- Información obtenida del sitio web, <http://www.infobae.com/2010/12/17/552696-censo-la-tasa-crecimiento-la-poblacion-argentina-se-ubica-la-media-del-promedio-global/> recuperado 06/05/2017
- Información obtenida del sitio web, <http://www.telam.com.ar/notas/201607/155853-turismo-crecio-argentina-sudamerica.html>, recuperado 06/05/2017
- Información obtenida del sitio web, <http://chequeado.com/el-explicador/cuales-son-los-paises-y-continentes-que-consumen-mas-azucar/>, recuperado 06/05/2017
- Información obtenida del sitio web, <http://www.minutouno.com/notas/309874-el-boom-los-delivery-online-ya-atrae-inversores-externos>, recuperado 06/05/2017
- Información obtenida del sitio web, [https://www.hosteltur.com/153250\\_ranking-congresos-convenciones-top-20-mundial.html](https://www.hosteltur.com/153250_ranking-congresos-convenciones-top-20-mundial.html), recuperado 29/06/2017
- Información obtenida del sitio web, <http://www.efe.com/efe/america/economia/argentina-firma-un-acuerdo-comercial-con-la-empresa-china-alibaba/20000011-3254631>, recuperado 06/05/2017

- Información obtenida del sitio web, <http://www.imf.org/External/spring/2017/imfc/statement/eng/chl.pdf>, recuperado 06/05/2017
- Información obtenida del sitio web, [https://www.clarin.com/tech/argentina-ranking-mundial-desarrollo-tecnologico\\_0\\_rkzvytwXl.html](https://www.clarin.com/tech/argentina-ranking-mundial-desarrollo-tecnologico_0_rkzvytwXl.html), recuperado 06/05/2017
- Información obtenida del sitio web, [https://www.google.com.ar/search?q=margen+de+error&rlz=1C1GGRV\\_enAR751AR751&oq=margen+de+error&aqs=chrome..69i57j0l5.3213j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8#q=como+calcular+la+muestra+de+una+poblacion+en+excel](https://www.google.com.ar/search?q=margen+de+error&rlz=1C1GGRV_enAR751AR751&oq=margen+de+error&aqs=chrome..69i57j0l5.3213j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8#q=como+calcular+la+muestra+de+una+poblacion+en+excel), recuperado 14/07/2017
- Información obtenida del sitio web, [http://www.legislatura.gob.ar/noti\\_ver.php?ver=6003](http://www.legislatura.gob.ar/noti_ver.php?ver=6003), recuperado 17/07/2017
- Información obtenida del sitio web, <http://www.buenosnegocios.com/notas/538-sociedad-hecho-ventajas-y-desventajas>, recuperado 17/07/2017
- Información obtenida del sitio web, <http://www.apertura.com/management/Calculadora-de-sueldos-cuanto-se-paga-para-tu-posicion-20170113-0004.html>, recuperado 17/07/2017
- Información obtenida del sitio web, <https://www.gestiopolis.com/punto-de-equilibrio-como-se-determina/>, recuperado 17/07/2017

## ANEXOS

### ANEXO 1 – Guía de preguntas para entrevista de profundidad

#### GUIA DE PREGUNTAS

- Proyecto Roll de Canela en Food Trucks -

1. ¿ Me podrías confirmar tu Edad, País y ciudad de origen, Por favor ?
2. ¿ A qué te dedicas actualmente?
3. ¿Qué es para ti un postre? Y ¿Cada cuánto consumes postre?
4. Generalmente, ¿en qué horario consumes postre y cómo decides el postre?
5. ¿ Con que frecuencia sueles probar nuevas opciones de postre? ¿Qué te motiva a probarlo?
6. Por lo general, ¿Compartes un postre o te lo comes solo?
7. De las ferias de Food Trucks que se llevan a cabo en la ciudad, ¿Vas seguido? ¿Qué consumes cuando vas a estas ferias?
8. ¿Qué te llama la atención o qué te gusta de las ferias de Food Trucks?
9. Si existiese un Food Trucks que venda Roll de Canela, ¿estarías dispuesto a comprarlo?

