

GRILL TRUCK

Santiago Antonella
Universidad CAECE Mar del Plata, Argentina
asantiago@ucaecmdp.edu.ar

Emprendimientos Creativos y Tecnológicos

Resumen

En el presente trabajo se analiza la factibilidad de realizar un proyecto que consiste en la prestación de servicios gastronómicos para eventos en la ciudad de Mar del Plata utilizando una unidad móvil completamente equipada.

A partir de los estudios de los aspectos más relevantes para la evaluación del proyecto y del análisis de la factibilidad: comercial; técnica; organizacional; legal; económico-financiera y de control, se concluye que el negocio es viable de realizar y llevarlo a cabo arroja resultados positivos para las partes intervinientes.

La diferenciación e innovación en el formato del servicio prestado y la calidad del mismo, son los factores fundamentales para que el éxito de proyecto.

Palabras clave: *food truck* – bebidas – carnes asadas – móvil – eventos.

Introducción

Durante la crisis del 2008 en Nueva York, reconocidos chefs de la ciudad fueron desempleados y vieron en los Food Trucks una excelente oportunidad para salir adelante. Privados de poder abrir su propio local, comenzaron a vender sus platos gourmets a precios económicos en una auténtica cocina móvil.

Algunos de los requisitos que deben cumplir estos carros son: contar con agua corriente potable, fría y caliente, refrigeradores, freezers para evitar romper la cadena de frío y un sistema de eliminación de residuos adecuado.

En Argentina, la tendencia de los Food Trucks apenas despunta. Los emprendimientos que se animaron a implementarlos no pueden circular por la vía pública, hasta tanto no exista

una normativa, pero si operan en eventos privados.

El antecedente porteño más cercano son los carritos de la costanera. Hay más de 800 puestos en toda la ciudad (Blanco, 2014). La diferencia con los Food Trucks de Estados Unidos es que no son móviles y la oferta se limita a: choripán, bondiola, lomito.

El gobierno porteño empezó las obras para el reordenamiento de la costanera norte y sur que incluye nuevos carritos para los puestos de venta de comida al paso.

Las nuevas medidas otorgan la concesión por cinco años para los dueños de los puestos y el reemplazo de parrillas al carbón por planchas a gas. En el año 2011 surgieron los Food Truck Gourmet en Buenos Aires.

En la actualidad hay unos 30 carros, pero solo trabajan en forma privada ya que no tienen un

marco legal que los ampare para vender en la calle. La única ley que regula la actividad es la 1166, pero solo habilita a vender golosinas, productos de confitería y sándwiches envasados en origen (Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2004).

En Argentina, aún no está permitida la venta de comidas en la vía pública, ni tampoco existe normativa que la regule. Debido a esto, dicho proyecto se adaptará a brindar el mismo tipo de servicio pero en eventos privados.

Descripción de la innovación

Para evaluar el proyecto, se analizan las distintas factibilidades para determinar su viabilidad.

En la factibilidad comercial, se define la visión y misión de la empresa, es decir la razón de ser, y una proyección de lo que será su negocio en un futuro, cómo se verá, y las metas y objetivos para conseguirlo. Se analizan distintas matrices que permiten detectar tanto las fuerzas y debilidades, internas y externas del mercado, para definir la estrategia de negocio adecuada.

En cuanto a la factibilidad técnica, se realiza una descripción del producto que se va a comercializar, la estimación de la demanda, el tamaño, y la localización de la empresa.

En la etapa de factibilidad organizacional se define el organigrama de la empresa y se realiza el cálculo de la cadena de valor para estipular el precio del servicio en términos unitarios, determinar el margen y el precio de venta.

En el análisis de la factibilidad legal, se definen el tipo societario, las habilitaciones, cursos y requisitos correspondientes a la actividad.

Para el análisis de la factibilidad económica-financiera se tienen en cuenta, la inversión inicial, los costos fijos y variables, el análisis del punto de equilibrio, y el análisis financiero mediante el método que se utilice a partir del análisis del contexto y del enfoque del proyecto.

Por último, se analiza la factibilidad de control, donde se define el Cuadro de Mando Integral, y los planes de contingencia.

