



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

**FACULTAD DE
CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Carrera: Licenciatura en Administración

PLAN DE NEGOCIO

FOOD TRUCK: 'LA RANCHERA'



Trabajo de Investigación

Por:

**María Astrid Llanos - Registro: 26.708
Luz Maria Vendramini - Registro 30.943
Melisa Johanna Castro - Registro 23.710**

**Profesora Tutora:
Patricia Puebla**

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal desarrollar un plan de negocios integral para la creación de "La Ranchera", un innovador negocio de food truck especializado en auténticas empanadas argentinas que operará en el Principado de Andorra. Este proyecto busca capitalizar la creciente demanda de comida rápida, sabrosa y auténtica, impulsada por el constante flujo de turismo internacional y la diversa población residente en Andorra. La iniciativa responde a la oportunidad de introducir una propuesta gastronómica de alta calidad, aprovechando la reconocida tradición culinaria argentina.

"La Ranchera" se distinguirá significativamente de la competencia local a través de un alto grado de diferenciación e innovación. La principal distinción culinaria reside en la masa de las empanadas, elaborada con leche en lugar de agua, lo que le confiere una textura más suave y un sabor distintivo. Además, se implementará una estrategia visual innovadora utilizando colorantes naturales en las masas para identificar los diferentes rellenos, sustituyendo el tradicional repulgue. El concepto del food truck va más allá del producto, proyectando un diseño que, cuando sea posible, incluya espacios con mesas y asientos, e integrando elementos culturales y musicales argentinos para enriquecer la experiencia sensorial del cliente y fomentar el encuentro social y la conexión cultural.

Desde una perspectiva estratégica, "La Ranchera" adoptará una estrategia de liderazgo en diferenciación, enfocándose en clientes que valoren la calidad, el sabor original y el producto artesanal. Se implementará una estrategia de Marca/Precio, donde la marca "La Ranchera" aportará un valor percibido que justificará un precio asociado a la experiencia auténtica y un producto diferenciado. La estrategia de posicionamiento competitivo será de "ataque con táctica envolvente", buscando una presencia continua y diversificada en el mercado andorrano, aprovechando sus atributos diferenciadores y el entorno favorable. La estrategia de crecimiento se centrará en el desarrollo de clientes, mediante la exploración de nuevas ubicaciones, la

participación en ferias y eventos gastronómicos, y la oferta de servicios de catering personalizado, lo que permitirá expandir la base de consumidores sin alterar el producto principal.

En cuanto a la operación y la estructura legal, el emprendimiento adoptará inicialmente una estructura organizacional simple, con un director general y un núcleo operativo de tres personas, lo que permitirá una toma de decisiones ágil y un control centralizado. Se optará por el modelo de empresa individual (autónomo), dada su rapidez y economía para el inicio del negocio, con la posibilidad de migrar a una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SL) a futuro. Se garantizará el cumplimiento de las normativas legales y sanitarias específicas de Andorra para food trucks, incluyendo licencias de actividad comercial, permisos sanitarios y de ocupación de espacio público.

Finalmente, es importante señalar que, tal como se menciona en la introducción y en el Capítulo I, el presente trabajo no incluye un análisis financiero detallado con datos reales y proyecciones específicas. Esta decisión se debe a las limitaciones significativas en el acceso a información confiable y precisa para un emprendimiento ubicado en el Principado de Andorra, analizado desde Mendoza, Argentina. Este enfoque metodológico permite centrar el análisis en los elementos que cuentan con una base de información más sólida, sin comprometer la calidad ni la validez del marco teórico desarrollado.

Palabras clave: plan de negocios, food truck, empanadas argentinas, Andorra, diferenciación gastronómica y análisis estratégico.

ÍNDICE.....	4
ÍNDICE DE TABLAS.....	6
ÍNDICE DE FIGURAS.....	7
CAPÍTULO I - MARCO TEÓRICO.....	9
1.1. CONCEPTO PLAN DE NEGOCIOS.....	9
1.2. CONCEPTOS CLAVES PARA LA DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.....	10
1.2.1. Negocio.....	10
1.2.2. Visión.....	11
1.2.3. Misión.....	12
1.2.4. Objetivo.....	13
1.2.5. Entorno.....	14
1.3. HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS UTILIZADA PARA EL DIAGNÓSTICO.....	15
1.3.1. Matriz FODA.....	16
1.3.2. Análisis del sector según el nivel de variables.....	19
1.3.3. Matriz BCG (Boston Consulting Group).....	23
1.3.4. Matriz McKinsey-- General Electric:.....	25
1.4. PLAN ESTRATÉGICO.....	27
1.4.1. Estrategia competitiva.....	27
1.4.2. Estrategia de posicionamiento competitivo.....	31
1.4.3. Estrategia de Crecimiento.....	32
1.4.4. Estrategia Operacionales o Funcionales.....	35
CAPÍTULO II - RESUMEN EJECUTIVO - LAS BASES DEL NEGOCIO.....	55
2.1. LA IDEA.....	55
2.2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL MODELO FOOD TRUCK.....	56
2.3. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA EMPANADA ARGENTINA.....	57
2.4. VISIÓN.....	58
2.5. MISIÓN.....	58
2.6. PRINCIPALES PRODUCTOS O SERVICIOS.....	58
2.7. GRADO DE DIFERENCIACIÓN E INNOVACIÓN.....	59
2.8. OBJETIVOS PROPUESTOS.....	60
CAPÍTULO III - ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA.....	62
3.1. MATRIZ FODA.....	62
3.1.1. Fortalezas.....	62
3.1.2. Debilidades.....	63
3.1.3. Oportunidades.....	64
3.1.4. Amenazas.....	64
3.1.5. Estrategias basadas en Fortalezas y Oportunidades (FO).....	66

3.1.6. Estrategias basadas en Fortalezas y Amenazas (FA).....	67
3.1.7. Estrategias basadas en Debilidades y Oportunidades (DO).....	67
3.1.8. Estrategias basadas en Debilidades y Amenazas (DA).....	68
3.2. ANÁLISIS DEL SECTOR SEGÚN EL NIVEL DE VARIABLES.....	70
3.2.1. Variables de nivel 1.....	70
3.2.2. Variables de nivel 2.....	75
3.2.3. Variables de nivel 3.....	79
3.3. ANÁLISIS DEL PORTAFOLIO SEGÚN MATRIZ BCG.....	83
3.4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO SEGÚN MATRIZ MCKINSEY.....	84
CAPÍTULO IV - DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	87
4.1. ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	87
4.2. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO.....	89
4.3. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO.....	91
4.4. ESTRATEGIA OPERACIONALES O FUNCIONALES.....	93
4.4.1. Estructura Organizacional.....	93
4.4.2. Recursos Humanos.....	94
4.4.3. Marketing.....	97
4.4.4. Funcionamiento.....	105
4.4.5. Requisitos Legales.....	107
4.4.6. Financiera.....	110
CAPÍTULO V- CONCLUSIÓN FINAL.....	112
5.1 CONVENIENCIA DEL PROYECTO FOOD TRUCK “LA RANCHERA”.....	112

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de Análisis FODA.....	65
Tabla 2: Estrategias FODA.....	69
Tabla 3: Variables de primer nivel.....	74
Tabla 4: Variables de segundo nivel.....	78
Tabla 5: Variables de tercer nivel.....	82
Tabla 6: Atractivo del Sector.....	85
Tabla 7: Posición competitiva.....	85
Tabla 8: Perfil de puesto-Encargado de Producción.....	95
Tabla 9: Perfil de puesto-Encargado de Atención al Público.....	96
Tabla 10: Precios competencia.....	102
Tabla 11: Tipos de Estructuras Legales en Andorra.....	108

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Matriz de las distintas misiones.....	13
Figura 2: Matriz FODA.....	17
Figura 3: Niveles de variables.....	19
Figura 4: Variables de tercer nivel: Económicas, legales, tecnológicas, demográficas, políticas, globales.....	23
Figura 5: Estrategia de Negocios, enfoque desde la empresa.....	24
Figura 6: Matriz McKinsey.....	26
Figura 7: Estrategia de Negocios, enfoque desde la empresa.....	28
Figura 8: Estrategia de Negocios, enfoque desde los clientes.....	30
Figura 9: Estrategia de posicionamiento competitivo.....	32
Figura 10: Estrategia de Ansoff.....	33
Figura 11: Matriz Estrategia de Marketing.....	40
Figura 12: Marketing Mix.....	42
Figura 13: Niveles de producto.....	43
Figura 14: Matriz BCG.....	84
Figura 15: Estrategia de Negocios, enfoque desde la empresa.....	88
Figura 16: Estrategia de Negocios, enfoque desde los clientes.....	89
Figura 17: Determinación de la Estrategia de Posicionamiento Competitivo.....	90
Figura 18: Estrategia de Ansoff.....	92
Figura 19: Organigrama organización.....	93
Figura 20: Muestra del Producto.....	99
Figura 21: Logotipo.....	100
Figura 22: Packaging 1.....	100
Figura 23: Packaging 2.....	101
Figura 24: Canal de distribución.....	103
Figura 25: Food truck 1.....	106
Figura 26: Food truck 2.....	107

INTRODUCCIÓN

La gastronomía argentina es mundialmente reconocida por su rica tradición y sabor único, y entre sus platos más emblemáticos se encuentran las empanadas, un manjar que ha conquistado los paladares de diversas culturas. En este contexto, presentamos la idea de un food truck especializado en la venta de empanadas argentinas en el Principado de Andorra, un destino turístico y de gran afluencia tanto de residentes como de visitantes internacionales.

La propuesta tiene como objetivo introducir una alternativa gastronómica de alta calidad, ofreciendo empanadas artesanales con una variedad de rellenos típicos de Argentina, adaptadas a los gustos y necesidades del público local y turístico. Este negocio se fundamenta en la creciente demanda de alimentos rápidos, sabrosos y auténticos, además de la popularidad de la comida callejera, especialmente en un entorno como Andorra, donde el turismo juega un papel clave en la economía.

El food truck ofrecerá una experiencia culinaria única, con ingredientes frescos y de alta calidad, presentados en un formato práctico y accesible. Además, se aprovechará la flexibilidad del modelo de negocio sobre ruedas para llegar a diferentes ubicaciones dentro del país, participando en eventos, festivales y puntos estratégicos de alta circulación.

El objetivo principal de este trabajo de investigación es desarrollar un plan de negocios que permita evaluar la viabilidad del proyecto. Esto implica analizar el sector correspondiente para determinar su atractivo y características. Una correcta identificación de dicho sector y el comportamiento de las variables clave permitirá a la empresa comprender el contexto en el que opera, con el fin de optimizar su proceso de negocios y diferenciarse de la competencia.

Cabe destacar que, debido a las limitaciones en el acceso a datos confiables —una situación particularmente relevante al analizar un emprendimiento en el Principado de Andorra desde Mendoza, Argentina—, se ha decidido no incluir el análisis financiero en el presente trabajo.

CAPÍTULO I - MARCO TEÓRICO

El presente capítulo establece los fundamentos teóricos que sustentan la elaboración del plan de negocios propuesto. Se abordan conceptos clave como negocio, visión, misión, objetivos y entorno, esenciales para comprender la lógica detrás de una iniciativa empresarial. Asimismo, se detallan herramientas analíticas que permiten evaluar tanto el contexto interno como externo del proyecto, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones estratégicas. El marco teórico está basado en autores reconocidos en el ámbito de la administración y la planificación, y servirá como guía para estructurar coherentemente las etapas del plan de negocios del Food Truck.

1.1. CONCEPTO PLAN DE NEGOCIOS

Un plan de negocios constituye mucho más que un documento formal; se trata de una herramienta estratégica clave para transformar una idea emprendedora en una propuesta empresarial sólida y viable. Permite organizar, analizar y proyectar cada etapa necesaria para el desarrollo y gestión de una empresa, desde su concepción hasta su consolidación en el mercado. Según lo propuesto por Friend y Zehle (2008), este tipo de planificación es fundamental para estructurar adecuadamente una iniciativa, comunicarla de manera efectiva y atraer los recursos indispensables para su implementación.

Lejos de limitarse a enumerar objetivos, el plan detalla con precisión los pasos a seguir, los recursos requeridos y las estrategias que se aplicarán, al tiempo que permite evaluar su viabilidad, identificar riesgos potenciales y reconocer oportunidades de mercado. Su elaboración favorece la toma de decisiones informadas, basadas en datos concretos, lo cual contribuye a reducir la incertidumbre y aumentar las probabilidades de éxito (Friend & Zehle, 2008).

La metodología planteada por estos autores propone una estructura clara y funcional que incluye dimensiones clave

- Resumen ejecutivo: apartado breve que sintetiza los elementos más importantes del proyecto, diseñado para captar rápidamente el interés del lector.
- Descripción del negocio: describe la naturaleza del proyecto, los productos o servicios ofrecidos y las necesidades del mercado que se busca satisfacer.
- Análisis de mercado: proporciona información sobre el sector, el público objetivo y los competidores, identificando tendencias y oportunidades.
- Estrategia operativa: define cómo se estructurará y gestionará el negocio, incluyendo procesos, recursos humanos y ubicación.
- Plan financiero: incluye proyecciones económicas, presupuestos y análisis de rentabilidad para evaluar la sostenibilidad del proyecto (Friend & Zehle, 2008, p.11).

No obstante, la calidad del plan depende en gran medida de la disponibilidad y fiabilidad de la información. En contextos donde el acceso a datos es limitado —como en el caso del presente trabajo, desarrollado desde Mendoza, Argentina, pero enfocado en un emprendimiento en Andorra—, ciertas secciones, como el análisis financiero, pueden verse restringidas. Esta situación obliga a asumir una perspectiva más exploratoria, sin comprometer la seriedad metodológica del planteamiento.

En definitiva, el plan de negocios se erige como una herramienta indispensable para la planificación estratégica, ya que transforma ideas en acciones concretas, orienta el uso eficiente de los recursos y facilita la mitigación de riesgos. Para esta investigación, se integraron fundamentos teóricos clave con una guía metodológica práctica: el plan de negocios elaborado por Ainoa Cano (2018), desarrollado bajo la supervisión académica de la profesora María Federica Guevara. Este documento brindó un marco útil para estructurar cada sección del presente proyecto y evaluar de manera integral su viabilidad.

1.2. CONCEPTOS CLAVES PARA LA DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

1.2.1. Negocio

Comprender qué constituye un negocio es un paso esencial para desarrollar una

planificación estratégica coherente y eficaz. En términos generales, un negocio puede definirse como una organización orientada a ofrecer bienes o servicios con la finalidad de obtener beneficios económicos. Esta definición implica no solo la búsqueda de rentabilidad, sino también la integración estratégica de recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos, articulados para satisfacer necesidades específicas del mercado.

Cabe destacar que los negocios adoptan una gran diversidad de formas, tanto jurídicas como estructurales, pudiendo abarcar desde microemprendimientos hasta grandes corporaciones transnacionales. Esta variedad responde a las distintas dinámicas del entorno social y económico en que operan, así como a la escala de recursos disponibles y al alcance del mercado objetivo. Por lo tanto, reconocer la verdadera naturaleza de un negocio permite trazar estrategias que respondan de manera adecuada a su contexto particular, facilitando así su desarrollo inicial y su consolidación a largo plazo.