## ANEXO 2 – RESPUESTA ENTREVISTA

### GUIA DE PREGUNTAS

- Proyecto Roll de Canela en Food Trucks -

1. ¿ Me podrías confirmar tu Edad, País y ciudad de origen, Por favor ? 26 años, Caracas – Venezuela
2. ¿ A qué te dedicas actualmente? Estudiante
3. ¿Qué es para ti un postre? Y ¿Cada cuánto consumes postre? Es el cierre a la comida principal. 4-5 veces por semana.
4. Generalmente, ¿en qué horario consumes postre y cómo decides el postre? Después de almuerzo. Miro algo que sea de chocolate.
5. ¿ Con que frecuencia sueles probar nuevas opciones de postre? ¿Qué te motiva a probarlo? Siempre pruebo nuevas comidas, conocer cosas nuevas, sabores y combinaciones nuevas.
6. Por lo general, ¿Compartes un postre o te lo comes solo? Compartido
7. De las ferias de Food Trucks que se llevan a cabo en la ciudad, ¿Vas seguido? ¿Qué consumes cuando vas a estas ferias? No voy muy seguido. Cuando es un plan de amigos voy.
8. ¿Qué te llama la atención o qué te gusta de las ferias de Food Trucks? La variedad de opciones y oferta de nuevos sabores.
9. Si existiese un Food Trucks que venda Roll de Canela, ¿estarías dispuesto a comprarlo? Si, mientras tenga distintas variedades y sabores nuevos.

GUIA DE PREGUNTAS

- Proyecto Roll de Canela en Food Trucks -

1. ¿ Me podrías confirmar tu Edad, País y ciudad de origen, Por favor ? 29, Venezuela, Caracas
2. ¿ A qué te dedicas actualmente? Abogada
3. ¿Qué es para ti un postre? Y ¿Cada cuánto consumes postre? Algo dulce, elaborado, generalmente tortas, por lo menos 2 veces por semana,
4. Generalmente, ¿en qué horario consumes postre y cómo decides el postre? A la tarde, tipo 4 o 5 de la tarde, porque este cerca de donde estoy (fácil acceso), precio y calidad
5. ¿ Con que frecuencia sueles probar nuevas opciones de postre? ¿Qué te motiva a probarlo? Muy poca frecuencia, cuando encuentro algo que me gusta suelo quedarme con eso, me motiva probar cosas nuevas si lo veo por casualidad y luce muy apetecible, o si es una variante de mis postres favoritos
6. Por lo general, ¿Compartes un postre o te lo comes solo? comparto
7. De las ferias de Food Trucks que se llevan a cabo en la ciudad, ¿Vas seguido? ¿Qué consumes cuando vas a estas ferias? No, he ido a 3 en 2 años
8. ¿Qué te llama la atención o qué te gusta de las ferias de Food Trucks? Las opciones son buenas y diferentes, pero suelen estar llenas de gente, lo que hace que para comprar algo tengas que invertir mucho tiempo, y al final resultan costosas, por la proporción entre tamaño (cantidad) y precio
9. Si existiese un Food Trucks que venda Roll de Canela, ¿estarías dispuesto a comprarlo? Si está por al paso de donde vivo o trabajo