Factibilidad comercial

Misión

Somos una empresa gastronómica dedicada a ofrecer una experiencia única para eventos. Nos acercamos al cliente mediante unidades móviles funcionales e innovadoras, brindando productos de calidad elaborados a la parrilla, siguiendo estrictas normas de seguridad e higiene.

Visión

Convertirnos en una cadena de restaurantes móviles con presencia en el mercado nacional, adaptando nuestro servicio a gusto del consumidor, apuntando a ser líderes y generando una mayor rentabilidad para los dueños.

Valores

Fomentamos el trato responsable y cordial, logrando de esta forma un ambiente laboral integrado y comprometido con los objetivos de la empresa.

Objetivos

- Iniciar la actividad en septiembre de 2016.
- Recuperar la inversión inicial en un período de un año.
- Expectativa de rentabilidad del 11,65%.
- Aumentar la presencia en eventos en un 10% anual, desde el inicio de la puesta en marcha de la actividad.

- Lanzar campañas publicitarias en distintas redes sociales, tales como Facebook, Instagram y Twitter a partir de abril de 2016.

adjetivo, se asocia a la forma en que el producto se elabora, cocinado a la parrilla. *Truck*: camión. Representa el formato que tendrá el servicio. Se entrega al cliente el producto desde la unidad móvil adaptada para la cocción y preparado de los mismos.

Nombre de la Empresa

Grill Truck. *Grill*: asar (vb); parrilla (sustantivo). El término *Grill* en sus diferentes aplicaciones como verbo, sustantivo o

Matriz PEYEA

		Y	
Fuerza Financiera	Ptje.	Estabilidad del Ambiente	Ptje.
Facilidad para salir del mercado	5	Estabilidad económica	-4
Fácil acceso a préstamos	5	Elasticidad de la demanda	-3
Riesgo país	2	Cambios en el consumo	-3
Capital de Trabajo	4	Inflación	-4
SUMA	16	SUMA	-14
PROMEDIO	4	PROMEDIO	-3,5
TOTAL EJE Y		0,5	
		X	
Ventaja Competitiva	Ptje.	Fuerza de la Industria	Ptje.
Calidad del servicio	-1	Barreras de entrada al mercado	3
Posicionamiento de marca	-4	Potencial de crecimiento	4
Poder de negociación con clientes	-2	Tecnología	4
Capacidad de adaptación	-1	Estacionalidad	2
SUMA	-8	SUMA	13
PROMEDIO	-2	PROMEDIO	3,25
TOTAL EJE X		1,25	

Luego de analizar la matriz PEYEA, se puede afirmar que la empresa se posiciona en el cuadrante Agresivo. Este resultado es razonable, debido a que se trata de una empresa nueva en el mercado y se encuentra dentro de una industria madura. Su posición es la adecuada para utilizar sus fortalezas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas y superar las debilidades internas, evitando de este modo las amenazas del entorno.

La estrategia a implementar será la diferenciación en cuanto al servicio ofrecido; para apoyar la estrategia central se realizarán

acciones de publicidad de imagen que permitirán penetrar el mercado y dar a conocer la empresa.

Matriz FODA

	Oportunidades	Amenazas
	<p>O.1 Propuesta gastronómica reconocida mundialmente.</p> <p>O.2 Disponibilidad de vehículos funcionales.</p> <p>O.3 Aumento del uso de redes sociales como herramienta publicitaria.</p>	<p>A.1 Normativa inexistente para la actividad.</p> <p>A.2 Inflación.</p> <p>A.3 Bajas barreras de entrada.</p> <p>A.4 Condiciones meteorológicas desfavorables.</p>
Fortalezas	FO	FA
<p>F.1 Servicio diferenciado.</p> <p>F.2 Servicio rápido y eficiente.</p> <p>F.3 Pioneros en la idea de negocio.</p> <p>F.4 No requiere mano de obra especializada.</p>	<p>Brindar en la ciudad un servicio innovador, aprovechando el auge de los <i>Food Trucks</i> a nivel mundial.</p> <p>Adaptar el vehículo a las necesidades de los clientes.</p> <p>Publicar en redes sociales y revistas de eventos con el fin de promocionar <i>Grill Truck</i>.</p>	
Debilidades	DO	DA
	<p>D.1 El servicio no ofrece instalaciones para la comodidad del cliente.</p> <p>D.2 Bajo poder de negociación con proveedores.</p> <p>D.3 Empresa nueva no posicionada en el mercado.</p> <p>D.4 Bajo poder de negociación con los cliente</p>	