1.2.2. Visión

La visión de una empresa es una declaración que traza su aspiración a largo plazo, delineando lo que la organización anhela convertirse. A diferencia de la misión, que articula el propósito actual, la visión es una proyección clara del futuro deseado, actuando como una fuente clave de inspiración y una brújula estratégica para todos los integrantes de la organización. Friend y Zehle (2008) sostienen que una visión efectiva 'debe ser ambiciosa, pero posible de alcanzar, ofreciendo un reto que impulse a los empleados y a los *stakeholders* a involucrarse con la expansión y el desarrollo de la empresa'.

Una visión bien articulada actúa como un guía fundamental, dirigiendo las decisiones estratégicas y manteniendo el enfoque en los objetivos a largo plazo, sin desatender la misión esencial y los valores de la compañía. También establece lineamientos precisos sobre el futuro del negocio, detallando en qué segmentos de mercado operará, qué bienes o servicios ofrecerá y cómo aspira a posicionarse. Los autores Friend y Zehle (2008, p. 28) recalcan que 'una visión inspiradora debe ser clara, concisa y capaz de generar una conexión emocional tanto dentro

como fuera de la organización'

1.2.3. Misión

La misión de una empresa es una declaración esencial que define su propósito principal, sus valores inherentes, debe responder a interrogantes esenciales: ¿quiénes son sus clientes principales?, ¿qué necesidad o problema específico está resolviendo la empresa?, y ¿cómo lo hace?. Estas preguntas permiten a la organización no solo identificar a su público objetivo, sino también definir claramente la propuesta de valor que ofrece para satisfacer sus demandas.

Además, la misión especifica el ámbito de los productos, mercados y zonas geográficas de la empresa, al mismo tiempo que destaca las capacidades y talentos singulares esenciales para satisfacer las demandas de los clientes. Friend y Zehle (2008, p. 28) enfatizan que 'una misión efectiva no solo describe lo que la empresa hace, sino también cómo lo hace, alineando a todos los miembros de la organización hacia objetivos comunes y asegurando que las acciones estén centradas en la creación de valor para sus clientes'.

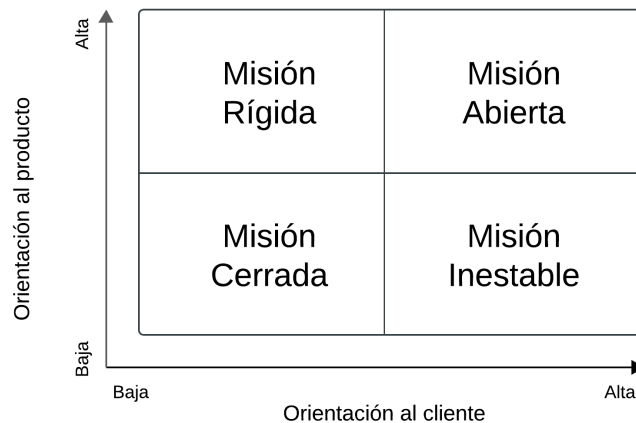
Las tipologías de misión que existen son:

- **Misión rígida:** se caracteriza por enfocarse exclusivamente en el producto o servicio que la empresa ofrece, sin considerar adecuadamente las necesidades cambiantes de los clientes ni las transformaciones del entorno. Este enfoque puede limitar la capacidad de adaptación de la organización, ya que al centrarse sólo en lo que produce, pierde de vista a quién realmente sirve y cómo evolucionan sus demandas. Por ejemplo, una empresa cuya misión sea “producir y vender únicamente zapatos deportivos” podría quedar rezagada si no atiende nuevas preferencias o tendencias del mercado, restringiendo así su crecimiento y relevancia a largo plazo.
- **Misión abierta:** Las organizaciones con una misión abierta prioriza la identificación constante de las necesidades del cliente y mantienen una actitud flexible ante los cambios del entorno. Kotler y Keller (2016) señalan que "las empresas orientadas al

cliente definen su misión en términos amplios, centrándose en satisfacer necesidades más que en vender productos"

- **Misión cerrada:** En este enfoque, la misión carece de una definición clara o de una comunicación efectiva, lo que genera una desconexión notable entre la oferta de la empresa y las necesidades reales de sus clientes. Como advierte David (2013), "una misión poco clara o mal comunicada puede llevar a una falta de dirección estratégica y a la pérdida de competitividad".
- **Misión inestable:** Las empresas con una misión inestable demuestran una orientación excesiva hacia el cliente, al punto de comprometer la coherencia interna de su propia propuesta de valor. Kotler y Keller (2016) explican que "aunque la adaptación al cliente es fundamental, una orientación demasiado reactiva puede hacer que la empresa pierda el control sobre su estrategia y propuesta de valor".

Figura 1: Matriz de las distintas misiones.



Nota: Dirección Estratégica de los Negocios. (Ocaña, 2016)

1.2.4. Objetivo

Los **objetivos** son metas específicas que una empresa o proyecto se propone alcanzar dentro de un período determinado. Resultan fundamentales para guiar la dirección estratégica

de la organización, asegurando que todos los esfuerzos estén alineados hacia un fin común. Más allá de indicar qué se desea lograr, los objetivos también delimitan el *cómo* se conseguirá, lo que contribuye significativamente a una planificación más efectiva de recursos y actividades.

Friend y Zehle (2008, p. 28) señalan que 'los objetivos ofrecen una dirección clara para las decisiones estratégicas, definiendo las prioridades en el plan de negocios y facilitando la medición del desempeño'. Subrayan que un objetivo bien formulado debe basarse en un análisis detallado del contexto externo, las habilidades internas y las expectativas de todos los actores relevantes.

Por su parte, Kotler y Armstrong (2022) destacan la importancia de establecer objetivos estratégicos alineados con la misión y visión a largo plazo de la empresa, así como objetivos tácticos que se enfoquen en metas concretas y a corto plazo, vinculadas a las operaciones diarias. Asimismo, diversos autores señalan que, para garantizar su efectividad, los objetivos deben cumplir con el criterio SMART: Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con un Plazo definido. Este acrónimo, originalmente propuesto por Doran (1981), se ha convertido en una guía ampliamente reconocida para la formulación de objetivos efectivos en el ámbito empresarial y estratégico.

En resumen, los objetivos constituyen el puente indispensable entre la visión estratégica de una empresa y las acciones concretas necesarias para materializarla. Una correcta definición de los mismos es crucial para diseñar una estrategia coherente, medible y, en última instancia, orientada al éxito organizacional.

1.2.5. Entorno

El entorno en el que opera una empresa se compone de múltiples factores que, en conjunto, moldean su realidad y condicionan sus decisiones, tanto operacionales como estratégicas

A nivel macro, el entorno empresarial está influenciado por grandes tendencias globales, tales como los cambios demográficos, las condiciones económicas, las

transformaciones sociales y culturales, el avance tecnológico, la evolución de la legislación y la creciente preocupación por el medio ambiente. Estas dimensiones, que suelen analizarse mediante el modelo PESTEL, proporcionan un marco útil para identificar señales del entorno que podrían afectar positiva o negativamente el desarrollo del negocio.

En un nivel más inmediato, el microentorno contempla los actores que interactúan directamente con la empresa, como los proveedores, los clientes, los competidores, los distribuidores e incluso el propio equipo interno. Estos elementos influyen de forma directa en la capacidad de la organización para satisfacer su mercado objetivo, lo que hace necesario un seguimiento constante de sus dinámicas (Friend & Zehle, 2008).

En conjunto, analizar tanto el macro como el microentorno permite a las empresas entender con mayor profundidad su contexto y anticiparse a los cambios. Esta comprensión es vital para diseñar estrategias sólidas, adaptables y orientadas al largo plazo. Como menciona Kotler y Armstrong (2022), adaptar la estrategia a las condiciones del entorno permite mejorar el posicionamiento competitivo y reducir los riesgos asociados a la incertidumbre del mercado.

1.3. HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS UTILIZADA PARA EL DIAGNÓSTICO

Para formular un plan estratégico, es fundamental realizar un análisis integral, tanto interno como externo, de la organización. Este proceso permite identificar de manera holística las oportunidades y amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades internas, información crítica para la toma de decisiones. El análisis interno busca identificar aquellas fortalezas que pueden potenciar el crecimiento y aquellas debilidades que deben ser abordadas para mejorar el desempeño. Este análisis considera aspectos clave como los recursos financieros, humanos y tecnológicos, la estructura organizativa y la cultura empresarial, ya que todos ellos influyen directamente en la capacidad de competir y adaptarse.

En cuanto al entorno externo, resulta esencial comprender las dinámicas del mercado y los factores que pueden representar oportunidades o amenazas. En este sentido, el modelo de

las cinco fuerzas de Porter permite identificar los elementos que configuran la competencia dentro de una industria, como el poder de negociación de los clientes y proveedores, la amenaza de nuevos competidores o productos sustitutos, y la intensidad de la rivalidad existente. Evaluar estas fuerzas ayuda a anticipar movimientos estratégicos y diseñar respuestas adecuadas.

Asimismo, conocer la posición competitiva de la empresa en el mercado es una variable clave en la formulación estratégica. Aspectos como la diferenciación de la oferta, la calidad del producto o servicio, la innovación y los costos operativos son variables que inciden directamente en esa posición.. Además de comprender las dinámicas del entorno y las capacidades internas, es fundamental tener en cuenta la posición que ocupa la empresa en el mercado al momento de formular estrategias. Una mayor participación de mercado suele traducirse en ventajas competitivas, ya que permite a la organización operar a mayor escala, reducir costos unitarios y negociar en mejores condiciones con proveedores y distribuidores (Kotler & Armstrong, 2010).

En el presente trabajo, se utilizarán esquemas y herramientas estratégicas planteadas en el libro Dirección estratégica de los negocios de Ocaña (2016), con el objetivo de aplicar un enfoque estructurado y práctico al análisis estratégico y la formulación de estrategias.

1.3.1. Matriz FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) es una herramienta fundamental para realizar un diagnóstico integral que permite vincular los factores internos (fortalezas y debilidades) con los elementos del entorno externo (oportunidades y amenazas). A través de esta matriz, es posible visualizar los recursos y capacidades internas para ser aprovechadas frente a los desafíos y capacidades del entorno. En este aspecto, el valor de esta herramienta radica en que permite relacionar el diagnóstico estratégico con la toma de decisiones orientadas a fortalecer la posición competitiva de la empresa. Como sostiene Riquelme Leiva (2016, p. 35), este enfoque actúa como un puente entre el análisis

organizacional y la formulación de estrategias concretas. Hitt, Ireland y Hoskisson (2020, p. 78) señalan que el FODA proporciona una base sólida para evaluar la situación actual de la organización y su capacidad de adaptarse a los cambios del entorno. Aunque Porter (2008) no utiliza esta herramienta directamente, su enfoque de ventaja competitiva se complementa con el FODA al vincular las capacidades internas con las condiciones externas.

En resumen, el análisis FODA no sólo aporta claridad en el panorama organizacional y en la toma de decisiones, sino que también promueve una visión estratégica a largo plazo. Al integrar información clave del entorno y de la organización, esta herramienta optimiza recursos y capacidades, consolidando así una posición competitiva sólida en el mercado.

Figura 2: Matriz FODA

Factores Internos	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Factores Externos	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<u>ESTRATEGIAS FO</u> Estrategias para maximizar Fortalezas y Oportunidades	<u>ESTRATEGIAS DO</u> Estrategias para minimizar Debilidades y maximizar Oportunidades
	<u>ESTRATEGIAS FA</u> Estrategias para maximizar Fortalezas y minimizar Amenazas	<u>ESTRATEGIAS DA</u> Estrategias para minimizar Debilidades y Amenazas

Nota: Noussan Letry, R. (2017)

El análisis del sector o segmento al que pertenece una empresa —también conocido como análisis externo— es fundamental para identificar a los actores claves como las variables del entorno que influyen en la competencia. Esta evaluación permite determinar el grado de atractivo competitivo del mercado y establecer las bases para el diseño de estrategias

empresariales efectivas, así como para detectar posibles oportunidades y amenazas.

El sector de negocio se define como el conjunto de empresas que operan dentro de una misma industria o ámbito económico, ofreciendo productos o servicios similares y compitiendo por los mismos clientes. Porter (2008) plantea que la rentabilidad de una industria está determinada por ciertas reglas competitivas, lo que implica que comprender la estructura del sector es esencial para identificar fuentes de diferenciación y diseñar estrategias efectivas., Para llevar a cabo este análisis, existen diversas herramientas utilizadas:

- **Análisis PESTEL:** Este modelo analiza 6 grandes fuerzas del entorno: políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales. A partir de este marco, es posible anticipar factores externos que pueden incidir positiva o negativamente en el negocio. Según Johnson, Scholes y Whittington (2008), utilizar este enfoque permite identificar con mayor claridad los riesgos y oportunidades del entorno macroeconómico.
- **Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter:** Este enfoque analiza la intensidad competitiva de una industria a través de cinco dimensiones clave: proveedores, compradores, nuevos entrantes, productos sustitutos y rivalidad entre competidores. Porter (1980) sostiene que entender estas fuerzas permite anticipar movimientos estratégicos dentro del sector y posicionarse mejor frente a la competencia..
- **Análisis de la Cadena de Valor:** También desarrollada por Porter (1985), esta herramienta se centra en las actividades internas de una empresa que generan valor, permitiendo identificar aquellas áreas donde se pueden lograr eficiencias o ventajas competitivas. Se distinguen entre actividades primarias - logística de entrada, operaciones, marketing y ventas y servicio postventa- y de apoyo -infraestructura, recursos humanos, desarrollo tecnológico y adquisiciones-.
- **Análisis del Sector según el Nivel de Variables (Ocaña, 2016):** Propuesto por Ocaña (2016), este enfoque retoma los fundamentos del modelo de Porter pero introduce un análisis más detallado, considerando las interrelaciones entre dichas fuerzas y

asignando distinto nivel de impacto o peso a cada variable. El análisis externo se descompone así en tres niveles de variables según su grado de incidencia sobre la organización, lo cual permite una evaluación más precisa del entorno competitivo (Material de estudio proporcionado por la cátedra Estrategia de Negocios).

En el presente trabajo, se adoptará este último modelo como principal herramienta de análisis para evaluar el atractivo del sector de referencia, así como para identificar oportunidades y amenazas relevantes. A continuación, se desarrolla este modelo con mayor profundidad.

1.3.2. Análisis del sector según el nivel de variables

El análisis del sector debe considerar distintos niveles de impacto de las variables que lo afectan. Ocaña (2016) clasifica estos factores en tres niveles: primarios, secundarios y terciarios, según su influencia directa sobre la competitividad. Esta clasificación permite priorizar el estudio de clientes, competidores, proveedores y regulaciones, facilitando un diagnóstico más preciso.

Figura 3: Niveles de variables

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Clientes	Proveedores	Variables económicas
Empresa	Posibles nuevos integrantes	Variables legales
Competencia	Productos sustitutos	Variables políticas
	Actores estatales y no estatales	Variables demográficas
		Variables tecnologías
		Otras variables de tercer nivel

Nota: Dirección Estratégica de los Negocios. (2016, Ocaña)

1. Variables de Primer Nivel:

- **Cientes:** Esta variable es crucial, pues los clientes se dividen en actuales (que

compran regularmente y están fidelizados) y potenciales (que aún no adquieren los productos, posiblemente por preferir a la competencia o no consumir el tipo de producto ofrecido). La empresa debe analizar el tamaño, crecimiento y elasticidad del mercado, así como factores como poder adquisitivo, capacidad de compra y hábitos de consumo para atender mejor a los actuales y atraer a los potenciales. Además, debe considerar costos de cambio, demandas adicionales y sensibilidad a precio, marca o servicios, buscando optimizar la fidelización y su cuota de mercado frente a la competencia (Ocaña, 2016).