<p>GUIA DE PREGUNTAS</p> <p>- Proyecto Roll de Canela en Food Trucks -</p> <p>1. ¿ Me podrías confirmar tu Edad, País y ciudad de origen, Por favor ? 30 años, Caracas Venezuela.</p> <p>2. ¿ A qué te dedicas actualmente? Call center</p> <p>3. ¿Qué es para ti un postre? Y ¿Cada cuánto consumes postre?. Un postre es una comida dulce que consumo al finalizar una comida fuerte (por lo general el almuerzo) o en la merienda de la media tarde.</p> <p>4. Generalmente, ¿en qué horario consumes postre y cómo decides el postre? Generalmente lo consumo en la media tarde (16:00 – 17:00)</p> <p>5. ¿ Con que frecuencia sueles probar nuevas opciones de postre? ¿Qué te motiva a probarlo? No me gusta mucho probar nuevos dulces. Soy muy clásica con las opciones de dulce que consumo. Por lo general consumo solo postres de chocolate. Me motiva a probar dulces nuevos cuando la opción incluye chocolate mezclado con fruta.</p> <p>6. Por lo general, ¿Compartes un postre o te lo comes solo? Me lo como sola!</p> <p>7. De las ferias de Food Trucks que se llevan a cabo en la ciudad, ¿Vas seguido? ¿Qué consumes cuando vas a estas ferias? Suelo ir seguido pero no encuentro mucha variedad en las comidas que ofrecen. Por lo general siempre las opciones son sandwich con carne y cuando se trata de postres solo ofrecen helados.</p> <p>8. ¿Qué te llama la atención o qué te gusta de las ferias de Food Trucks?. Me gustría pensar que por la variedad de comida, creo que tengo la esperanza de conseguir comida que no comería en un restaurante, pero siento que aún no tienen la variedad de comida e ingenio que se encuentran en las ferias de food truck en otros países.</p> <p>9. Si existiese un Food Trucks que venda Roll de Canela, ¿estarías dispuesto a comprarlo? SI. Soy amante de los roll de canela, Antes de mudarme a Buenos Aires los consumía con mucha frecuencia en franquicias como CinnaBon o CinnaRolls</p>
---

## ANEXO 5 – RESPUESTA ENTREVISTA

### GUIA DE PREGUNTAS

- Proyecto Roll de Canela en Food Trucks -

1. ¿ Me podrías confirmar tu Edad, País y ciudad de origen, Por favor ? 27 años, Argentina, nací en CABA
2. ¿ A qué te dedicas actualmente? Trabajo de administrativa en RRHH
- 3.¿Qué es para ti un postre? Y ¿Cada cuánto consumes postre? Es un gusto que me doy en el día. Una vez al día por lo menos
4. Generalmente, ¿en qué horario consumes postre y cómo decides el postre? Consumo en gral al mediodía y decido dependiendo de adónde vaya a comprar el almuerzo.
5. ¿ Con que frecuencia sueles probar nuevas opciones de postre? ¿Qué te motiva a probarlo? No pruebo muchos postres nuevos, pero si lo hago es porque tiene una buena presentación. Y también por su precio
6. Por lo general, ¿Compartes un postre o te lo comes solo? Me lo como yo sola :P
7. De las ferias de Food Trucks que se llevan a cabo en la ciudad, ¿Vas seguido? ¿Qué consumes cuando vas a estas ferias? Sí, voy seguido, en general consumo sándwiches de carne, hamburguesas, cerveza artesanal y paletas de helado.
8. ¿Qué te llama la atención o qué te gusta de las ferias de Food Trucks? Me gusta la variedad que hay de cada comida, y que su sabor sea de mejor calidad que en los bares habituales.
9. Si existiese un Food Trucks que venda Roll de Canela, ¿estarías dispuesto a comprarlo? Sí, lo probaría