Sugiere una estrategia que le permite a *Grill Truck* aprovechar las oportunidades del entorno y sus fortalezas internas. Como resultado de dicho análisis se buscará aprovechar el reconocimiento mundial de estos carros gastronómicos para prestar el servicio en la ciudad de Mar del Plata, utilizando, en caso de que sea necesario, planes que otorga el gobierno para financiar dicho proyecto. Con respecto a la publicidad, las redes sociales serán la herramienta principal para dar a conocer a la empresa.

Matriz PORTER

El poder de negociación de *Grill Truck* en parámetros generales será bajo debido a que se trata de una empresa nueva en el mercado

gastronómico. Sin embargo, a medida que su participación en el mercado incrementa, la empresa podrá mejorar su poder de negociación en relación a los *stakeholders*.

Matriz PERFIL COMPETITIVO

De acuerdo con los competidores seleccionados y considerando que *Grill Truck* es una empresa nueva en el mercado gastronómico, los factores en los que concentrará sus esfuerzos serán los que le brinden una posición competitiva en el mediano plazo.

Los competidores seleccionados para armar dicha matriz son:

- Promo Fiesta: empresa dedicada a la venta de combos para fiestas eventos,

principalmente de hamburguesas y panchos. Su ventaja competitiva se basa en ofrecer al cliente la facilidad de comprar todo lo que necesita en un combo a un precio accesible y en el mismo lugar. Su desventaja es que sólo se dedica a la venta de mercadería, no a prestar el servicio.

- *Pizza Party*: catering de Pizzas a la piedra a domicilio. A diferencia de *Grill Truck*, sólo ofrece un tipo de producto. Pero cuenta con la ventaja de ser una empresa conocida en el mercado, que ofrece un servicio de calidad y un producto popular.

FACTORES CRITICOS	PESO	<i>Grill Truck</i>		Promo Fiesta		<i>Pizza Party</i>	
		Calific.	Pond.	Calific.	Pond.	Calific.	Pond.
1 Publicidad de imagen.	10%	3	0,3	4	0,4	3	0,3
2 Participación en el mercado.	20%	2	0,4	4	0,8	4	0,8
3 Posicionamiento de marca.	15%	1	0,15	3	0,45	3	0,45
4 Propuesta innovadora.	30%	4	1,2	1	0,3	3	0,9
5 Relación precio-calidad.	15%	3	0,45	3	0,45	4	0,6
6 Servicio de bebidas.	10%	4	0,4	2	0,2	4	0,4
TOTAL	100%		2,9		2,6		3,45

Factores críticos como prestar un servicio innovador, le otorgan a *Grill Truck* herramientas para poder competir contra los rivales del sector. En relación a la posición con sus principales competidores, se puede decir que *Grill Truck* se encuentra mejor posicionada que Promo Fiesta, porque no solo ofrece un producto, sino un servicio gastronómico completo. Respecto de *Pizza Party*, la posición de la empresa es desventajosa, principalmente por tratarse de una marca nueva en el mercado.

Proceso de implementación de la innovación

Factibilidad técnica

Descripción de los productos

Los productos que *Grill Truck* comercializará se basarán en un menú que incluye carnes asadas en sándwich tales como, bondiola de cerdo, colita de cuadril y hamburguesas, elaborados en la unidad móvil. Dicho menú contará con la opción de aderezos, salsas y

adicionales a elección y una bebida que podrá ser cerveza, gaseosas o agua mineral.

Demanda

Para calcular la demanda del proyecto, se realizaron encuestas a un público representativo teniendo en cuenta sus gustos y preferencias y si contaban con espacio disponible para la unidad móvil. La muestra se realizó a un total de 314 personas, mayores de 18 años, de clase social media típica, C3. En base a los resultados obtenidos, se determinó que el 2,73% de la muestra estaría dispuesto a contratar el servicio de *Grill Truck*.