- **Competencia:** Con esta variable se busca maximizar la participación de mercado mediante estrategias que generen ventajas superiores. Este dinamismo está influenciado por factores como el grado de iniciativa, estrategias observables (reales o distractoras), capacidades de los competidores principales, diferencias o eficiencias aportadas, y políticas de precios que pueden generar inestabilidad sectorial. Además, detectar fortalezas y debilidades de los competidores permite ajustar las estrategias. Otras variables relevantes incluyen la penetración en canales de distribución, relaciones con proveedores, integración en diferentes niveles (vertical y horizontal), incorporación de nuevos clientes o productos, diversificación de cartera y la estrategia de posicionamiento actual, como ataques, defensas o alianzas potenciales (Ocaña, 2016).
- **Empresa (en relación con el mercado):** En los mercados de consumo, es crucial diferenciar entre clientes finales e intermediarios para evitar errores estratégicos. Las empresas deben implementar estrategias complementarias: una para generar demanda en el consumidor final y otra para aprovisionar a los intermediarios, cuya interacción define la dinámica del canal. Factores como el número de intermediarios, la disponibilidad de sustitutos, los costos de cambio y la cooperación con el canal afectan la eficiencia y competitividad (Ocaña, 2016).

En cuanto a la rivalidad competitiva, esta depende de múltiples variables como el

número de competidores, homogeneidad, acceso a activos específicos y condiciones de oferta y demanda. Sectores con alta rivalidad tienden a reducir la rentabilidad, mientras que mercados con baja intensidad ofrecen más oportunidades estratégicas. Otros factores clave incluyen costos fijos, diferenciación de productos y servicios, precios señalados y programas comunicacionales, que influyen directamente en la intensidad competitiva y el posicionamiento de las empresas en el mercado (Ocaña, 2016).

2. Variables de Segundo Nivel:

- **Proveedores:** En esta variable, lo más importante a considerar es que el poder de negociación de los proveedores influye directamente en la rentabilidad del sector. Cuanto mayor sea el número de proveedores y la disponibilidad de sustitutos, menor será su poder, lo que facilita la negociación para las empresas del sector. En cambio, si los proveedores son pocos, sus productos diferenciados o de difícil sustitución, y el costo de cambio es alto, su poder aumenta. Además, la amenaza de integración hacia adelante por parte de los proveedores y el impacto de sus productos en los costos totales de las empresas también afectan su poder de negociación (Ocaña, 2016).
- **Posibles Nuevos Ingresantes:** Un sector que ofrezca alta rentabilidad o crecimiento continuo atrae a nuevas empresas interesadas en ingresar al mercado. Sin embargo, existen barreras de entrada que dificultan esta incursión. Entre estas barreras se encuentran las economías de escala, donde los nuevos competidores deben contar con una fuerte fuente de financiamiento para cubrir las pérdidas hasta alcanzar el tamaño necesario. Otras barreras incluyen la diferenciación del producto, el control de los canales de distribución, la protección gubernamental a través de aranceles o subsidios, los altos requerimientos de capital y el acceso a tecnologías avanzadas (Ocaña, 2016).
- **Productos Sustitutos:** Los bienes sustitutos son aquellos que compiten en el mismo mercado, ya que satisfacen una necesidad similar. Cuantos más productos sustitutos cercanos haya, menos atractivo resultará el sector. Además, el costo de cambio para el

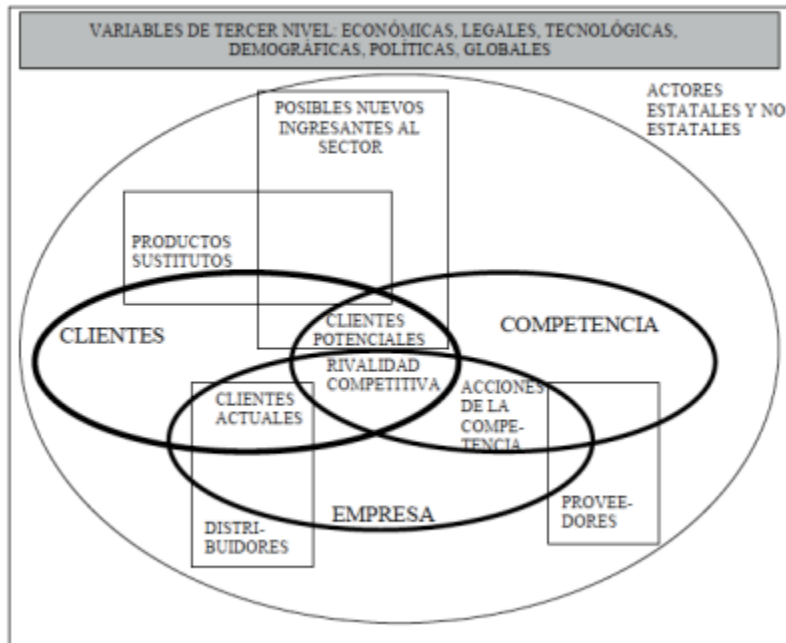
consumidor, que incluye factores como precio, tiempo, esfuerzo de compra y riesgo, influye en la facilidad con la que los clientes puedan cambiar de un producto a otro. A mayor costo de cambio, menor será la probabilidad de que el cliente se pase a un sustituto (Ocaña, 2016).

- **Actores Estatales y No Estatales:** Un fuerte control gubernamental o comunitario sobre la empresa en aspectos ajenos a la competitividad reduce el atractivo del sector o lo aumenta, dependiendo desde qué punto se realice el análisis. Estos controles pueden ser ejercidos por organismos reguladores, entidades mixtas de desarrollo económico, instituciones públicas encargadas de fiscalizar actividades económicas, organizaciones no gubernamentales y asociaciones de consumidores (Ocaña, 2016).

3. Variables de Tercer Nivel:

- Las variables del macroentorno, fundamentales en el análisis estratégico, se distinguen por su diversidad, complejidad, incertidumbre e interrelaciones. Estas características dificultan la previsión de su comportamiento y demandan un enfoque integral en el plan de negocios. Dentro del macroentorno, las variables globales reflejan el impacto del capitalismo competitivo y la globalización, destacándose aspectos como integración regional, acceso a mercados internacionales, transferencia de tecnología y desarrollo de estrategias globales. Por otro lado, las variables nacionales se dividen en subentornos: económico (PIB, consumo, desempleo), sociocultural (valores, estilos de vida), legal (legislación comercial y ambiental), político (estabilidad y políticas económicas) y tecnológico (investigación, acceso y costos tecnológicos). Todos estos elementos, interrelacionados, determinan el atractivo y competitividad de un sector (Ocaña, 2016).

Figura 4: Variables de tercer nivel: Económicas, legales, tecnológicas, demográficas, políticas, globales.



Nota: Dirección Estratégica de los Negocios. (Ocaña, 2016)

1.3.3. Matriz BCG (Boston Consulting Group)

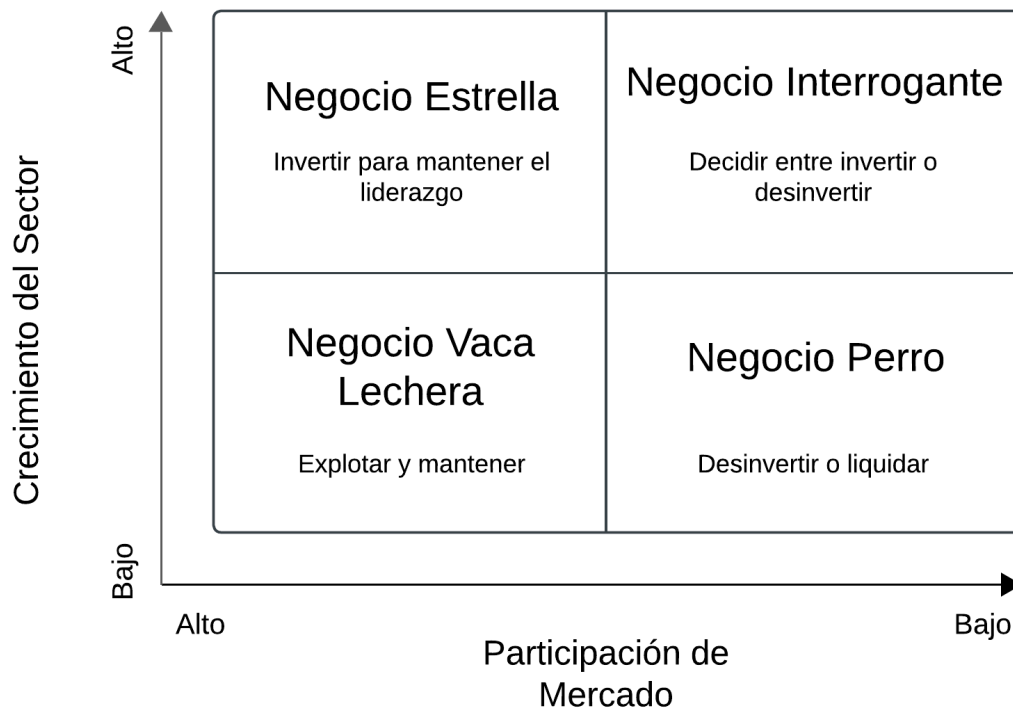
Para gestionar eficazmente un portafolio de productos, es necesario contar con herramientas que permitan identificar cuáles unidades estratégicas deben fortalecerse, mantenerse o desinvertir. La Matriz BCG, elaborada por Henderson en 1970, proporciona una visión clara del desempeño de los productos al relacionar dos dimensiones clave: la tasa de crecimiento del mercado y la participación relativa de mercado. Este enfoque facilita la toma de decisiones estratégicas en función del potencial de cada unidad.

Esta herramienta clasifica los productos o unidades en cuatro categorías:

- Estrellas: son productos con alta participación en mercados dinámicos y de rápido crecimiento; suelen requerir fuertes inversiones para sostener su posición, pero también representan los futuros pilares del negocio.
- Vacas lecheras: operan en mercados estables con alta participación, generando flujo de caja constante que puede ser utilizado para financiar otras unidades.

- Interrogantes: están presentes en sectores de alto crecimiento, pero aún con baja participación; en estos casos, se debe decidir si vale la pena invertir para crecer o retirarse.
- Perros muestran bajo crecimiento y escasa participación, y suelen representar opciones menos rentables o prescindibles dentro del portafolio.

Figura 5: Estrategia de Negocios, enfoque desde la empresa



Nota: Dirección Estratégica de los Negocios. (2016, Ocaña)

Esta clasificación ayuda a asignar recursos de manera eficiente, maximizando los resultados y optimizando la estructura del negocio. Kotler y Keller (2016) destacan que el valor de esta herramienta radica en su capacidad para alinear los productos con la estrategia general de la empresa, enfocándose en aquellos que verdaderamente aportan al crecimiento sostenible.

En resumen, la Matriz BCG no solo permite visualizar el equilibrio del portafolio, sino

que también guía la toma de decisiones en contextos competitivos, apoyando a las empresas en su búsqueda de rentabilidad y eficiencia a largo plazo.

1.3.4. Matriz McKinsey--General Electric:

La **Matriz McKinsey-General Electric (GE)** es una herramienta de análisis estratégico desarrollada por McKinsey & Company para General Electric en la década de 1970. A diferencia de la Matriz BCG, que se centra únicamente en el crecimiento y la participación de mercado, este modelo incorpora una evaluación más amplia basada en el atractivo del mercado y la fortaleza competitiva de cada unidad de negocio (McKinsey & Company, 1972, p. 33).

Esta matriz representa una evolución importante frente al enfoque de BCG, ya que permite un análisis más profundo de las unidades estratégicas. Se organiza en una cuadrícula de 3x3, donde se cruzan dos dimensiones clave: el atractivo del mercado y la posición competitiva de la unidad de negocio (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2017, p. 128). Componentes de la Matriz McKinsey-General Electric:

- **Atractivo del Mercado:** Esta dimensión considera factores como el tamaño del mercado, su tasa de crecimiento, la rentabilidad esperada, las barreras de entrada, la intensidad competitiva, y aspectos del entorno político y regulatorio (Porter, 1980, p. 76). Evalúa el potencial del entorno para ofrecer oportunidades de inversión sostenibles.
- **Fortaleza Competitiva:** Refiere a la capacidad que tiene la unidad de negocio para competir eficazmente en su mercado. Incluye variables como la cuota de mercado, la diferenciación del producto, la capacidad de innovación, los recursos financieros, la reputación de marca y las habilidades organizacionales (Hitt et al., 2017, p. 130).

Figura 6: Matriz McKinsey

ATRACTIVO DEL SECTOR	5	<p>POSICION PROTECCIONISTA INVERTIR PARA CRECER. CONCENTRAR ESFUERZOS PARA MANTENER LAS FORTALEZAS</p>	<p>INVERTIR PARA ESTRUCTURAR ESTRUCTURAR EN FORMA SELECTIVA. EN LAS FORTALEZAS Y RECONVERTIR LAS DEBILIDADES</p>	<p>ESTRUCTURAR EN FORMA SELECTIVA ESPECIALIZARSE EN PRODUCTOS. TRANSPORMAR DEBILIDADES</p>
	3	<p>ESTRUCTURAR SELECTIVAMENTE: INVERTIR EN LOS SEGMENTOS MÁS ATRACTIVOS. ESTRUCTURAR LA CAPACIDAD PARA CONTRARRESTAR A LA COMPETENCIA.</p>	<p>RECONFIGURAR EL Ve REDEFINIR LAS CONDICIONES DE LA DEMANDA. FORTALECER CAPACIDADES. CONVERTIR DEBILIDADES. TOMAR ACCIONES RAPIDAS DE REPOSICIONAMIENTO</p>	<p>EXPANSION LIMITADA CEDIENDO LA INICIATIVA INVERTIR MINIMIZANDO RIESGOS. POCALIZARSE SOLAMENTE EN LOS ATRIBUTOS MAS VALORADOS</p>
	1	<p>PROTEGER LA POSICION Y DIVERSIFICAR CONCENTRARSE EN SEGMENTOS ATRACTIVOS. DIVERSIFICARSE EN FORMA RELACIONADA</p>	<p>GESTION EFICIENTE DE LOS INGRESOS PROTEGER LA POSICION EN LOS SEGMENTOS MAS RENTABLES. REDUCIR LA INVERSION.</p>	<p>LIQUIDAR O REPOSICIONAR SI EL NEGOCIO NO OPRECE ALTERNATIVAS DE CRECIMIENTO LIQUIDAR. CASO CONTRARIO INVERTIR SELECTIVAMENTE</p>
		5	3	1
		POSICIÓN COMPETITIVA		

Nota: Dirección Estratégica de los Negocios. (Ocaña, 2016)

Clasificación de las Unidades de Negocio:

Según el posicionamiento en ambas dimensiones, las unidades de negocio se ubican en uno de los nueve cuadrantes posibles de la matriz. Cada uno sugiere una orientación estratégica:

- **Alta fortaleza + Alto atractivo:** Invertir agresivamente. Son las unidades más prometedoras y deben ser potenciadas con recursos.
- **Alta fortaleza + Atractivo medio:** Invertir selectivamente. Pueden sostenerse con inversión moderada, según su rendimiento.
- **Alta fortaleza + Bajo atractivo:** Cosechar o mantener. Aunque son competitivas, el mercado ofrece pocas oportunidades de crecimiento.
- **Fortaleza media + Alto atractivo:** Reforzar la posición. Se recomienda invertir para mejorar la competitividad y aprovechar el entorno favorable.
- **Fortaleza media + Atractivo medio:** Mantener. Estas unidades requieren seguimiento

y gestión eficiente, ya que su potencial es moderado.