## ANEXO 6 – RESPUESTA ENTREVISTA

### GUIA DE PREGUNTAS

- Proyecto Roll de Canela en Food Trucks -

1. ¿ Me podrías confirmar tu Edad, País y ciudad de origen, Por favor ? 26 años, Argentina, CABA
2. ¿ A qué te dedicas actualmente? Trabajo en una tienda de ropa
- 3.¿Qué es para ti un postre? Y ¿Cada cuánto consumes postre? Es un gusto que me doy al día
4. Generalmente, ¿en qué horario consumes postre y cómo decides el postre? Luego de almuerzo en la semana, pero los fines de semana mas a la tarde porque almuerzo más tarde
5. ¿ Con que frecuencia sueles probar nuevas opciones de postre? ¿Qué te motiva a probarlo? Siempre, me gustan las nuevas opciones
6. Por lo general, ¿Compartes un postre o te lo comes solo? comparto
7. De las ferias de Food Trucks que se llevan a cabo en la ciudad, ¿Vas seguido? ¿Qué consumes cuando vas a estas ferias? Sí, voy seguido, comparto algo de comida con mi novio y un postre
8. ¿Qué te llama la atención o qué te gusta de las ferias de Food Trucks? Las nuevas opciones, la que no consigo en restaurant
9. Si existiese un Food Trucks que venda Roll de Canela, ¿estarías dispuesto a comprarlo? Si, sin duda

## ANEXO 7 – RESPUESTA ENTREVISTA

### GUIA DE PREGUNTAS

- Proyecto Roll de Canela en Food Trucks -

1. ¿ Me podrías confirmar tu Edad, País y ciudad de origen, Por favor ? 28 años, Argentina, CABA
2. ¿ A qué te dedicas actualmente? Cinematógrafo
- 3.¿Qué es para ti un postre? Y ¿Cada cuánto consumes postre? Me encanta el dulce, es parte de mi dieta diaria. Como dos veces al día tarde y noche
4. Generalmente, ¿en qué horario consumes postre y cómo decides el postre? En la tarde y en la noche
5. ¿ Con que frecuencia sueles probar nuevas opciones de postre? ¿Qué te motiva a probarlo? Todo lo que tenga masa y dulce de leche lo pruebo
6. Por lo general, ¿Compartes un postre o te lo comes solo? solo
7. De las ferias de Food Trucks que se llevan a cabo en la ciudad, ¿Vas seguido? ¿Qué consumes cuando vas a estas ferias? Al menos dos veces al mes y como algo nuevo o algo que me gusto
8. ¿Qué te llama la atención o qué te gusta de las ferias de Food Trucks? La originalidad del evento, que es al aire libre, el ambiente
9. Si existiese un Food Trucks que venda Roll de Canela, ¿estarías dispuesto a comprarlo? si cada tanto como uno en Starbucks con un café

## ANEXO 8 – RESPUESTA ENTREVISTA

<p>GUIA DE PREGUNTAS</p> <p>- Proyecto Roll de Canela en Food Trucks -</p>
<p>1. ¿ Me podrías confirmar tu Edad, País y ciudad de origen, Por favor ? 54 años, Argentina, CABA</p> <p>2. ¿ A qué te dedicas actualmente? Administradora</p> <p>3.¿Qué es para ti un postre? Y ¿Cada cuánto consumes postre? Un postre es algo preparado con dedicación, caliente y dulce. Lo consumo los fines de semana</p> <p>4. Generalmente, ¿en qué horario consumes postre y cómo decides el postre? En la tarde</p> <p>5. ¿ Con que frecuencia sueles probar nuevas opciones de postre? ¿Qué te motiva a probarlo? Darle un gusto de la semana que me cuido</p> <p>6. Por lo general, ¿Compartes un postre o te lo comes solo? solo</p> <p>7. De las ferias de Food Trucks que se llevan a cabo en la ciudad, ¿Vas seguido? ¿Qué consumes cuando vas a estas ferias? dos veces al mes,</p> <p>8. ¿Qué te llama la atención o qué te gusta de las ferias de Food Trucks? Las nuevas opciones,o las que ya probé y me gustó mucho</p> <p>9. Si existiese un Food Trucks que venda Roll de Canela, ¿estarías dispuesto a comprarlo? Si me encantan los Cinnabon</p>