De esta manera se pudieron establecer los números estimativos para el cálculo de la demanda y la cantidad promedio de sándwiches que una persona consume en un evento; la misma asciende a 2,72. Este número representará el ticket promedio por persona.

A su vez, se consultó a una empresa marplatense, dedicada a la elaboración y comercialización de pizzas para eventos, llamada *Pizza Party*. Ésta será un potencial

competidor de la empresa, por lo que se tomaron sus datos como supuestos para estimar la demanda del proyecto.

Los parámetros para determinar dicho cálculo fueron, establecer un máximo de 128 eventos y un mínimo de 64, para los meses de marzo a septiembre y un máximo de 102 y mínimo de 51 eventos para los meses de octubre a febrero. Posteriormente, se determinó que la cantidad máxima de eventos que *Grill Truck* podrá abastecer por día será de 2. Es así como se estableció un total de 176 eventos anuales en promedio.

Luego, se realizó una última simulación mensual con los datos brindados por la empresa *Pizza Party*, en donde se determinaron las cantidades máximas (200) y mínimas (30) de personas que *Grill Truck* podrá abastecer por evento. A partir de las simulaciones realizadas, se pudo determinar la cantidad de tickets anuales en 19860,92.

Tamaño

Dimensiones útiles del tráiler son: 3,10 largo m x 1,74 ancho m x 1,92_m alto.

Para calcular la capacidad productiva de la empresa se analizaron los tiempos de cocción de los productos elaborados en base a las dimensiones de la parrilla.

La misma mide 2 metros de largo por 70 centímetros de ancho, pero las medidas útiles para la producción son 1,94 de largo por 0,62 de ancho. A su vez, cuenta con cuatro áreas de cocción que permiten optimizar el consumo de gas en caso de que la cantidad de comensales sea reducida.

Teniendo en cuenta que cada bife y hamburguesa tiene un diámetro promedio de 10,2 centímetros, se pueden cocinar simultáneamente, como máximo, 114 productos y en cada área de cocción 28 aproximadamente. El tiempo requerido para cocinar los productos es de 5 minutos en promedio de cada lado, es decir, un total de 10 minutos por unidad.

El tamaño de la empresa se determinó en un máximo de atención de 200 personas. Esto se debe a que el tiempo de espera entre una tanda de sándwiches y la otra sería razonable, ya que permitiría abastecer a la totalidad de comensales evitando demoras considerables e irritabilidad de los consumidores.

Localización

Macro Localización

La empresa *Grill Truck*, se instalará en la ciudad de Mar del Plata. La selección se realizó considerando su densidad poblacional, de 625.100 habitantes, pero principalmente teniendo en cuenta que al ser uno de los centros turísticos más atractivos del país, la demanda se incrementará notablemente en temporada de verano.

Micro Localización

Para la selección del galpón, se utilizó el método cualitativo por puntos. Este mismo tendrá como funciones principales: estacionamiento y guardado de vehículo y acoplado, oficina comercial y sector de guardado de materias primas con *freezers*.

Factores	A		B		C		D		
	Peso	Calif.	Calif. Pond.	Calif.	Calif. Pond.	Calif.	Calif. Pond.	Calif.	Calif. Pond.
1- Alquiler	0,2	10	2	6	1,2	10	2	6	1,2
2- Superficie	0,25	6	1,5	5	1,25	9	2,25	4	1
3- Condiciones del establecimiento	0,15	8	1,2	6	0,9	1	0,15	7	1,05
4- Vías de acceso y transporte	0,2	8	1,6	6	1,2	3	0,6	6	1,2
5- Seguridad	0,2	6	1,2	4	0,8	5	1	3	0,6
Totales:	1		7,5		5,35		6		5,05

El establecimiento seleccionado para la instalación del depósito de *Grill Truck* será la opción A, ya que presenta el valor ponderado más alto en relación al resto de los depósitos analizados. Si bien el valor del alquiler no es el más bajo, cuenta con una superficie óptima

para adaptarse a las necesidades de la empresa.

Respecto de las condiciones del establecimiento, el depósito seleccionado se encuentra en buen estado, por lo que se requeriría inversión mínima en remodelaciones.