- **Fortaleza media + Bajo atractivo:** Reducir o desinvertir. No justifican una inversión significativa.
- **Baja fortaleza + Alto atractivo:** Invertir con cautela. El mercado es prometedor, pero la unidad necesita fortalecerse.
- **Baja fortaleza + Atractivo medio:** Desinvertir gradualmente. El retorno esperado es limitado.
- **Baja fortaleza + Bajo atractivo:** Eliminar. Estas unidades no aportan valor y deben ser retiradas del portafolio (Ghemawat, 2002).

1.4. PLAN ESTRATÉGICO

Una vez finalizada la etapa de diagnóstico organizacional —que incluye el análisis interno de la organización y el análisis del sector de negocios— y establecidos los objetivos, se continuará con la formulación de la estrategia que la empresa deberá seguir para lograr alcanzar el éxito. Hitt, Ireland y Hoskisson (2017) señalan que "a medida que se detalle y precise el diagnóstico, más acertada será la estrategia aplicada" (p. 56).

1.4.1. Estrategia competitiva

Una estrategia competitiva responde a una pregunta importante: ¿cómo se posicionará la empresa frente a sus competidores para generar valor en el mercado?. Porter (1985) sugiere tres caminos a seguir para alcanzar una ventaja competitiva: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Estos enfoques pueden analizarse desde dos enfoques principales: desde la empresa y desde el cliente.

→Enfoque desde la empresa

Se tiene en cuenta dos variables fundamentales:

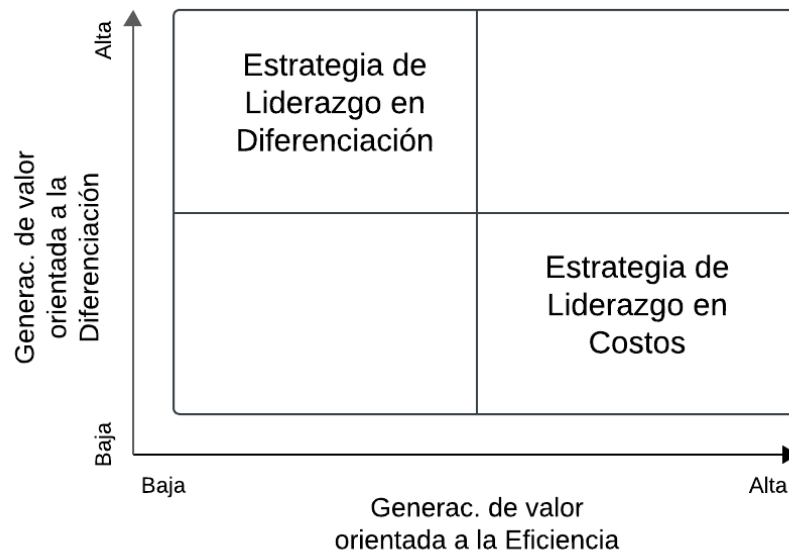
- **Generación de valor orientada a la diferencia:** Se centra en ofrecer productos o servicios exclusivos y únicos, destacándose por la innovación, la calidad superior o la personalización. La empresa busca atraer a clientes dispuestos a pagar más por un

producto o servicio especial. Esta estrategia requiere un enfoque continuo en la innovación y la diferenciación (Porter, 1985, p. 99).

- **Generación de valor orientada a la eficiencia:** Aquí, la empresa se enfoca en reducir costos y optimizar los recursos, ofreciendo productos estandarizados de calidad a precios competitivos. La estrategia se centra en la productividad y la reducción de desperdicios, permitiendo a la empresa mantenerse competitiva a través de la eficiencia operativa (Hitt et al., 2017, p. 121).

Dando como resultado la siguiente matriz:

Figura 7: Estrategia de Negocios, enfoque desde la empresa



Nota: Dirección Estratégica de los Negocios. (2016, Ocaña)

De esta matriz surgen dos estrategias principales:

- **Estrategia de Liderazgo en Diferenciación:** Orientada a la generación de valor, con una baja orientación a la eficiencia. Los clientes con alta sensibilidad a la diferencia y baja sensibilidad al precio están dispuestos a pagar un plus para obtener el producto o servicio. Esta estrategia busca ofrecer productos o servicios únicos y exclusivos que

justifiquen un precio superior (Porter, 1985, p. 105).

- **Estrategia de Liderazgo en Costos:** Orientada a una alta eficiencia y una baja orientación a las diferencias. El cliente es muy sensible a los precios y tiene baja sensibilidad a la diferencia, por lo que está dispuesto a pagar un precio menor por un producto que brinde las prestaciones mínimas aceptables. En este caso, la empresa debe centrarse en reducir costos y optimizar sus procesos para ofrecer productos a precios competitivos (Porter, 1985, p. 130).

→**Enfoque desde el cliente:**

- **Sensibilidad a la Marca:** Los consumidores con mayor sensibilidad a la marca valoran principalmente la reputación, la calidad y el prestigio de una marca por encima de otros factores como el precio. Prefieren productos de marcas que conocen y en las que confían, lo que les brinda una sensación de seguridad, estatus o identidad. Esta sensibilidad es común en productos de lujo, tecnología premium o aquellos asociados con una experiencia emocional. Kotler y Keller (2016) señalan que "cuando una empresa desarrolla una marca fuerte, puede generar una mayor lealtad entre sus clientes, lo que se traduce en un incremento en la demanda, incluso si el precio del producto es más alto en comparación con otras opciones del mercado" (p. 150).
- **Sensibilidad al Precio:** Este factor refleja el comportamiento de los consumidores que priorizan el costo sobre otros atributos, como la marca o las características del producto. Este comportamiento es común cuando los consumidores buscan el mejor valor por su dinero, especialmente en mercados altamente competitivos con productos similares. Pequeñas variaciones en el precio pueden tener un impacto significativo en la demanda, lo que requiere que las empresas utilicen estrategias de precios flexibles y adaptativas, como la penetración de mercado o el descremado (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2020, p. 78).

Figura 8: Estrategia de Negocios, enfoque desde los clientes



Nota: Dirección Estratégica de los Negocios. (2016, Ocaña)

A partir de allí, se definen cuatro escenarios que dan lugar a las siguientes estrategias:

- **Estrategia de Precios:** Se enfoca en establecer el precio de los productos o servicios para maximizar beneficios, aumentar la cuota de mercado o diferenciarse. Puede involucrar enfoques como la penetración de mercado (precios bajos para ganar cuota), el descremado (precios altos para aprovechar innovación) o el precio psicológico. Kotler y Keller (2016) destacan que "la elasticidad de la demanda es un factor clave al tomar decisiones sobre precios, ya que determina la capacidad de la empresa para ajustar su estrategia sin perder clientes" (p. 215).
- **Estrategia de Marca:** Busca construir y diferenciar la imagen de la empresa mediante una identidad única que resuene emocionalmente con los consumidores. La clave es generar lealtad y confianza hacia la marca, posicionándose claramente frente a la competencia y asegurando que los consumidores perciban un alto valor. Hitt, Ireland y Hoskisson (2020) mencionan que "una marca fuerte genera lealtad entre los

consumidores, lo que resulta en una ventaja competitiva sostenida" (p. 89).

- **Estrategia de Marca/Precio:** Combina la gestión de la marca con un control estratégico de los precios. El objetivo es ofrecer productos diferenciados bajo la misma marca pero con distintos rangos de precios, atendiendo a diferentes segmentos. El precio refuerza la percepción de calidad o exclusividad, mientras que la marca justifica el precio. Porter (1980) sostiene que "la capacidad de una empresa para alinear precios con la percepción de calidad es fundamental para lograr una ventaja competitiva en mercados segmentados" (p. 175).
- **Negocio Estancado:** Se refiere a una empresa que experimenta falta de crecimiento en ingresos, ventas o participación de mercado debido a saturación, competencia intensa o falta de innovación. En este caso, las empresas deben revisar y ajustar su estrategia, explorando nuevas oportunidades o modernizando su propuesta de valor. Hitt, Ireland y Hoskisson (2020) señalan que "el estancamiento de un negocio requiere una reevaluación de la estrategia para identificar nuevas fuentes de crecimiento o revitalizar la oferta actual" (p. 110).

En cualquier de los casos, la elección de la estrategia debe estar alineada con las capacidades internas y las condiciones del entorno, lo cual permitirá a la organización consolidar una posición competitiva sostenible (Porter, 1980).

1.4.2. Estrategia de posicionamiento competitivo

Las **estrategias de posición competitiva** buscan establecer los lineamientos a seguir de cómo la empresa se situará respecto a sus competidores, ya sea en una posición de ataque para ganar mayor participación de mercado o ya sea de defensa, para proteger la situación actual. Esta elección estratégica como las anteriores, está condicionada tanto por las capacidades internas de la organización como por su nivel de dominio del entorno competitivo.

El análisis de las estrategias de posición competitiva se basa en dos categorías de factores:

- **Los incontrolables o ajenos a la empresa:** Estas son las oportunidades y amenazas que provienen del entorno en el que la empresa opera, como la competencia, la tecnología, la economía o la legislación.
- **Los controlables o internos de la empresa:** Estos son los factores dentro de la organización que la empresa puede gestionar y modificar, tales como las fortalezas y debilidades relativas a sus recursos, capacidades y competencias (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2020, p. 98).

Dicho análisis se resume en la siguiente matriz:

Figura 9: Estrategia de posicionamiento competitivo

	ENTORNO CON DOMINIO DE OPORTUNIDADES	ENTORNO CON DOMINIO DE AMENAZAS
CAPACIDADES EMPRESARIAS CON DOMINIO DE FORTALEZAS	ESTRATEGIA DE ATAQUE o CONTRAATAQUE Táctica Envolvente	ESTRATEGIA DE ATAQUE Táctica de Varios Lados
CAPACIDADES EMPRESARIAS CON DOMINIO DE DEBILIDADES	ESTRATEGIA DE DEFENSA Táctica de Flancos	ESTRATEGIA DE DEFENSA Táctica de Retaguardia

Nota: Dirección Estratégica de los Negocios. (2016, Ocaña)

Este enfoque ayuda a determinar si la organización debe fortalecer su posición actual, avanzar hacia nuevos segmentos o reestructurar su propuesta de valor. En ese sentido, el posicionamiento competitivo no se limita a reaccionar frente a la competencia, sino que permite anticiparse a posibles cambios en el entorno para mantener la relevancia y la ventaja en el mercado. Su correcta aplicación implica entender no solo lo que la empresa es capaz de hacer, sino también cómo esa capacidad encaja en un entorno dinámico y exigente.

1.4.3. Estrategia de Crecimiento

A medida que se consolidan los objetivos estratégicos, es necesario trazar un camino

de expansión que asegure la sostenibilidad a largo plazo. En este sentido, la matriz de Ansoff (1957) se convierte en una herramienta clave al ofrecer alternativas viables según los productos y mercados involucrados.

Figura 10: Estrategia de Ansoff



Nota: Dirección Estratégica de los Negocios. (2016, Ocaña)

A partir de este enfoque clásico, y considerando aportes más actuales tanto desde el marketing estratégico como desde la dirección general, las estrategias de crecimiento pueden agruparse en tres grandes categorías: estrategias intensivas, estrategias de diversificación y estrategias de integración (Hill, Jones y Schilling, 2019).

- **Estrategias de Intensificación:** Se enfocan en profundizar la presencia de la empresa en los mercados donde ya opera. Según Kotler y Keller (2016), estas estrategias incluyen:
 - **Penetración de Mercados:** Consiste en "aumentar la participación de mercado de los productos actuales", es decir, aumentando el consumo de los productos existentes de los consumidores actuales o atrayendo clientes de la competencia

(Kotler & Keller, 2016, p. 84).

- **Desarrollo de Productos:** Se refiere a "la creación de nuevos productos para los mercados actuales con el fin de aumentar las ventas" (Kotler & Keller, 2016, p. 85).
- **Desarrollo de Mercados:** Implica "identificar y desarrollar nuevos mercados para los productos actuales de la empresa" (Kotler & Keller, 2016, p. 86).
- **Estrategias de Diversificación:** Consisten en ingresar a nuevos mercados con productos nuevos. Hill, Jones y Schilling (2019, p.118) señalan dos tipos principales:
 - **Diversificación Relacionada:** son nuevas actividades conectadas con el negocio existente, lo que permite generar sinergias operativas o estratégicas.
 - **Diversificación No Relacionada:** o también, se puede entrar en sectores completamente nuevos, sin vínculos con la actividad principal, lo cual puede aumentar el riesgo pero también las oportunidades de crecimiento (Hill, Jones & Schilling, 2019, p. 118).
- **Estrategias de Integración:** Se busca reforzar o aumentar el control de la empresa sobre las distintas etapas de la cadena de valor. Estas pueden clasificarse en:
 - **Integración Hacia Atrás:** "adquirir empresas proveedoras o establecer procesos productivos propios que aseguren el suministro de insumos estratégicos" (Hill, Jones & Schilling, 2019, p. 120).
 - **Integración Hacia Adelante:** ampliar el control sobre la distribución y el contacto con el cliente final, fortaleciendo la posición en el mercado (Hill, Jones & Schilling, 2019, p. 121).
 - **Integración Horizontal:** fusionarse o colaborar con empresas competidoras del mismo nivel del sector, con el objetivo de "reducir la competencia, obtener economías de escala y aumentar la cuota de mercado" (Hill, Jones & Schilling, 2019, p. 123).

En definitiva, las estrategias de crecimiento no son excluyentes entre sí. Realizar la mezcla de estrategia adecuada dependerá del diagnóstico interno y externo de la organización, así como de sus capacidades, objetivos y entorno competitivo. Contar con estas variables bien definidas va a permitir la correcta orientación de las decisiones estratégicas hacia la consolidación de ventajas sostenibles en el tiempo.

1.4.4. Estrategia Operacionales o Funcionales

Las estrategias operacionales, también conocidas como funcionales, definen la manera en que la empresa llevará a cabo sus actividades en las distintas áreas, centrándose en los procesos clave y en los recursos necesarios para operar de manera eficiente. Estas estrategias permiten "traducir los objetivos generales de la organización en acciones concretas, tácticas y coordinadas, que guían el desempeño diario de cada unidad funcional" (Kotler & Keller, 2016, p. 92).

Un plan operativo efectivo requiere especificar los recursos disponibles, los espacios donde se desarrollarán las actividades, y los procedimientos bajo los cuales se ejecutarán las tareas. Este enfoque combina estructura y flexibilidad: por un lado, se necesita una base organizativa sólida; por otro, es fundamental contar con la capacidad de adaptarse a cambios del entorno (David & David, 2017, p 210). De esta manera, las estrategias funcionales se convierten en el vínculo entre la planificación a largo plazo y la ejecución práctica.

La claridad en su formulación es esencial para optimizar el uso de los recursos, establecer responsabilidades específicas y facilitar el control de gestión. Además, contribuyen a mejorar la coordinación interna y a alcanzar los objetivos propuestos de manera eficiente (Pearce & Robinson, 2014, p. 165).

a. Estructura Organizacional

La estructura organizacional se refiere a cómo una empresa organiza y coordina sus diferentes tareas y responsabilidades para cumplir sus metas estratégicas. Mintzberg (2001, p. 2) la describe como 'la suma total de las formas en que su trabajo se divide en diferentes tareas

y se coordina para alcanzar los objetivos'. Esta concepción va más allá de las jerarquías formales, destacando cómo la organización gestiona sus recursos internos para adaptarse eficazmente a un entorno en constante cambio.