## ANEXO 9 – RESPUESTA ENTREVISTA

### GUIA DE PREGUNTAS

- Proyecto Roll de Canela en Food Trucks -

1. ¿ Me podrías confirmar tu Edad, País y ciudad de origen, Por favor ? 35 años, Argentina, CABA
2. ¿ A qué te dedicas actualmente? Fotógrafo
- 3.¿Qué es para ti un postre? Y ¿Cada cuánto consumes postre? Un postre es para quitarme el sabor salado de la comida, lo consumo en la semana, no todos los días
4. Generalmente, ¿en qué horario consumes postre y cómo decides el postre? En la mañana que tengo mas tiempo de disfrutar lo que como
5. ¿ Con que frecuencia sueles probar nuevas opciones de postre? ¿Qué te motiva a probarlo? En las bodas y eventos como estos siempre estoy probando cosas nuevas.
6. Por lo general, ¿Compartes un postre o te lo comes solo? solo
7. De las ferias de Food Trucks que se llevan a cabo en la ciudad, ¿Vas seguido? ¿Qué consumes cuando vas a estas ferias? Vengo a todos los que me llaman para tomar fotos y aprovecho de comer
8. ¿Qué te llama la atención o qué te gusta de las ferias de Food Trucks? Hamburguesas y cerveza
9. Si existiese un Food Trucks que venda Roll de Canela, ¿estarías dispuesto a comprarlo? Puedo probarlo dependiendo del precio y el tamaño

## ANEXO 10 – RESPUESTA ENTREVISTA

## GUIA DE PREGUNTAS

- Proyecto Roll de Canela en Food Trucks -

1. ¿ Me podrías confirmar tu Edad, País y ciudad de origen, Por favor ? 22 años, Argentina, CABA
2. ¿ A qué te dedicas actualmente? Estudiante de psicología
- 3.¿Qué es para ti un postre? Y ¿Cada cuánto consumes postre? Postre para mi es todo lo dulce que tiene una preparación detallada. Es esencial en mi vida, como hasta 3 veces por dia
4. Generalmente, ¿en qué horario consumes postre y cómo decides el postre? En la mañana, luego de almuerzo y al merendar con amigas
5. ¿ Con que frecuencia sueles probar nuevas opciones de postre? ¿Qué te motiva a probarlo? Siempre que veo algo provocativo, que tiene pinta, y que es accesible económicamente lo pruebo.
6. Por lo general, ¿Compartes un postre o te lo comes solo? Sola, solo comparto cuando es merienda
7. De las ferias de Food Trucks que se llevan a cabo en la ciudad, ¿Vas seguido? ¿Qué consumes cuando vas a estas ferias? Cuando veo uno que tiene pinta y que está cerca de casa, y no cocino ese día, como ahí. La verdad no pienso mucho, compro lo que mejor se ve
8. ¿Qué te llama la atención o qué te gusta de las ferias de Food Trucks? El ambiente, las opciones.
9. Si existiese un Food Trucks que venda Roll de Canela, ¿estarías dispuesto a comprarlo? Si obvio, todo lo que sea dulce lo pruebo.

## ANEXO 11 – RESPUESTA ENTREVISTA

### GUIA DE PREGUNTAS

- Proyecto Roll de Canela en Food Trucks -

1. ¿ Me podrías confirmar tu Edad, País y ciudad de origen, Por favor? 40 años, Argentina, CABA
2. ¿ A qué te dedicas actualmente? Economista
- 3.¿Qué es para ti un postre? Y ¿Cada cuánto consumes postre? Postre es algo para compartir y pasar un rato agradable con un te, café, para comer con calma y no a las corridas.
4. Generalmente, ¿en qué horario consumes postre y cómo decides el postre? Por lo general en la tarde luego de almuerzo, pero más común los fines de semana cuando como con mi familia que salimos a pasear
5. ¿ Con que frecuencia sueles probar nuevas opciones de postre? ¿Qué te motiva a probarlo? No soy de probar cosas nuevas
6. Por lo general, ¿Compartes un postre o te lo comes solo? compartido
7. De las ferias de Food Trucks que se llevan a cabo en la ciudad, ¿Vas seguido? ¿Qué consumes cuando vas a estas ferias? Voy con mi familia en la tarde para pasear un poco y disfrutar del aire libre y comer algo para no preparar nada en casa
8. ¿Qué te llama la atención o qué te gusta de las ferias de Food Trucks? Las opciones
9. Si existiese un Food Trucks que venda Roll de Canela, ¿estarías dispuesto a comprarlo? Tendría que ver que otras opciones hay.