Factibilidad organizacional
Organigrama



Cadena de valor

A continuación se presentará la Cadena de Valor correspondiente al servicio ofrecido por *Grill Truck*. En este análisis se tendrán en cuenta y detallarán todos los costos, tanto erogables como no erogables,

correspondientes a cada área presente en la empresa.

Aclaración: la unidad de medida para el cálculo de la Cadena de Valor se realiza en base a un ticket promedio por comensal, que consta de 2,72 sándwiches y dos bebidas.

TOTAL ACTIVIDADES PRIMARIAS		LOGISTICA DE ENTRADA	PROCESOS	LOGISTICA DE SALIDA	COMERCIALIZACION																
	\$ 2,86	\$ 0,665	\$ 47,20	\$ 2,68	\$ 1,42																
		Alquiler Golpes \$ 0,665	Cuentas \$ 20,24	Seguro Casosanta \$ 0,60	Salidos y Carga Sociales \$ 0,15																
		Salidos y Carga Sociales \$ 1,39	Papas \$ 1,843	Combustible \$ 0,137	Publicidad \$ 0,86																
			Lechuga \$ 0,589	Servicios de Papel \$ 0,20	Luz \$ 0,24																
			Tomate \$ 0,349	Asesoramientos \$ 1,74	Gas \$ 0,171																
			Aderezos \$ 1,306																		
			Salsas \$ 1,533																		
			Bebidas \$ 21,66																		
			Alpallar \$ 2,858																		
			Salidos y Carga Sociales \$ 12,47																		
			Asesoramientos Tónicos \$ 1,580																		
			Seguro Tráiler \$ 0,121																		
			Seguro Golpes \$ 0,604																		
			Pérdidas \$ 1,820																		
			Luz \$ 0,720																		
			Gas \$ 0,078																		
			Gasol (Grupo Eléctricos) \$ 0,478																		
			Aguá \$ 0,151																		
\$ 73,36																					
TOTAL ACTIVIDADES SECUNDARIAS																					
		ABASTECIMIENTO	\$ 5,07																		
		Salidos y Carga Sociales \$ 0,146	Gas \$ 0,171																		
		Salido Contador \$ 1,81	Luz \$ 0,240																		
		Papelaria \$ 0,20																			
		Teléfono e Internet \$ 0,30																			
		Asesoramientos \$ 0,187																			
		Almuerzo \$ 0,32																			
		Artículos de limpieza \$ 0,91																			
		Limpieza \$ 0,79																			
				Total	\$ 5,07																
		TECNOLOGÍA	\$ -																		
				Total	\$ -																
		RECURSOS HUMANOS	\$ 0,59																		
		Bonitas y Mensajes \$ 0,198																			
		Documentaria \$ 0,341																			
		Cursos de Capacitación \$ 0,048																			
				Total	\$ 0,59																
		INFRAESTRUCTURA	\$ 28,74																		
		Deposito Bienes \$ 6,00																			
		Impuesto a las Ganancias \$ 22,74																			
				Total	\$ 28,74																
\$ 34,40																					
<table border="1"> <tr> <td>Sin BGG</td> <td>\$ 85,02</td> <td>\$ 64,98</td> <td>\$ 150,00</td> </tr> <tr> <td>Con BGG</td> <td>\$ 107,76</td> <td>\$ 42,24</td> <td>\$ 150,00</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>COSTO</td> <td>MARGEN</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>PRECIO</td> </tr> </table>						Sin BGG	\$ 85,02	\$ 64,98	\$ 150,00	Con BGG	\$ 107,76	\$ 42,24	\$ 150,00			COSTO	MARGEN				PRECIO
Sin BGG	\$ 85,02	\$ 64,98	\$ 150,00																		
Con BGG	\$ 107,76	\$ 42,24	\$ 150,00																		
		COSTO	MARGEN																		
			PRECIO																		

En cuanto a los directivos, no gozaran de un sueldo fijo, dado que la contraprestación que reciben a cambio de sus contribuciones a la empresa son un porcentaje de las ganancias. El costo total del ticket promedio, de acuerdo a los cálculos realizados en la cadena de valor es de \$ 85,02 neto de Impuesto a las Ganancias y de \$ 107,76 incluyendo dicho impuesto. El precio de venta determinado es de \$150. El mismo se estipuló mediante la comparación con otras empresas del sector que ofrecen un servicio similar. La estrategia planteada para el negocio es la de diferenciación en cuanto a la calidad del servicio, sin embargo, como se trata de una empresa nueva en el mercado, se establecerán márgenes reducidos y precios competitivos para insertarse en el mercado. El margen es de \$ 42,24 incluyendo el impuesto a las ganancias, representa un 28,16% del precio del ticket.