La estructura organizacional define cómo una empresa distribuye sus tareas, responsabilidades y autoridad con el fin de alcanzar sus metas estratégicas. Más allá de los organigramas, representa la forma en que la organización articula su funcionamiento interno para coordinar esfuerzos y adaptarse al entorno. Mintzberg (2001) la concibe como “la suma total de las formas en que su trabajo se divide en diferentes tareas y se coordina para alcanzar los objetivos” (p. 2), destacando tanto la dimensión técnica como la humana del diseño organizacional.

Lejos de ser un esquema rígido, la estructura organizacional es un sistema dinámico que evoluciona con la empresa. Mintzberg (2017) sostiene que debe entenderse como un mecanismo de adaptación que responde a variables internas —como el tamaño, la complejidad operativa y el grado de especialización— y externas, tales como el entorno competitivo, la regulación o las demandas del mercado. Por eso, el diseño estructural requiere equilibrio entre centralización, descentralización y flexibilidad.

El autor propone cinco configuraciones estructurales básicas que pueden observarse en distintas etapas o contextos organizacionales:

- **Estructura simple:** Propia de pequeñas empresas, donde el poder de decisión suele concentrarse en una sola persona, generalmente el fundador.
- **Burocracia mecánica:** Se caracteriza por reglas estrictas y alta estandarización de tareas, común en entornos estables como el sector público.
- **Burocracia profesional:** Basa su funcionamiento en la capacitación y autonomía de sus profesionales, como ocurre en hospitales o universidades.
- **Estructura divisional:** Frecuente en grandes empresas, agrupa unidades de negocio semiautónomas según productos, regiones o clientes.

- **Adhocracia:** Estructura flexible y orientada a la innovación, habitual en industrias tecnológicas o creativas.

A medida que una organización crece o enfrenta nuevos desafíos, puede evolucionar desde formas simples hacia modelos más complejos, aunque no necesariamente de forma lineal. El cambio estructural depende de cómo se alinean los objetivos estratégicos con los recursos internos y las condiciones del entorno (Mintzberg, 2017).

Un principio clave en la teoría de Mintzberg es la necesidad de coherencia interna. No existe una estructura universalmente óptima; el diseño debe ajustarse a la realidad particular de cada organización, integrando adecuadamente los procesos, la cultura y los mecanismos de coordinación.

Este enfoque ha sido ampliado por otros autores. Wallace, Chernatony y Buil (2009) destacan que la estructura elegida influye directamente en la capacidad de ejecutar la estrategia, mientras que Ocaña (2016) afirma que una estructura bien diseñada debe facilitar tanto la eficiencia operativa como la flexibilidad para adaptarse a cambios del entorno.

b. Recursos Humanos

Dentro de las estrategias funcionales, el área de recursos humanos juega un papel determinante, ya que el éxito del plan estratégico depende en gran medida del capital humano con el que cuenta la organización. En este sentido, una estrategia operativa en esta área debe asegurar que la empresa disponga del talento adecuado, en el momento oportuno, y con las competencias necesarias para alcanzar los objetivos planteados. (Armstrong & Taylor, 2020, p. 12).

Desde lo operativo, esto implica establecer políticas y procedimientos claros para atraer, seleccionar, capacitar, motivar y retener al personal. También contempla aspectos como la planificación de la dotación de personal, el diseño de puestos, la gestión del desempeño y el desarrollo de capacidades internas (Chiavenato, 2017). Estas acciones deben estar debidamente organizadas y calendarizadas, con recursos asignados y mecanismos de control

para garantizar su efectividad.

Además, una estrategia de recursos humanos eficaz requiere combinar la eficiencia en la ejecución con la capacidad de adaptación frente a los cambios del entorno, tales como nuevas tecnologías, transformaciones culturales o modificaciones en las demandas del mercado laboral. Asimismo, la integración entre la estrategia funcional de Recursos Humanos y las demás áreas es esencial para asegurar una implementación coherente de la estrategia general de la empresa (David & David, 2017, p. 199).

c. Marketing

El desarrollo de un plan de marketing constituye un pilar fundamental dentro de la gestión estratégica, al permitir que las organizaciones definan con claridad cómo posicionarse en el mercado, atender con precisión las necesidades de sus clientes y maximizar el valor entregado. Esta planificación no solo contempla la formulación de estrategias, sino también la coordinación operativa de acciones integradas que involucran áreas como producto, precio, distribución y promoción (Kotler & Armstrong, 2021). El objetivo es asegurar la coherencia entre las actividades comerciales y los lineamientos estratégicos, optimizando la experiencia del cliente y contribuyendo al rendimiento organizacional.

Principales atributos de un plan de marketing

Un plan de marketing eficaz se caracteriza por una serie de atributos que lo convierten en una herramienta indispensable para la gestión comercial:

- **Documento formal y escrito:** Proporciona una guía estructurada para todos los involucrados en la ejecución.
- **Desglose detallado de variables específicas:** Incluye análisis de mercado, segmentación, posicionamiento, estrategias de marketing mix, cronogramas y presupuestos.
- **Orientación a objetivos concretos:** Establece metas claras y medibles, tanto cualitativas como cuantitativas.

- **Enfoque temporal definido:** Generalmente anual, aunque puede complementarse con planes tácticos más breves.
- **Claridad y accesibilidad:** Redactado en términos comprensibles para todos los niveles jerárquicos.
- **Realismo y viabilidad:** Las metas deben ser alcanzables y sustentadas por los recursos disponibles.
- **Flexibilidad:** Incluye mecanismos de adaptación ante cambios del entorno.
- **Coherencia interna:** Las acciones deben ser consistentes entre sí y con la identidad de la organización.
- **Presupuesto adecuado:** Alineado con la capacidad financiera y los objetivos de rentabilidad.

Utilidad del plan de marketing

El plan de marketing cumple múltiples funciones dentro de la organización, convirtiéndose en una herramienta de gestión clave:

- Facilita el control y seguimiento mediante indicadores de desempeño.
- Favorece la coordinación interdepartamental entre áreas como ventas, comunicación, desarrollo de productos y atención al cliente.
- Contribuye a una mejor asignación de recursos.
- Estimula la reflexión estratégica basada en datos y análisis.
- Sirve como herramienta para la evaluación continua y mejora de las acciones de marketing (Lamb, Hair & McDaniel, 2020).

Estrategia de Marketing

Una estrategia de marketing constituye el marco lógico y estructurado mediante el cual una organización define cómo alcanzará sus objetivos comerciales. Esta estrategia abarca la identificación de los mercados meta, el diseño del posicionamiento de marca y la gestión eficiente del presupuesto destinado a marketing. La formulación de esta estrategia requiere un

análisis exhaustivo tanto del portafolio de productos o servicios como del perfil del público objetivo, lo cual permite orientar la oferta hacia las necesidades y expectativas del mercado (Kotler & Keller, 2016).

A partir de dicho análisis, se establece un posicionamiento de marca claro y diferenciado, que resalte los atributos únicos frente a los competidores. Este posicionamiento es fundamental para diseñar una estrategia eficaz basada en las variables del marketing mix: producto, precio, distribución (plaza) y comunicación (promoción). La correcta integración de estas variables asegura una ejecución coherente que maximice el impacto de las acciones de marketing en el entorno competitivo.

Del análisis anterior, se deriva la elaboración de una matriz estratégica que permite visualizar las distintas oportunidades de crecimiento y dirección de las acciones de marketing.

Figura 11: Matriz Estrategia de Marketing

Línea de Productos	Varias	MARKETING DIFERENCIADO ESPECIALIZADO EN CLIENTES	MARKETING INDIFERENCIADO PARA TODO EL MERCADO
	Una	MARKETING ESPECIALIZADO O ENFOCADO	MARKETING DIFERENCIADO ESPECIALIZADO EN PRODUCTOS
		Uno	Varios

Número de Segmentos

Nota: Dirección Estratégica de los Negocios. (2016, Ocaña)

En este contexto, una línea de productos se define como un conjunto de productos estrechamente relacionados, ya sea porque cumplen funciones similares, se dirigen a los mismos grupos de consumidores, se distribuyen a través de canales similares o comparten un rango de precios comparable (Kotler, 2007). Por su parte, la segmentación del mercado permite

identificar la cantidad de segmentos y la estrategia de cobertura más adecuada, de acuerdo con el nivel de diferenciación y el alcance deseado por la empresa.

Tipologías de estrategias de cobertura de mercado

La elección de la estrategia de marketing está estrechamente relacionada con el enfoque de cobertura que adopta la organización frente al mercado potencial. Estas son algunas de las estrategias más comunes:

- **Marketing Diferenciado Especializado en Clientes:** Se enfoca en un segmento específico del mercado, ofreciendo una línea de productos variada y adaptada a las necesidades particulares de ese grupo. Esta estrategia permite una alta personalización y genera un valor percibido elevado por parte del cliente.
- **Marketing Indiferenciado (de Masas):** Pretende cubrir la totalidad del mercado potencial con una oferta homogénea. La empresa ofrece una línea de productos relativamente general, sin realizar distinciones entre segmentos, con el objetivo de lograr economías de escala y reconocimiento masivo.
- **Marketing Especializado o Enfocado (de Nicho):** Dirigido a un único segmento de mercado con una propuesta de valor específica y bien definida. Es común en empresas pequeñas o en sectores con alta especialización.
- **Marketing Diferenciado Especializado en Productos:** Busca atender diversos segmentos del mercado mediante una línea de productos especializada para cada grupo, combinando profundidad de oferta con amplitud de cobertura.

La elección entre estas estrategias depende de factores como la capacidad de producción, los recursos financieros disponibles, el nivel de competencia y la diversidad de necesidades del mercado. Una adecuada segmentación y selección de la estrategia de cobertura incrementa las probabilidades de éxito en mercados dinámicos y competitivos.

Marketing Mix: Las 4P como herramientas estratégicas.

El marketing mix, también conocido como la mezcla de las 4P, representa el conjunto de

herramientas tácticas que una empresa utiliza para implementar su estrategia de marketing. Estas variables clave —producto, precio, plaza (distribución) y promoción— son fundamentales para construir una oferta de valor completa que satisfaga al cliente. Una gestión estratégica de estos elementos permite desarrollar una propuesta coherente, distintiva y en sintonía con las necesidades del mercado (Kotler & Armstrong, 2021).

La integración efectiva de estos componentes no solo optimiza la ejecución de la estrategia general de marketing, sino que también capacita a la organización para responder rápidamente a las dinámicas del mercado competitivo y a las fluctuaciones en las preferencias del consumidor.

Figura 12: Marketing Mix



Nota: Adaptado de “Marketing Mix”, por SumUp, s. f., SumUp (<https://www.sumup.com/es-es/facturas/glosario/marketing-mix/>).

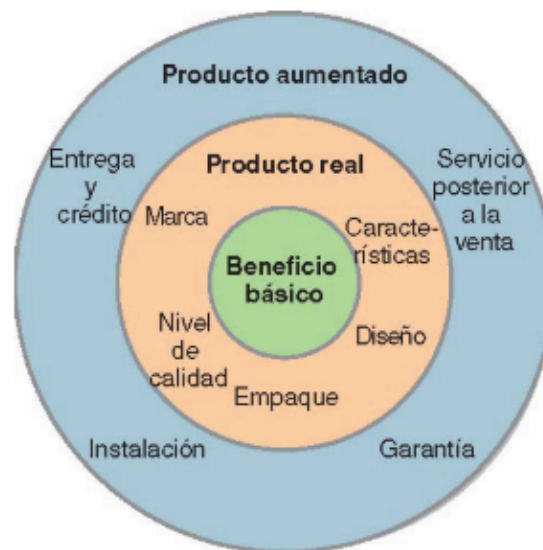
1. Producto

Kotler (2007, p. 237) definía un producto como 'cualquier cosa que se puede ofrecer en un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad'. Sin embargo, esta noción va más allá de un elemento físico o un servicio palpable, encarnando la solución que responde a una necesidad particular del cliente.

Desde esa vista, el producto puede desglosarse en tres niveles básicos:

- **Producto básico:** es el beneficio fundamental que el consumidor busca.
- **Producto real:** incluye las características tangibles como el diseño, la marca, el empaque, el estilo y la calidad.
- **Producto aumentado:** añade beneficios y servicios adicionales como garantías, instalación o soporte postventa.

Figura 13: Niveles de producto



Fuente: Marketing, Versión Latinoamericana. (Kotler, 2007)

Muchas empresas no se limitan a ofrecer un único producto, sino que estructuran su oferta a través de líneas de productos, entendidas como conjuntos de artículos relacionados entre sí. Cuando una organización gestiona varias líneas, se habla de mezcla de productos, la cual representa el conjunto total de productos y líneas ofrecidos al mercado.

El portafolio de productos de una empresa se evalúa a través de cuatro dimensiones estratégicas clave:

- **Ancho:** indica el número de líneas de producto distintas.

- **Longitud:** representa la cantidad total de productos en todas las líneas.
- **Profundidad:** mide el número de variantes para cada producto dentro de una línea.
- **Consistencia:** describe el grado de similitud entre las diferentes líneas en términos de su uso, procesos de producción o canales de comercialización.

La administración eficaz de estas dimensiones permite a las organizaciones ajustar su portafolio de productos en función de las dinámicas del mercado y las capacidades internas, generando una oferta más competitiva y alineada con las necesidades del cliente.

2. Precio

El precio se entiende como 'la cantidad de dinero que se cobra por un bien o servicio o la sumatoria de valores que los consumidores están dispuestos a entregar a cambio de los beneficios de tener o usar el bien o servicio', según Kotler (2007). Dentro del marketing mix, este es un elemento crucial y altamente sensible, con un impacto directo en los ingresos de la empresa, en cómo el consumidor percibe el valor del producto y en la posición competitiva que ocupa en el mercado.

La fijación del precio no debe realizarse de forma aislada, sino como resultado de una evaluación integral que considere múltiples factores, tales como:

- El valor percibido por el cliente, es decir, la apreciación subjetiva que tiene el consumidor sobre los beneficios que obtiene a cambio del precio pagado.
- Los costos internos, que incluyen tanto los costos fijos como los variables asociados a la producción y comercialización del producto.
- Las condiciones del mercado, especialmente los precios de la competencia y las expectativas del entorno económico.

Entre las estrategias más utilizadas en la formulación de precios se destacan:

- **Fijación de precios basada en el valor:** Parte de la premisa de que el precio debe estar alineado con el valor que el consumidor asigna al producto, más allá de los costos de producción.

- **Fijación de precios basada en costos:** Se calcula a partir del costo total del producto, añadiendo un margen de utilidad que garantice la rentabilidad deseada.
- **Precios competitivos:** Se establecen tomando como referencia los precios del mercado, con el objetivo de posicionar la oferta en un punto estratégico frente a la competencia.

Una política de precios bien estructurada puede generar ventajas sostenibles en el tiempo, mejorar la rentabilidad y reforzar el posicionamiento de la marca. Asimismo, en el contexto de una estrategia de marketing integral, el precio debe ser coherente con las demás variables del marketing mix y con los objetivos comerciales generales de la organización.

3. Plaza

La plaza, también conocida como distribución, constituye uno de los pilares del marketing mix y comprende el conjunto de actividades necesarias para garantizar que el producto esté disponible en el lugar, momento y condiciones adecuadas para el consumidor final. Esta función abarca la selección de los canales de distribución, la planificación logística y la gestión integral de la cadena de suministro.