ANEXO 12 - CUESTIONARIO

Buenos días, mi nombre es Jessica Nanin. Quisiera poder contar con su valiosa colaboración. Toda la información que usted me proporcione será utilizada únicamente con fines estadísticos y no será revelada a persona alguna, y su identidad será mantenida en el anonimato. Gracias.

¿Cuál es su edad?

. 20 años y menos

. 21 a 30

. 31 a 40

. 41 a 50

. 51 a 60

. 61 y mas

¿Cuál es su sexo?

. Masculino

. Femenino

Barrio donde vive

---

Casa propia o alquilada

---

P1. ¿Sabe lo que es un Roll de Canela?

a) si \_\_\_ b) no \_\_\_

P2. ¿Alguna vez ha comido Roll de Canela?

a) si \_\_\_ b) no \_\_\_

P3. ¿Dónde comiste el roll de canela?

a) si \_\_\_ b) no \_\_\_

P4. Podría por favor indicar su grado de satisfacción respecto al producto

a) alto \_\_\_ b) medio \_\_\_ c) bajo \_\_\_ d) no aplica \_\_\_

P5-¿Qué considera usted que es lo más importante al comprar el producto?

a) Precio \_\_\_ b) Originalidad \_\_\_ c) Calidad \_\_\_ d) Atención al cliente \_\_\_  
e) Variedad \_\_\_ d) otro (especifique) \_\_\_

P6-¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por cada unidad?

a) 50 pesos \_\_\_ b) 55 a 65 pesos \_\_\_ c) 65 pesos o más \_\_\_

P7-¿por qué compraría el producto? Seleccione todas las opciones que correspondan

a) Calidad \_\_\_ b) Precio \_\_\_ c) Originalidad del producto \_\_\_ d) sabor \_\_\_

P8. ¿si vendieran los roll de canela por delivery, estarías dispuesto a comprarlos?

a) Si \_\_\_ b) No \_\_\_ ¿por qué? \_\_\_\_\_

P9-¿te gustaría que los roll de canela tengan topping de sabores? De ser si tu respuesta por favor responder siguiente la pregunta

a) Si \_\_\_ b) No \_\_\_ ¿por qué? \_\_\_\_\_

P10-¿qué sabores te gustaría que estén como topping en los roll de canela?

a) Dulce de leche \_\_\_ b) Nutella \_\_\_ c) Chocolate \_\_\_ d) Leche condensada \_\_\_  
e) otro: (especifique) \_\_\_\_\_

## CURRICULUM VITAE

### Jessica Nanin Guerra - Recursos Humanos

**Nombre** Jessica Nanin Guerra

**Celular:** +549112667-3426

**E-mail:** [jnguerra19@gmail.com](mailto:jnguerra19@gmail.com)

**DNI** 95388355

**Dirección:** Santa Fe 2687, Buenos Aires, Argentina.

MBA en Dirección de Empresas y Profesional de Relaciones Industriales con probada experiencia en diversas áreas de Recursos Humanos, entre ellas; Reclutamiento y Selección, Administración de Personal, Capacitación y Desarrollo, Medición de clima Organizacional. Responsable, proactiva, con pensamiento analítico y creativo, comunicación efectiva y trabajo. En continua búsqueda de nuevos aprendizajes y conocimientos que permitan mi crecimiento profesional. La mejor forma para el lograr los objetivos es fundamental el trabajo en equipo, compromiso, la eficiencia y respeto