Factibilidad Legal

Tipo societario

Grill Truck será una Sociedad Anónima, ya que es uno de los tipos de sociedad más utilizados en la actualidad para los emprendimientos comerciales. La misma debe constituirse por instrumento público (escritura pública). Dos elementos principales caracterizan a este tipo de sociedad: su capital se encuentra dividido en acciones, y los dos socios que la conforman limitan su responsabilidad a las acciones suscriptas.

Inscripción en ARBA

Inscripción ART (Ley 24.557 de Riesgos del Trabajo).

Habilitación comercial

Dado que se trata de un local destinado a la manipulación de productos alimenticios, deberá ajustarse a lo que prescribe la Ordenanza Municipal número 4252. Para

iniciar el trámite de habilitación se deberá ingresar al sitio oficial de la Municipalidad. Se deberá constatar que la actividad que se pretende desarrollar se encuentre permitida en la zona donde se encuentre el local a habilitar y que dicho local reúna las condiciones edilicias y de superficie necesarias.

Curso de Manipulación de Alimentos

El manipulador de alimentos como agente activo en la cadena alimentaria, tiene un rol fundamental en la seguridad y conservación de la calidad de estos. Por su actividad laboral necesita una formación específica en higiene y manipulación. Destinatarios: todo aquel en contacto con alimentos. Según lo determinado por el artículo 21 del Anexo I del Decreto N° 2126/71 de la Ley N° 18284, la adecuada manipulación de los alimentos, desde que se producen hasta que se consumen, incide directamente

Tráileres Homologados

Para circular acorde a la ley vigente, los tráileres y remolques deben estar homologados por el fabricante. Mactrail comercializa tráileres que cuentan con LCM, están homologados y se entregan con Factura A o B, Certificado de Fabricación y el número de serie grabado en la estructura. Se entregan además los formularios 01 y 12 para su patentamiento. Este es opcional en la cat 01 de hasta 750 kg, la opción es la de circular con la patente 101 + la alfanumérica del vehículo.

Factibilidad Económica – Financiera

Inversión Inicial

La inversión total asciende a \$618.167,8 la cual será aportada en partes iguales por los socios comerciales. Dicha inversión incluye

Costos Fijos

compra y acondicionamiento del tráiler, camioneta, equipos, utensilios de cocina y demás bienes de uso; diseño y ploteado, habilitaciones, alarma, patentamiento de la marca, gastos de constitución de la sociedad anónima.

Capital de trabajo: \$100.000. Incluye aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar (insumos, materia prima del stock inicial, reposición de activos fijos, créditos por venta).

Punto de Equilibrio

$$\frac{CF}{p-cv} = \frac{\$ 760.251,78}{\$150 - \$50,26} = 7622,41$$

A partir del análisis del punto de equilibrio, se observa que *Grill Truck* debe alcanzar ventas que superen los 7622,41 tickets para solventar los costos fijos y variables sin obtener beneficios.

La demanda estimada es de 19860,92 tickets anuales, por lo que se encuentran por encima de este punto. Para obtener el valor mencionado se tuvieron en cuenta los siguientes costos:

Costos Variables

COSTOS VARIABLES	
Carnes	\$ 16,29
Panes	\$ 1,643
Lechuga	\$ 0,580
Tomate	\$ 0,340
Aderezos	\$ 1,306
Salsas	\$ 1,550
Bebidas	\$ 21,66
Gasoil (Grupo Electrógeno)	\$ 0,478
Gas	\$ 0,078
Combustible camioneta	\$ 0,14
Servilletas papel	\$ 0,200
Ingresos Brutos	\$ 6,00
Total CV unitario	50,26