Desde una perspectiva estratégica, la distribución puede estructurarse a través de dos tipos principales de canales:

- **Canales directos:** El producto es entregado directamente del fabricante al consumidor sin intermediarios. Este modelo es común en tiendas propias, plataformas de comercio electrónico o ventas personales, y permite un mayor control sobre la experiencia del cliente.
- **Canales indirectos:** Involucran intermediarios como mayoristas, minoristas o distribuidores. Aunque pueden incrementar los costos, permiten una mayor cobertura geográfica, acceso a segmentos diversos y aprovechamiento de economías de escala.

El diseño de una estrategia de distribución eficaz implica analizar factores clave como:

- **Cobertura del mercado:** La empresa puede optar por una distribución intensiva

(presencia amplia y masiva), selectiva (en puntos específicos) o exclusiva (a través de uno o pocos distribuidores autorizados).

- **Naturaleza del producto:** Productos perecederos, por ejemplo, requieren canales rápidos.
- **Características del consumidor:** Las preferencias de compra influyen directamente en la elección del canal, especialmente en la disyuntiva entre entornos físicos y digitales. Es fundamental entender dónde compra el cliente objetivo, cómo prefiere acceder al producto y qué nivel de servicio espera. La elección del canal debe alinearse con estos hábitos de consumo.
- **Costos de distribución:** Cada canal tiene asociados costos diferentes (logística, comisiones, personal de ventas). La estrategia debe buscar un equilibrio entre la cobertura deseada y la eficiencia económica.
- **Control deseado:** Un canal directo ofrece mayor control sobre la experiencia de marca y el precio, mientras que los canales indirectos delegan parte de ese control a los intermediarios a cambio de una mayor escala (Kotler & Armstrong, 2021).

La gestión logística, entendida como el conjunto de procesos que incluyen transporte, almacenamiento, control de inventarios y gestión de pedidos, juega un papel determinante en la experiencia del cliente. Una logística eficiente no solo reduce costos operativos, sino que también incrementa la satisfacción del consumidor mediante entregas más rápidas y confiables.

El entorno digital ha impulsado transformaciones significativas en la gestión de la distribución. El auge del comercio electrónico ha dado lugar a la adopción de modelos de distribución más ágiles y flexibles. En este contexto, cobra especial relevancia el enfoque omnicanal, el cual integra de manera coherente y sinérgica los canales físicos y digitales, permitiendo al consumidor interactuar con la marca a través de múltiples puntos de contacto y con una experiencia homogénea.

La distribución, por tanto, no solo representa un canal de entrega, sino un elemento

estratégico que influye en la percepción de valor del cliente y en la competitividad global de la organización.

4. Promoción

La promoción representa el componente comunicacional del marketing mix y comprende todas aquellas actividades orientadas a informar, persuadir y recordar al consumidor sobre los productos o servicios ofrecidos por la empresa. Su finalidad es influir en el comportamiento del público objetivo, estimular la demanda y fortalecer la relación con el cliente. Para ello, las organizaciones utilizan un conjunto de herramientas conocido como el **mix de comunicaciones de marketing**, el cual incluye cinco estrategias clave:

- **Publicidad:** Es una forma de comunicación impersonal, pagada y controlada por un patrocinador identificado, difundida a través de medios masivos como la televisión, radio, prensa, internet y redes sociales. Su objetivo principal es generar conocimiento de marca, comunicar beneficios, motivar la acción e influir en la percepción del consumidor. Aunque ofrece gran alcance y repetición del mensaje, puede ser costosa y menos personalizada.
- **Promoción de Ventas:** Consiste en incentivos de corto plazo diseñados para estimular la compra o el consumo inmediato de un producto o servicio. Entre las tácticas más comunes se encuentran los descuentos, cupones, concursos, muestras gratuitas y programas de fidelización. Si bien es efectiva para aumentar rápidamente el volumen de ventas, su uso excesivo puede deteriorar el posicionamiento de la marca y generar dependencia por parte del consumidor.
- **Ventas Personales:** Implica la interacción directa entre un representante comercial y un cliente potencial. Esta herramienta permite personalizar el mensaje, resolver objeciones, adaptar la oferta a las necesidades del cliente y establecer relaciones a largo plazo. Es especialmente valiosa en contextos de venta compleja o de alto valor, donde el proceso de decisión requiere información detallada y asesoramiento personalizado.

- **Relaciones Públicas (RR.PP.):** Buscan construir y mantener una imagen favorable de la organización mediante la gestión estratégica de la comunicación con diversos públicos: medios de comunicación, inversionistas, clientes, empleados, comunidades, entre otros. Incluyen actividades como conferencias de prensa, patrocinio de eventos, responsabilidad social corporativa y manejo de crisis. Una de sus principales ventajas es la credibilidad, ya que la información transmitida por terceros tiende a percibirse como más objetiva.
- **Marketing Directo:** Se refiere al contacto individualizado con consumidores actuales o potenciales, con el fin de generar una respuesta inmediata, como una compra o una solicitud de información. Esta herramienta utiliza canales como correo electrónico, mensajes de texto, catálogos, llamadas telefónicas y anuncios digitales personalizados. Gracias a la tecnología, el marketing directo permite segmentación precisa, personalización de contenido y medición en tiempo real del rendimiento de las campañas (Kotler & Armstrong, 2021).

Comunicación Integrada de Marketing (CIM)

En un entorno cada vez más fragmentado y multicanal, se hace imprescindible coordinar todas las herramientas promocionales bajo un enfoque estratégico común. La **Comunicación Integrada de Marketing (CIM)** se refiere a la planificación y ejecución coherente de todas las formas de comunicación con el consumidor, de manera que transmitan un mensaje unificado, consistente y alineado con los valores y objetivos de la marca (Kotler & Keller, 2016).

Una estrategia eficaz de CIM implica:

- Establecer un presupuesto de comunicación, utilizando enfoques como el porcentaje de ventas, la paridad competitiva o el método basado en objetivos y tareas.
- Seleccionar las herramientas de promoción más apropiadas en función del público objetivo, la etapa del ciclo de vida del producto y los objetivos específicos de cada

campaña.

- Diseñar mensajes claros, relevantes y persuasivos, siguiendo modelos como AIDA (Atención, Interés, Deseo, Acción).
- Elegir los canales más eficaces, ya sean tradicionales (TV, radio, prensa) o digitales (redes sociales, correo electrónico, marketing de influencers, etc.).

Tendencias Actuales en Promoción

El panorama promocional está en constante evolución, impulsado por la digitalización, la inteligencia artificial y los cambios en el comportamiento del consumidor. Algunas de las principales tendencias emergentes incluyen:

- **Marketing en Redes Sociales:** Plataformas como Instagram, Tik Tok, YouTube y Facebook permiten conectar con audiencias de forma emocional, inmediata y segmentada, generando contenido relevante y bidireccional.
- **Marketing de Influencers:** Los creadores de contenido y líderes de opinión actúan como intermediarios creíbles entre la marca y el consumidor, aportando autenticidad y alcance.
- **Marketing de Contenidos:** Se basa en crear valor para el consumidor a través de contenido informativo, educativo o entretenido, en lugar de promocionar directamente el producto.
- **Automatización del Marketing:** El uso de plataformas tecnológicas permite automatizar procesos, segmentar audiencias y personalizar mensajes, mejorando la eficiencia y el retorno de inversión.

d. Funcionamiento

Para validar la factibilidad de una propuesta de negocio, es fundamental especificar cómo se concretará su funcionamiento operativo. Esto incluye la descripción minuciosa de la ubicación física de la organización, argumentando su selección con base en criterios estratégicos como la cercanía a los proveedores, el alcance a los mercados meta o la

presencia de beneficios logísticos.

Asimismo, se debe especificar la infraestructura necesaria, tanto en términos de instalaciones físicas como de equipamiento tecnológico y operativo. Es fundamental describir los procesos productivos clave, considerando los recursos humanos, materiales y tecnológicos requeridos para su ejecución eficiente. Además, deben contemplarse mecanismos que garanticen la eficiencia operativa y la capacidad de adaptación ante posibles cambios en el entorno económico, competitivo o regulatorio. Una planificación detallada de estos elementos no solo respalda la factibilidad del proyecto, sino que también permite anticipar desafíos y diseñar estrategias para su mitigación.

e. Requisitos Legales

Al momento de planificar un negocio en Andorra, es imprescindible considerar todos los aspectos legales que regulan su constitución y funcionamiento. Un primer paso clave es definir la forma jurídica de la empresa, siendo las más comunes la *societat limitada (SL)* y la *societat anónima (SA)*. La SL suele ser la opción preferida por emprendedores y pequeñas empresas debido a su estructura más sencilla y menor capital requerido. Esta elección influye directamente en las obligaciones contables, fiscales y en el nivel de responsabilidad legal que asumen los socios (Govern d'Andorra, s.f.).

Si los fundadores no son residentes andorranos, deben gestionar previamente la autorización de inversión extranjera. Una vez superado ese paso, es necesario registrar la empresa en el *Registre de Societats Mercantils* y obtener el número de identificación administrativa (NIA), trámites que se realizan ante el Govern d'Andorra (Govern d'Andorra, s.f.). Además, se requiere tramitar el alta en la *Caixa Andorrana de Seguretat Social (CASS)*, tanto para los trabajadores contratados como para los socios administradores, a fin de garantizar el acceso a la cobertura sanitaria y al sistema de cotización social (CASS, s.f.).

Otro requisito indispensable es solicitar el *permís d'obertura*, que autoriza a la empresa a operar en un local específico, cumpliendo con los criterios establecidos por el *Comú*

correspondiente en materia de seguridad, salubridad y normativa urbanística (Comú d'Andorra la Vella, s.f.). Según el tipo de actividad, pueden requerir permisos adicionales, por ejemplo, en materia medioambiental, sanitaria o para operar en línea (Ministeri de Medi Ambient, Agricultura i Sostenibilitat, s.f.).

Desde el punto de vista tributario, Andorra ofrece un entorno fiscal competitivo: el impuesto sobre sociedades tiene un tipo general del 10 %, mientras que el IGI —equivalente al IVA— es del 4,5 % (Agència Tributària d'Andorra, s.f.). Ciertas empresas, dependiendo de su tamaño, están obligadas a llevar contabilidad formal auditada. Por otro lado, es obligatorio cumplir con la normativa en protección de datos —alineada con el Reglamento General de Protección de Datos europeo— así como con las disposiciones en prevención de riesgos laborales y legislación laboral vigente, todo lo cual apunta a garantizar condiciones adecuadas para el personal (Autoritat Andorrana de Protecció de Dades, s.f.; Ministeri de Salut, s.f.).

Cumplir con esta normativa no solo es un requisito legal, sino también una base fundamental para transmitir seriedad institucional y facilitar el acceso a inversores, líneas de financiación y relaciones comerciales sostenibles.

f. Financiera

La **planificación financiera** es una parte fundamental de cualquier plan de negocios. Permite evaluar la viabilidad económica del proyecto, estimar los posibles retornos de la inversión y calcular el volumen de ventas necesario para alcanzar el punto de equilibrio. Esta sección consolida todos los elementos previamente desarrollados en el plan de negocios, cuantificando los recursos requeridos para el lanzamiento y operación, lo que facilita la proyección de la rentabilidad y la determinación de la viabilidad del emprendimiento.

Al efectuar una inversión de capital, una empresa realiza un gasto inicial con la expectativa de obtener ganancias en el futuro. Por ello, la inversión debe valorarse analizando los flujos de efectivo que el proyecto generará, en lugar de centrarse solo en los ingresos

previstos. Para tal fin, es esencial proyectar todos los ingresos y egresos de fondos esperados, estructurándolos cronológicamente dentro del período de planificación del proyecto (Van Horne, 1997).

Para evaluar la viabilidad financiera de un proyecto, existen diferentes métodos ampliamente reconocidos en el ámbito financiero. Entre ellos, destacan el Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). El método del Valor Presente Neto (VPN) consiste en descontar todos los flujos de efectivo futuros al valor presente utilizando una tasa de rendimiento requerida. Si la suma de estos flujos descontados es igual o superior a cero, el proyecto se considera aceptable; de lo contrario, se rechaza. Esto implica que el valor presente de los ingresos futuros debe superar el de las salidas de efectivo para que la inversión sea rentable.

Cálculo del Valor Presente Neto (VPN)

El Valor Presente Neto (VPN) se calcula utilizando la siguiente fórmula:

$$VPN = \sum_{t=0}^n \frac{A_t}{(1 + k)^t}$$

Donde:

- A_t es el flujo de efectivo neto en el período t .
- n es el número total de períodos en los cuales se esperan flujos de efectivo.
- k es la tasa de rendimiento requerida o tasa de descuento.

El VPN representa la diferencia entre el valor presente de los ingresos futuros esperados y el valor presente de los egresos iniciales. Si el VPN es positivo (mayor o igual a cero), el proyecto es viable, ya que indica que generará un retorno superior al costo del capital invertido. Por el contrario, si el VPN es negativo, el proyecto no debería llevarse a cabo, ya que no alcanzaría a cubrir los costos de la inversión.

Otro enfoque común es la Tasa Interna de Retorno (TIR), que es la tasa de descuento

que iguala el valor presente de los egresos con el de los ingresos esperados, es decir, aquella que hace que el valor presente neto sea igual a cero. El criterio en este caso es aceptar proyectos cuya TIR sea superior al costo de capital, ya que esto indica que el rendimiento esperado supera el mínimo requerido. Para proyectos de financiamiento, se acepta una TIR inferior al costo de capital, ya que puede indicar una opción atractiva en términos de financiamiento, con un retorno superior al costo de la deuda o los intereses del capital.

Cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR es la tasa de descuento que hace que el Valor Presente Neto sea igual a cero.

La fórmula para calcular la TIR es la siguiente:

$$0 = \sum_{t=0}^n \frac{A_t}{(1+r)^t}$$

Donde:

- A_t es el flujo de efectivo en el período t , ya sea un ingreso o egreso neto.
- n es el último período en el cual se espera un flujo de efectivo.
- r es la Tasa Interna de Retorno que se busca calcular.

La TIR indica el rendimiento promedio que se espera de la inversión. El criterio para aceptar un proyecto es que la TIR sea mayor que el costo del capital, lo que sugiere que el proyecto generará un retorno superior al mínimo requerido. En el caso de proyectos de financiamiento, se prefiere una TIR inferior al costo del capital, ya que indica que el financiamiento tiene un costo relativamente bajo en comparación con los rendimientos esperados, lo que hace que el proyecto sea más viable.

Además de la TIR, es crucial incluir un análisis del tiempo necesario para recuperar la inversión (payback) y determinar los niveles de ingresos requeridos para alcanzar el punto de equilibrio. Estos análisis ayudan a evaluar la rapidez con la que se puede recuperar la inversión inicial, lo cual es vital para proyectos con un horizonte de tiempo más corto.

Tal como se explicó previamente en el Capítulo I, al desarrollar el concepto de plan de negocios, este incluye diferentes componentes clave para ofrecer una visión integral del proyecto. Entre estos, el plan financiero tiene un rol fundamental para evaluar la viabilidad económica y proyectar el éxito del emprendimiento. Sin embargo, debido a las limitaciones en el acceso a datos confiables, una situación particularmente relevante en este trabajo al analizar un negocio en el Principado de Andorra desde Mendoza, Argentina, se optó por no incluir este apartado en el presente trabajo de investigación. Este enfoque permite centrar el análisis en los elementos que cuentan con una base de información más sólida, sin comprometer la calidad ni la validez del marco teórico desarrollado.