### HABILIDADES

---

- **Portugués** Inicial
- **Ingles** Avanzado
- **Dominio** de Word, Excel, PowerPoint, Macro
- SAP
- Siebel
- SharePoint Designer
- Trabajo en Equipo
- Comunicación Efectiva
- Capacidad de análisis y resolución de problema
- Trabajo bajo presión
- Organización y gestión del tiempo
- Liderazgo

### MÉRITOS Y RECONOCIMIENTOS

---

- **Mérito Académico Destacado Promedio** - Universidad Católica Andrés Bello. 2009 a 2013.
- **Mérito Académico Destacada Colaboración** - Universidad Católica Andrés Bello. 2009 a 2013.
- **Destacada participación del MOIT** (Modelo de la Organización Internacional del Trabajo) cuyo tema fue “Globalización y desarrollo equitativo”. Junio 2010
- **Mejor Delegación Invitada Sobresaliente del MOIT** (Modelo de la Organización Internacional del Trabajo) en representación de la Organización no gubernamental Save the Children. Octubre 2011

- **Defensa de Tesis** “Impacto de entrenamientos experienciales en las habilidades comunicacionales en líderes de campamento Eskalando 515” **obteniendo la mayor calificación y con mención publicación**

## **EXPERIENCIA LABORAL**

---

### **ACCENTURE – Analista de Recursos Humanos**

**Dic 2014 - Actualmente**

#### **Tareas y Responsabilidades**

Gestión de recursos humanos: responsable en el seguimiento de expiración de visas, confirmar que todos los empleados estén autorizados a trabajar y completen el proceso correspondiente para estar en conformidad con los parámetros legales. Resolución de consultas y dudas de los empleados mediante la herramienta Siebel. Envío de notificaciones de visas a expirar para que el empleado gestione y actualice su información.

Proveer ayuda a otros equipos en los picos de trabajo para el logro de los objetivos.

Training y capacitación: Coordinación, organización, planificación y ser facilitadora de los talleres previamente seleccionados.

### **ACCENTURE – Asistente Senior de Recursos Humanos**

Gestión y administración del personal del Cliente: manejo de herramienta SAP para el procesamiento de cambios y actualizaciones de la información en los registros de los empleados, específicamente cambios de jornada, licencias, renuncias y despidos. Reporte mensual de los empleados con condición de Contratos y Periodos de Prueba para el control de renovación. Entrevistas de salida a través de llamadas para la recolección de información la cual luego sería procesada para generar reportes mensuales.

Líder de dos procesos de transición de tareas del cliente, People Advisor y HR Connect. Para ambos procesos utilización de la herramienta Siebel en el cual se reciben las consultas de los empleados y se le presta servicio mediante la resolución de todas sus dudas y consultas. La transición de tareas permitió mayor responsabilidad, generar optimización del tiempo de respuesta y resolución de consultas, fomentando confianza en el cliente lo cual permitió la transición de nuevas tareas al equipo.

Capacitar, entrenar y supervisar a una persona.

Reporte de métricas de todas las tareas y análisis de las mismas para administrar mejor el tiempo personal como del equipo.

Proveer ayuda a otros equipos en los picos de trabajo para el logro de los objetivos.

Training y capacitación: Coordinación, organización, planificación y ser facilitadora de los talleres previamente seleccionados.

Seguridad de la Información: Implementación de procesos para fortalecer la confidencialidad y la seguridad de información del cliente, empresa y del equipo, fomentando mejoras y soluciones.

**NATIOR CONSULTORES – Analista en Reclutamiento y Medición de Clima Organizacional**

**Oct 2013 – Nov 2014**

**Tareas y Responsabilidades**

Reclutamiento: Búsqueda de personal basadas en los requisitos del cliente, usando el tipo de entrevista de top-grading. Presentar un resumen de lo analizado y recolectado de la entrevista. Presentar al cliente los 3 -5 mejores candidatos para la posición.