<u>Erogables</u>		<u>No erogables- Amortizaciones</u>	
Alquiler	66000	Camioneta	24000
Sueldos y Cargas Sociales	352073,3	Tráiler	53028,2
Sueldo Contador	36000	Heladera	2450
Seguros	29160	Freezer	1688,6
Luz	24000	Parrilla	3481,6
Agua	3000	Generador Eléctrico	4200
Teléfono e Internet	6000	Muebles y útiles	2340
Alarma	6360	Computadora	1000
Gastos Limpieza	33600	Impresora	200
Papelera	4000	Extractor	1480
Publicidad	73200	Mesada	850
Gas(galpón)	6780	Utensilios	1360,08
Impuestos municipales	24000	<u>Total CF no erogables</u>	<u>96078,48</u>
<u>Total CF erogables</u>	<u>664173,3</u>		
	Total CF		760251,78

Análisis Financiero

Para realizar este análisis se tuvieron en cuenta las siguientes cuestiones:

Contexto

Riesgo. Se trata de un proyecto nuevo en el mercado, por lo tanto las variables a tener en cuenta no son certeras.

Modelo a utilizar

Para evaluar financieramente la empresa, se tomó el modelo de Hipótesis Extremas, en el cual deben presentarse dos escenarios: uno pesimista y otro optimista. Las variables que se tuvieron en cuenta para el flujo de fondos en un escenario optimista fueron las siguientes:

- Aumento de las ventas un 20% anual.
- Aumento de materiales, materias primas e insumos en un 10% anual.
- Aumento de los sueldos en un 20% anual.

Para el escenario pesimista, se consideró:

- Aumento de las ventas un 10% anual.
- Aumento de materiales, materias primas e insumos en un 20% anual.
- Aumento de los sueldos en un 30% anual.

Tasa de corte

Se obtuvo mediante el modelo C.A.P.M.

- Tasa libre de riesgo, LIBOR (Rf): 0,00285.
- Tasa de rendimiento promedio en el mercado (Rm): 0,25.
- β : el beta elegido es el de la empresa *Mc Donalds*, dedicada al servicio gastronómico de comidas rápidas, que cotiza en el mercado de valores. Su valor es de 0,46.

De acuerdo con estos datos, se realizó el siguiente cálculo para determinar la tasa de corte del proyecto (Rj):

$$R_j = r_f + (R_m - r_f) * \beta$$

$$R_j = 0,00285 + (0,25 - 0,00285) * 0,46$$

$$R_j = 11,65\%$$

La tasa de rendimiento que se le debe exigir como mínimo al proyecto es del 11,65%.

Horizonte Temporal

Diez años, ya que se toma en cuenta la vida útil de la mayoría de los equipos para llevar a cabo la actividad.

Enfoque: residual.

Como resultado se puede afirmar que realizar el proyecto es viable, ya que en ambos escenarios el Valor Actual Neto es mayor a

cero, lo que implicaría que el proyecto le agregará valor a la empresa.

VAN Optimista: \$13.455.911,41.

VAN Pesimista: \$1.517.848,02.

Factibilidad de Control Cuadro de Mando Integral

PERSPECTIVAS	OBJETIVO ESTRATÉGICO	META	INDICADOR	PLAZO	INICIATIVA ESTRATÉGICA
Financiera	Aumentar la rentabilidad	11,65%	Utilidad/Inversión	Anual	Plan Financiero.
	Crecimiento	10%	Ventas año actual/Ventas año anterior	Anual	Plan de <i>Marketing</i> .
Cliente	Satisfacción del cliente	85%	Grado de satisfacción del cliente a través de encuestas	Mensual	Reuniones, atención personalizada y encuestas post venta.
Interna	Reducir pérdidas y desperdicios	60%	Optimización del uso de materias primas	2 años	Revisión del proceso en la cocina.
Desarrollo y Aprendizaje	Mejora del clima laboral	100%	Motivación	Bimestral	Realizar encuestas a empleados - porcentaje de ausentismo.

Planes de Contingencia

Su propósito consiste en realizar un plan para prevenir, predecir y reaccionar ante alguna contingencia externa o interna, que genere consecuencias negativas para la empresa. Para ello se determinarán ciertas variables que podrían afectar el normal funcionamiento de la empresa.