En definitiva, el plan financiero debe reunir toda la información económica relevante del negocio, proporcionando una base sólida para tomar la decisión de avanzar o no con el proyecto. La integración de los métodos de VPN y TIR asegura que los flujos de efectivo sean analizados desde diversas perspectivas, lo que permite una toma de decisiones más informada y una mejor planificación de recursos a largo plazo.

CAPÍTULO II - RESUMEN EJECUTIVO - LAS BASES DEL NEGOCIO

2.1. LA IDEA

El presente trabajo se enfoca en el desarrollo de un plan de negocios orientado a la creación de un *food truck* llamado "**La Ranchera**", especializado en empanadas argentinas. La propuesta busca ofrecer una experiencia gastronómica auténtica y diferenciadora dentro del mercado gastronómico del Principado de Andorra, destacándose por su enfoque en un producto tradicional de alto valor cultural. El nombre elegido evoca la calidez y la tradición de la cocina casera argentina, aspectos clave que se desean transmitir a través del emprendimiento.

Actualmente, la demanda de comida argentina está en expansión, impulsada por el aumento de residentes argentinos en el Principado y por el creciente interés del turismo internacional, especialmente europeo y latinoamericano, por sabores tradicionales de otras culturas (Cadena SER, 2025; All Andorra, 2025). Esta iniciativa responde a esa doble dinámica demográfica y económica, posicionándose como una alternativa innovadora dentro del segmento de comida callejera.

El *food truck* ofrecerá una selección artesanal de empanadas, elaboradas con recetas típicas y materias primas de alta calidad. Se incluirán rellenos clásicos como carne, pollo y jamón y queso, así como opciones vegetarianas e innovaciones adaptadas al gusto local, combinando tradición con creatividad. La propuesta no solo se distinguirá por la excelencia del producto, sino también por una presentación cuidada y una operatividad eficiente, en sintonía con las exigencias del modelo contemporáneo de *street food*.

Gracias a su movilidad, **La Ranchera** podrá ubicarse estratégicamente en eventos, zonas turísticas y puntos de alto tránsito, optimizando su presencia en un mercado tan dinámico como el de Andorra. Más allá de cubrir una necesidad del mercado, este plan de negocio aspira a enriquecer la oferta culinaria local, aportando una propuesta con identidad

propia que conecte emocionalmente con residentes y visitantes, y que contribuya al posicionamiento de la gastronomía argentina en el ámbito internacional.

2.2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL MODELO FOOD TRUCK

Los food trucks, o camiones de comida, se originaron en Estados Unidos a finales del siglo XIX. Inicialmente, estos vehículos eran adaptaciones rudimentarias que proveían alimentos simples a trabajadores en zonas urbanas y rurales. Un precursor notable fue el "chuckwagon" de 1866, diseñado para alimentar a los vaqueros en sus largas travesías (Edge, 2014).

A lo largo del siglo XX, los food trucks se consolidaron como una opción práctica en ferias, parques y eventos al aire libre. Si bien en la década de 1970 empezaron a diversificar su oferta, la transformación más significativa ocurrió a partir de la década de 2000. Este resurgimiento coincidió con el auge de la cultura de la comida callejera, el movimiento *foodie* y el creciente interés por propuestas gastronómicas artesanales, innovadoras y accesibles (Intuit, 2012).

Las redes sociales jugaron un papel fundamental en esta expansión moderna, permitiendo a los emprendedores difundir en tiempo real sus ubicaciones, menús y promociones, lo que facilitó una conexión directa con sus clientes (Muñoz & Wood, 2015). Así, los food trucks pasaron de ser una alternativa informal a consolidarse como una plataforma legítima dentro de la industria gastronómica.

Actualmente, estos camiones de comida son una parte integral de la oferta culinaria global. Su versatilidad, bajos costos operativos en comparación con los restaurantes tradicionales, y su capacidad para adaptarse a las tendencias gastronómicas (gourmet, veganas, internacionales) los posicionan como una opción atractiva tanto para emprendedores como para consumidores (National Restaurant Association, 2021).

2.3. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA EMPANADA ARGENTINA

Las empanadas argentinas son un pilar de la gastronomía nacional, cuya rica historia entrelaza influencias culturales diversas. Se estima que su origen se remonta a la Edad Media en la Península Ibérica, donde pastores y campesinos las preparaban como una solución práctica para conservar y transportar alimentos. La tradición de elaborar empanadas arribó a América del Sur con la colonización española, donde fue adaptada a los ingredientes y costumbres locales (Counihan & Van Esterik, 2013).

En Argentina, la empanada forjó su propia identidad, transformándose en un ícono cultural y gastronómico. Su evolución dio lugar a una notable diversidad regional, con cada provincia desarrollando variantes particulares en cuanto a rellenos, tipo de cocción y masa. Esta especificidad no solo responde a la disponibilidad de ingredientes locales, sino también a las tradiciones culinarias y la historia social de cada zona del país (Grimson, 2018).

A continuación, se presentan algunas de las variantes más representativas, destacando sus características distintivas:

- **Empanadas Salteñas:** Originarias del noroeste argentino, se distinguen por su jugoso relleno de carne vacuna, papa, cebolla y ají molido, cocido con un toque de caldo, lo que les confiere un sabor intenso y especiado de influencia andina.
- **Empanadas Tucumanas:** Similares a las salteñas pero de mayor tamaño, incorporan carne picada a cuchillo, cebolla, huevo duro y aceitunas. Tucumán celebra anualmente la Fiesta Nacional de la Empanada, evidenciando su profundo arraigo cultural.
- **Empanadas Cordobesas:** En Córdoba, además de las tradicionales de carne, son muy populares las de jamón y queso. Se caracterizan por una masa más gruesa y un sutil dulzor.
- **Empanadas Mendocinas:** Provenientes de la región cuyana, a menudo incluyen un toque de vino en la cocción del relleno de carne, lo que armoniza con la prominente cultura vitivinícola local.

- **Empanadas Patagónicas:** En el sur del país, los rellenos reflejan la geografía y sus productos típicos, incorporando ingredientes como cordero, mariscos o trucha.
- **Empanadas Porteñas:** En la capital y sus alrededores, se observa una amplia variedad, siendo las más comunes las de carne, pollo, jamón y queso, que a menudo reflejan tanto estilos regionales como tendencias culinarias contemporáneas.

A lo largo del tiempo, la empanada trascendió su rol de alimento cotidiano para las clases populares, convirtiéndose en un símbolo de la identidad nacional. Actualmente, es un plato infaltable en reuniones familiares, festividades y celebraciones, y es reconocida internacionalmente como una auténtica representación de la cocina argentina

2.4. VISIÓN

En línea con estos principios fundamentales que definen el concepto de Visión analizados en el Capítulo I del presente trabajo, la visión propuesta para el food truck “La Ranchera” es la siguiente:

“Ser el food truck de empanadas argentinas más reconocido en Andorra para 2030, ofreciendo una experiencia auténtica que combine sabor, calidad y cultura. Queremos ser un punto de encuentro habitual, valorado por la calidez del servicio y la conexión con la tradición argentina.”

2.5. MISIÓN

Teniendo en cuenta la definición de visión analizada con anterioridad, podemos decir que la misión para el food truck "La Ranchera" es:

“Ofrecer en Andorra una experiencia auténtica de empanadas argentinas, combinando tradición culinaria con el formato ágil del food truck que brinde productos frescos y de calidad, en un espacio que promueve el encuentro, la cultura y la calidez de nuestras raíces.”

2.6. PRINCIPALES PRODUCTOS O SERVICIOS

El producto central que sustentará la oferta de este emprendimiento son las empanadas

saladas, características de la culinaria argentina. Estas se elaborarán siguiendo un proceso artesanal meticuloso, que abarca desde la selección de una masa idónea hasta la cuidadosa combinación de rellenos diversos, culminando con métodos de cocción tradicionales, ya sea al horno o fritas. Esta aproximación no solo garantiza una diversidad en la propuesta, sino que asegura la entrega de un producto de distinguida calidad, que capture y refleje fielmente la riqueza y autenticidad de la gastronomía de Argentina.

Más allá del deleite gustativo, la propuesta gastronómica está concebida para ofrecer una experiencia cultural inmersiva y completa. La elección del formato *food truck* no es fortuita; busca intencionadamente fomentar el encuentro social y el intercambio cultural, materializándose en un espacio que sea tanto accesible como acogedor para la comunidad residente en Andorra y sus visitantes. De esta manera, el emprendimiento se establece como una alternativa original y distintiva dentro del panorama gastronómico del Principado, entrelazando con maestría la tradición, el sabor auténtico y una propuesta de cercanía al cliente.

2.7. GRADO DE DIFERENCIACIÓN E INNOVACIÓN

La propuesta de este emprendimiento sobresale por su notable grado de innovación, tanto en la concepción del producto principal como en la experiencia global de consumo que ofrece. La principal distinción culinaria reside en una adaptación de la masa: a diferencia de la receta tradicional, que generalmente emplea agua como base líquida, esta versión incorpora leche. Este cambio fundamental no sólo confiere una textura más suave y tierna, sino que también aporta un sabor distintivo, posicionando al producto de manera única en el mercado local.

Adicionalmente, se implementará una estrategia visual innovadora para la identificación de los diversos tipos de relleno. En lugar de la distinción tradicional que se logra mediante los repulgues —la forma particular del cierre de la empanada—, se optará por la incorporación de colorantes naturales en las masas. Cada variedad de empanada tendrá asignado un color

diferente, lo que no solo facilitará una identificación rápida y eficiente para el consumidor, sino que también añadirá un componente estético atractivo que reforzará de manera significativa la identidad visual de la marca.

Finalmente, se proyecta una diferenciación sustancial en el diseño y el concepto operativo del food truck. Contrastando con la oferta predominante de camiones de comida en Andorra, este emprendimiento ofrecerá, siempre que las condiciones lo permitan, espacios habilitados con mesas y asientos. Esta característica tiene como objetivo fomentar un consumo más confortable y una permanencia más prolongada de los clientes. Asimismo, se integrarán elementos culturales y musicales representativos de Argentina, con el propósito de enriquecer la experiencia sensorial del cliente y fortalecer el vínculo intrínseco entre la gastronomía y la rica cultura argentina.

2.8. OBJETIVOS PROPUESTOS

Con el propósito de cumplir la misión y visión establecidas para el emprendimiento, se definen los siguientes objetivos estratégicos, formulados bajo los criterios del modelo SMART:

- **Adquisición y Habilitación del Food Truck:** Adquirir o reacondicionar un food truck operativo y funcional que cumpla con todas las normativas legales y sanitarias vigentes en el Principado de Andorra, asegurando que su estructura, equipamiento y diseño respondan a las necesidades operativas del negocio, durante el primer trimestre de implementación del proyecto.
- **Inicio de Operaciones Comerciales:** Comenzar las operaciones comerciales del food truck en el mes de junio del año 2026, garantizando una planificación logística, legal y promocional adecuada para establecer el food truck en ubicaciones estratégicas y con horarios definidos que maximicen la visibilidad y el flujo de clientes.
- **Expansión y Reconocimiento de Marca en Eventos:** Participar activamente en al menos tres ferias o eventos gastronómicos de relevancia durante la primera temporada de verano de operación. El objetivo es aumentar significativamente el reconocimiento de

la marca, generar ventas adicionales y captar nuevos clientes potenciales dentro del segmento objetivo.

- **Garantía de Calidad y Fidelización del Cliente:** Garantizar la calidad constante y excepcional de los productos ofrecidos, cumpliendo con los más altos estándares de higiene, presentación y sabor, desde el primer día de operaciones y de forma sostenida. Esto busca asegurar la máxima satisfacción del cliente y fomentar su fidelización a largo plazo.
- **Retorno de la Inversión (ROI):** Recuperar la inversión inicial del proyecto en un plazo máximo de dos años desde el inicio de las operaciones. Esto se logrará mediante la implementación efectiva de estrategias de marketing digital, la participación estratégica en eventos, y una optimización constante del sistema de ventas y un control eficiente de los costos operativos.

CAPÍTULO III - ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA

Comprender el entorno en el que se desarrollará el emprendimiento es esencial para evaluar las oportunidades reales del mercado, anticipar posibles desafíos y tomar decisiones estratégicas en base a la información recolectada. En esta etapa del proyecto, se decidió aplicar la matriz FODA como herramienta clave para sintetizar tanto las variables internas del emprendimiento como las influencias externas que podrían incidir en su desempeño. Este análisis permitirá construir un plan de acción realista, con visión a largo plazo y adaptado al contexto específico del Principado de Andorra.

3.1. MATRIZ FODA

La matriz FODA es una herramienta estratégica fundamental para analizar de manera integral las variables que afectan tanto al entorno externo como a los aspectos internos del proyecto. Como se ha mencionado este análisis facilitará la identificación de las fortalezas y de las debilidades propias de la empresa, así como las oportunidades y amenazas presentes en el mercado, además permitirá evaluar el estado actual del proyecto, nos ayudará a trazar posibles líneas estratégicas de crecimiento, mitigación de riesgos y diferenciación en el mercado.

3.1.1. Fortalezas

Las principales fortalezas representan aquellos factores internos positivos que constituyen una ventaja competitiva para el emprendimiento. Con este enfoque, se identificaron las siguientes fortalezas como aspectos clave que favorecerán el desarrollo y posicionamiento del food truck “La Ranchera”:

- **Autenticidad gastronómica:** El ofrecer empanadas argentinas elaboradas artesanalmente representa una propuesta única en el mercado andorrano, capaz de captar tanto a residentes como a turistas en busca de sabores tradicionales y experiencias culturales.

- **Movilidad operativa:** El formato food truck nos permite el traslado a distintos puntos estratégicos de alta concurrencia, como ferias, eventos culturales y zonas turísticas, optimizando así la visibilidad y alcance del food truck.
- **Costos operativos relativamente bajos:** En comparación con un restaurante convencional, el modelo de food truck demanda una menor inversión inicial y menores costos fijos, lo que en definitiva se traduce en mayores posibilidades de ganancias.
- **Variedad de productos:** La posibilidad de ofrecer empanadas con distintos rellenos (clásicos, vegetarianos, innovadores) nos permite atraer a públicos diversos.
- **Capacidad de negociación con proveedores:** Al no estar atados a un menú rígido ni a un solo canal de abastecimiento, facilita la posibilidad de comparar ofertas y elegir las más convenientes sin comprometer la calidad.

3.1.2. Debilidades

Por otro lado, se identificaron algunas limitaciones internas que podrían afectar el desarrollo y crecimiento del negocio, las cuales es necesario gestionar y prestar mayor atención:

- **Alta competencia en el rubro gastronómico:** Aunque la propuesta es distintiva, se competiría con múltiples opciones de comida rápida ya posicionadas en el mercado local.
- **Espacio físico limitado:** La estructura del food truck impone restricciones tanto en almacenamiento como en capacidad de atención al público, especialmente en horarios pico.
- **Afectación de la operatividad del negocio:** El clima, sobre todo durante el invierno andorrano, puede afectar directamente la operatividad y la disposición de los clientes a consumir al aire libre.
- **Desconocimiento de la marca:** Al tratarse de un emprendimiento nuevo, se requiere de tiempo y esfuerzo para construir una identidad sólida que genere confianza y

fidelidad.