Medición del clima organizacional: mediante la aplicación de encuestas y trainings y focus group. Realizando un trabajo final de la investigación en la que se vació toda la información recolectada y analizó los resultados, para presentar el informe final con los datos estadísticos, conclusiones y soluciones y recomendaciones.

**SERVICIOS JASA S,A. – Analista de Reclutamiento y Selección**

**Ene 2013 - Jul/2013**

**Tareas y Responsabilidades**

Búsqueda de personal según las características del cliente, manejo de herramientas como Bumeran, Zonajobs, para la búsqueda.

Entrevistas a los candidatos, presentación de informe breve al cliente para la selección.

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO – Tutor Académico y Coordinador**

**2010 – 2013**

**Tareas y Responsabilidades**

Preparador Académico: La responsabilidad de manejar y liderar actividades entre 15 y 20 estudiantes. Las principales responsabilidades fueron: preparar y dar clases en las materias de Microeconomía y Estadística 1.

Tutor Académico: La responsabilidad de manejar y liderar actividades entre 15 y 30 estudiantes. Las principales responsabilidades fueron: preparar, y dar clases de Investigación, Oratoria, Trabajo en Equipo, Motivación, Liderazgo.

Coordinador: Organizar y planificar talleres, con distintos profesionales, para llevar a capacitación y asesoría académica.

**E-HUMAN – Pasantía en Recursos Humanos**

**Jul 2011 -Sep 2011**

**Tareas y Responsabilidades** Búsqueda de personal según las características del cliente, manejo de herramientas como Bumeran, Zonajobs, para la búsqueda.

Actualización en la Descripción de Cargos de la empresa, mediante la aplicación de cuestionarios y entrevistas con cada empleado de la posición. Presentación de informe con todo lo recolectado.

## FORMACIÓN ACADÉMICA

---

- MBA Maestría en Dirección de Empresas en la Universidad de Palermo, Buenos Aires Argentina
- Licenciada en Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello 2013
- Bachiller mención Humanidades Colegio Teresiano la Castellana - 2008

## OTROS CONOCIMIENTOS

---

- **Seminario Premium** “E-Commerce 360°” – Mayo 2017
- **Seminario Premium** “Google Adwords: ¿Cómo administrar y optimizar campañas en buscadores?” – Mayo 2017
- **Seminario Premium** “Cómo Internacionalizar nuestra Pequeña y Mediana empresa” – Abril 2017
- **Business English Management** - 2014
- **International Language Schools of Canada** 12 semanas - 2010
- **Wall Street Insitute** puntaje TOEIC 565 – Nivel Upper Waystage 3 - Marzo 2013
- **Jornadas de Ciencias Sociales**– CECISO – Mayo 2012
- **Calidad de Servicio y Protocolo** - Consultora Profesional Anherpa – Junio 2011
- **Desafíos Empresariales** - CECISO – Junio 2011
- **Empresarios de Hoy, Líderes del Mañana** – Cámara de Comercio, Industria y Servicios - Noviembre 2010
- **Taller de Oratoria, Comprensión Lectora y Redacción**, MOIT. 2010
- **International Language Schools of Canada** 12 semanas en 2010
- 14 hs académicas de debate, 8hs de práctica previas, 14hs de charlas sobre la OIT, 28hs en Comprensión Lectora y Redacción, Oratoria, Investigación Documental, Liderazgo y trabajo en equipo, Negociación y argumentación 2010

## TRABAJO SOCIAL

---

He realizado diversas actividades con la finalidad de ayudar en la formación y crecimiento personal y profesional de niños de una Villa. Además de brindar clases “Ad honorem”. Siempre dispuesta a colaborar con la comunidad, formación y motivación.