Ante un posible aumento sostenido de los sueldos, y costos principales de la empresa se buscará reducir las consecuencias ocasionadas por dichas implicancias, reduciendo sus costos mediante la búsqueda de nuevos proveedores de bebidas. En el caso de la cerveza, su costo representa un porcentaje elevado en el costo del ticket promedio, por lo que se seleccionarán marcas alternativas y de menor costo, que le permitan mantener los precios de venta y no perder competitividad.

Al ser un modelo de negocio fácil de copiar, existe la posibilidad que surjan nuevos

competidores. En el caso que se dé esta situación, la empresa contará con la capacidad de adaptarse a los requerimientos de los clientes, ampliando el abanico de opciones gastronómicas, que le permitirán ser la opción más atractiva en comparación a sus nuevos competidores. Una de las opciones que podría contemplarse sería ofrecer verduras asadas, teniendo en cuenta el aumento de consumidores veganos.

Ante una posible quiebra, la empresa tomará acciones de desinversión, reduciendo el número de operarios y acortando las jornadas laborales. De este modo, disminuirá las pérdidas que lleven a *Grill Truck* a ésta situación.

Conclusiones

El proyecto de inversión analizado, surgió a partir de la iniciativa original aspiraba a la venta en la vía pública, la falta de legislaciones generó la redefinición y adaptación de dicho servicio para eventos privados.

A raíz de esto, se realizaron diversos análisis teniendo en cuenta la factibilidad del proyecto desde las perspectivas que se desarrollarán a continuación.

En primer lugar, se analizó la factibilidad comercial. Se analizaron una serie de matrices que permitieron determinar la diferenciación como estrategia. Ésta concuerda con la etapa del ciclo de vida de la industria alimenticia, madurez, donde la publicidad de imagen es fundamental en un mercado saturado por la cantidad de oferentes.

En segundo lugar, se analizó la factibilidad técnica, describiendo los productos a ofrecer a partir de los resultados obtenidos mediante encuestas para medir el grado de aceptación de la propuesta. En la mayoría de los casos, los encuestados coincidieron en que las carnes asadas serían el producto preferido entre las distintas opciones que ofrecen los servicios gastronómicos. A partir de los datos procesados, se estimó la demanda de *Grill Truck*, en un promedio de 19860,92 tickets anuales. Cabe aclarar que dicho ticket incluye bebida y un promedio de 2,72 sándwiches por persona.

Luego se estudió la factibilidad organizacional del proyecto, analizando la cadena de valor, a partir de la cual se determinó el precio de venta en \$150 por ticket. Éste permitió obtener un margen que representa el 28,16% del precio. Generalmente la estrategia de diferenciación va acompañada de márgenes elevados. En el caso de *Grill Truck*, se

determinaron márgenes reducidos por tratarse de una empresa nueva en el mercado, con el objeto de ofrecer un precio competitivo.

Para determinar la viabilidad del proyecto, desde la factibilidad económica-financiera, se analizaron dos escenarios opuestos. En ambos casos, el Valor Actual Neto, arrojó un resultado positivo. Por lo tanto se puede afirmar que llevar a cabo el proyecto sería rentable para sus accionistas.

Referencias

Blanco, D. (2014, 5 de Abril). Los foodtrucks piden pista. *Brando*. Recuperado de <http://www.conexionbrando.com/1676921-los-food-trucks-piden-pista>

Cárdenas Rovira, J.M. (2012, 5 de mayo). Ciclo de vida del producto. *Gestiopolis*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/ciclo-de-vida-del-producto/>.

Jueguen, F. (2016, 19 de Enero). La suba de precios de los alimentos fue la más alta en casi dos años. *La Nación*. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/1863325-la-suba-de-precios-de-los-alimentos-fue-la-mas-alta-en-casi-dos-anos>

Argentina. Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. (2004, 14 de Enero). *Boletín Oficial n° 1857*. Recuperado de http://www.buenosaires.gob.ar/areas/leg_tecnica/sin/normapop09.php?id=51720&qu=h&ft=0&cp=&rl=1&rf=1&im=1&ui=0&printi=1&pelikan=1&sezion=2860089&primera=0&mot_toda=&mot_frase=&mot_alguna

Sainz, A. (2016, 11 de Febrero). Prevé otro año de caída del consumo. *La Nación*. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/1870073-preven-otro-ano-de-caida-del-consumo>