3.1.3. Oportunidades

El entorno actual presenta diferentes oportunidades que, si son correctamente aprovechadas, el emprendimiento puede aprovechar para crecer y posicionarse de manera favorable:

- **Crecimiento constante del turismo:** Andorra es un destino elegido tanto por europeos como por latinoamericanos, lo que abre una puerta significativa para propuestas gastronómicas novedosas.
- **Espacios para alianzas estratégicas:** Los constantes eventos que se organizan localmente y que alientan la participación en eventos locales y la colaboración con comercios del rubro son fundamentales para potenciar la visibilidad y ampliar la red de contactos del food truck.
- **Tendencia hacia la comida rápida de calidad:** Existe una creciente valoración por propuestas rápidas pero elaboradas, que combinan conveniencia con calidad.
- **Interés por la gastronomía multicultural:** Cada vez más personas buscan experiencias gastronómicas que les permitan conocer otras culturas, regiones o países, lo cual favorece nuestra propuesta.

3.1.4. Amenazas

Finalmente, identificamos amenazas que podrían afectar a la estabilidad y crecimiento del food truck, los cuales deberán ser consideradas para la planificación estratégica y así mitigarlas:

- **Marco regulatorio exigente:** Las normativas locales pueden implicar trámites complejos, especialmente para un modelo móvil como el food truck, que exige habilitaciones específicas.
- **Incertidumbre económica:** Las fluctuaciones en el poder adquisitivo de la población

pueden impactar negativamente en el consumo de productos no esenciales.

- **Cambios en tendencias alimenticias:** La aparición de nuevas preferencias alimentarias podría desplazar el interés hacia otros productos si no se logra la adaptación a las mismas con rapidez.
- **Competencia de grandes cadenas:** Las grandes cadenas de comida consolidadas cuentan con recursos para ofrecer precios bajos y campañas masivas, lo cual podría representar un desafío en términos de captación de clientes.

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autenticidad gastronómica - Movilidad operativa - Costos operativos relativamente bajos - Variedad de productos - Capacidad de negociación con proveedores 	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alta competencia en el rubro gastronómico - Espacio físico limitado - Afectación de la operatividad del negocio - Desconocimiento de la marca
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento constante del turismo - Espacios para alianzas estratégicas - Tendencia hacia la comida rápida de calidad - Interés por la gastronomía multicultural 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marco regulatorio exigente - Incertidumbre económica - Cambios en tendencias alimenticias - Competencia de grandes cadenas

Tabla 1: Matriz de Análisis FODA

El análisis FODA realizado permite comprender con mayor claridad cómo interactúan los factores internos y externos que puedan influir en el desarrollo y sostenibilidad del proyecto “La Ranchera”. Identificar estos elementos ayudará a diseñar un plan a seguir para implementar las estrategias de forma correcta que aproveche las fortalezas y oportunidades y a

su vez también posibilite para afrontar posibles amenazas y trabajar sobre las debilidades.

A partir del diagnóstico de las variables del FODA se formulan diferentes líneas de acción estratégicas. Como es sabido, cuando las fortalezas internas posibilitan el aprovechamiento de las oportunidades externas, se configura un escenario sumamente favorable que se debe capitalizar al máximo. En contrapartida, cuando se presentan debilidades internas ante amenazas externas, el panorama se vuelve más desafiante, ya que demanda intervenciones específicas para superarlos. Por eso, entendemos que es clave planificar estrategias que:

- Aprovechen las oportunidades fortaleciendo los recursos y capacidades del emprendimiento (estrategias FO).
- Disminuyen las debilidades internas para poder sacar partido de las oportunidades externas (estrategias DO).
- Contrarresten las amenazas externas mediante el uso inteligente de las fortalezas del emprendimiento (estrategias FA).
- Reduzcan el impacto de amenazas afrontando las debilidades identificadas (estrategias DA).

A continuación, se desarrollan estas estrategias con base en el análisis realizado:

3.1.5. Estrategias basadas en Fortalezas y Oportunidades (FO)

Se aprovechan las ventajas internas para potenciar las oportunidades del entorno:

- **Participar en eventos turísticos:** participar en ferias gastronómicas y festivales culturales, mostrando una propuesta como una experiencia auténtica de la cocina argentina.
- **Marketing en redes sociales:** crear campañas atractivas en redes sociales (Instagram y Facebook) para resaltar la calidad del producto y la identidad cultural del emprendimiento.
- **Colaboraciones con restaurantes locales:** Establecer alianzas con restaurantes,

mercados locales o emprendimientos complementarios que permitan ampliar la visibilidad y la distribución de los productos del emprendimiento.

- **Posicionar la marca:** va a ser un símbolo de tradición y calidad, construyendo una imagen sólida desde el inicio.

3.1.6. Estrategias basadas en Fortalezas y Amenazas (FA)

En este caso se apoya en las fortalezas para enfrentar posibles riesgos externos que podrían comprometer el desarrollo del emprendimiento:

- **Diferenciación de producto:** innovar en el producto creando una línea de empanadas que se adapten a las preferencias locales o tendencias alimentarias, como opciones vegetarianas o sin gluten, para destacar frente a la competencia.
- **Gestión de la reputación:** Implementar un sistema de atención al cliente proactivo, respondiendo rápidamente a críticas y comentarios para fortalecer la imagen de la marca y evitar crisis de reputación.
- **Sello y sabor distintivo:** Crear un sello distintivo en la presentación y sabor de nuestras empanadas, para que el emprendimiento se diferencia claramente frente a grandes cadenas de comida rápida.
- **Formato de food truck:** Utilizar el formato móvil del food truck como ventaja estratégica para evadir zonas de alta competencia o baja demanda temporal.

3.1.7. Estrategias basadas en Debilidades y Oportunidades (DO)

En este punto, se consideran las debilidades internas en mejoras aprovechando lo que el entorno tiene para ofrecer:

- **Capacitación del equipo:** Invertir en la formación del equipo para mejorar el servicio al cliente y la eficiencia operativa, aprovechando el interés del público por la comida de calidad.
- **Diversificación de productos:** Ampliar progresivamente la oferta gastronómica con

productos adicionales como bebidas, postres o combos para distintos perfiles de clientes.

- **Campañas promocionales:** Desarrollar campañas promocionales de bajo costo y alto impacto que permitan posicionar la marca rápidamente.
- **Participación de baja inversión:** Participar en espacios comunitarios o colaborativos para aumentar el alcance sin grandes inversiones.

3.1.8. Estrategias basadas en Debilidades y Amenazas (DA)

Diseñar acciones defensivas que ayuden a superar riesgos complejos del entorno:

- **Análisis de la competencia:** Realizar un seguimiento constante de las estrategias de los competidores para ajustar precios, promociones y ofertas, garantizando la competitividad en el mercado.
- **Plan de contingencia:** Desarrollar un plan para enfrentar posibles cambios de los factores externos (regulatorios, crisis económicas, etc) asegurando la sostenibilidad del negocio en tiempos difíciles.
- **Diversificación:** Diversificar canales de venta (encargos por redes sociales, acuerdos con delivery, ventas en eventos cerrados) para no depender exclusivamente del punto físico.
- **Control de costos:** Implementar herramientas de control de costos para mantener la rentabilidad incluso en escenarios desfavorables.

Tabla 2: Estrategias FODA

	Fortalezas	Debilidades
Amenazas	Estrategias FA: <ul style="list-style-type: none"> • Diferenciación del producto • Gestión de la reputación • Sello y sabor distintivo • Formato de food truck 	Estrategias DA: <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la competencia. • Plan de contingencia. • Diversificación. • Control de costos.
Oportunidades	Estrategias FO: <ul style="list-style-type: none"> • Participar en eventos turísticos. • Marketing en Redes Sociales • Colaboraciones con Restaurantes Locales • Posicionar la marca 	Estrategias DO: <ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al equipo. • Diversificar los productos. • Campañas promocionales • Participación de baja inversión.

El análisis FODA realizado nos brindará una primera comprensión de las principales variables internas y externas que podrían influir en el desempleo de “La Ranchera”. A partir de esta herramienta, se diseñan las estrategias específicas que buscarán focalizar y las fortalezas y oportunidades, mitigar las debilidades y anticipar las posibles amenazas del mercado.

Este diagnóstico preliminar nos permite identificar el potencial del negocio y trazar una hoja de ruta inicial para su posicionamiento. No obstante, para comprender con mayor precisión el contexto en el que se desarrollará el emprendimiento, resulta fundamental realizar un análisis más detallado del sector, incorporando variables estructurales, económicas, competitivas y de comportamiento del consumidor. A continuación, se abordan estos aspectos con el fin de completar la evaluación integral del entorno.

3.2. ANÁLISIS DEL SECTOR SEGÚN EL NIVEL DE VARIABLES

Luego de identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del proyecto, consideramos necesario complementar ese diagnóstico con un análisis más detallado del entorno. Para ello, se aplica el enfoque de análisis del sector basado en niveles de variables que permiten evaluar con mayor precisión el contexto en el que se desarrollará el emprendimiento.

Luego de haber identificado y seleccionado las subvariables de los diferentes niveles, se procederá a evaluarlas considerando las condiciones favorables o desfavorables que presentan. Este análisis se realiza en el presente, es decir, se consideran las condiciones de las variables "hoy". Posteriormente, mediante la elaboración de escenarios prospectivos, se estima cómo podrían evolucionar dichas variables a futuro.

Para ello, se asigna a cada subvariable una puntuación en una escala del 1 al 5, donde 1 representa una condición muy desfavorable y 5 una muy favorable. En función del valor promedio obtenido, se las clasifica de la siguiente manera:

- $V_f > 3$: Variable favorable
- $V_f = 3$: Variable equilibrada
- $V_f < 3$: Variable desfavorable

Luego de ponderar cada una, se calcula un valor final por nivel, que permite evaluar si el sector analizado resulta atractivo o no para el desarrollo del emprendimiento. La interpretación de ese valor final se establece según esta lógica:

- Valor final > 3 : Sector favorable
- Valor final $= 3$: Sector equilibrado
- Valor final < 3 : Sector desfavorable.

3.2.1. Variables de nivel 1

A. Clientes:

En el caso de *La Ranchera*, el público objetivo está conformado por personas de entre 18 y 60 años que residen, trabajan o visitan Andorra. Se trata de un mercado amplio, diverso y en constante crecimiento, impulsado principalmente por el turismo y la multiculturalidad del país. Esta amplitud permite una gran adaptabilidad del producto, ya que las empanadas se posicionan como una alternativa de comida rápida, sabrosa, artesanal y accesible.

Una de las ventajas clave es que no se requiere de un poder adquisitivo elevado para acceder a la oferta del food truck. Esto amplía las posibilidades de captación de clientes, especialmente considerando la variedad del menú, que incluye opciones vegetarianas y sin gluten. A su vez, el bajo costo de cambio frente a otros competidores y la comodidad que implica la movilidad del food truck, aumentan las probabilidades de elección por parte del consumidor.

B. Empresa (La Ranchera)

a. Relación variables Empresa – Clientes actuales

Al tratarse de un modelo de negocio que prepara y vende los productos directamente en el lugar, no se requiere de intermediarios. Esta característica agiliza los procesos operativos, reduce costos y mejora la eficiencia. Es decir, el contacto directo con los consumidores y el control sobre la elaboración fortalecen la propuesta de valor.

b. Relación variables Empresa - Clientes – Competencia

El mercado de food trucks en Andorra está en expansión, pero todavía es pequeño, lo cual representa una oportunidad para nuevos emprendimientos con una oferta diferenciada. Si bien ya existen competidores ofreciendo opciones de comida rápida —como hamburguesas, crepes o tacos—, aún no se encuentra saturado y sigue siendo más accesible que abrir un restaurante tradicional.

La competencia se basa, principalmente, en el precio y en la ubicación. Sin embargo, muchos negocios del rubro optan por destacar a través de ingredientes locales, presentación cuidada o participación en eventos culturales. En ese sentido, *La Ranchera* puede posicionarse

estratégicamente si refuerza su autenticidad, comunica con claridad su propuesta y se adapta a la estacionalidad del turismo.

La movilidad sigue siendo un diferencial clave: permite trasladarse hacia zonas de alta afluencia y aprovechar las temporadas altas, como el invierno en las estaciones de esquí o los eventos de verano. Esta flexibilidad puede convertirse en una gran ventaja competitiva, siempre que esté acompañada de una propuesta sólida.

En general, el mercado de food trucks en Andorra ofrece oportunidades para negocios que presenten propuestas de valor únicas y aprovechen la flexibilidad de la distribución móvil para adaptarse a la demanda estacional.

c. Relación variables Competidores

Dentro del ecosistema de food trucks en Andorra presenta una competencia moderada, con actores consolidados que participan activamente en fiestas populares, ferias gastronómicas y eventos privados. Entre los principales referentes del sector se destacan:

- **Crepería Ernesto:** pequeña y acogedora, especializada en crepes dulces y salados. Sus precios son accesibles, aunque sólo acepta pagos en efectivo.
- **Frankfurt Pedralbes:** ofrece una variada selección de frankfurt y tiene una presencia muy fuerte en eventos. Es uno de los food trucks más populares de la región.
- **La Camioneta:** con estética argentina y trayectoria en la venta de empanadas, representa una competencia directa para La Ranchera. Sin embargo, se ha detectado una disminución en su relación precio-calidad, lo que afecta su credibilidad y abre una oportunidad clara para una propuesta que se perciba como más auténtica y mejor ejecutada.
- **La Adelita:** de inspiración mexicana, se distingue por su carta variada y precios muy accesibles, acompañados de una excelente calidad de producto.
- **Sa Terrasetta:** food truck de tapas y aperitivos típicos españoles, muy solicitado por residentes ibéricos. Sus precios oscilan entre 9 y 18 euros, dependiendo del tipo de

plato.

- **Blot:** su diferencial está en el enfoque en bebidas, especialmente cervezas, complementadas con productos alimenticios. Destaca visualmente por su identidad gráfica llamativa y moderna.

Sin embargo, dentro de este entorno competitivo también se evidencian debilidades que pueden ser estratégicamente aprovechadas por La Ranchera. La falta de propuestas con fuerte identidad cultural y la baja calidad percibida en algunos competidores crean un espacio fértil para una food truck que logre destacarse por la autenticidad, la presentación del producto y la experiencia ofrecida al cliente.

La clave para competir en este escenario no estará solamente en el tipo de producto, sino en la propuesta integral. Apostar por una atención al cliente cercana, una estética visual atractiva, un producto cuidado y campañas de marketing digital activas en redes sociales puede marcar una diferencia sustancial. Además, la participación constante en eventos públicos y privados será una oportunidad fundamental para posicionarse y consolidar la marca en el mercado andorrano.

Resumen variables de primer nivel

El análisis del sector se complementa con la evaluación de variables en distintos niveles, lo que permite comprender de manera más precisa el contexto actual y proyectar su evolución. Para ello, cada subvariable se valora en una escala de 1 a 5, donde 1 refleja una condición muy desfavorable o nada atractiva y 5 una muy favorable o muy atractiva. A partir de estas puntuaciones se obtiene un promedio que indica si la variable es favorable ($V_f > 3$), equilibrada ($V_f = 3$) o desfavorable ($V_f < 3$). Finalmente, el promedio general de cada nivel determina si el sector resulta favorable, equilibrado o desfavorable para el emprendimiento.

La tabla realizada a continuación busca representar de forma gráfica esa evaluación realizada.

Tabla 3: Variables de primer nivel

Variable	Nada atractivo	Poco atractivo	Atractivo	Muy atractivo	Valor
Clientes				5	5
Empresa- clientes actuales			4		4
Empresa - clientes - competencia			3		3
Competencia			3		3
Valor final					3,75

A partir del análisis de las variables de primer nivel, se observa un escenario levemente favorable para el emprendimiento. En primer lugar, el público objetivo —compuesto por turistas, residentes y estudiantes— representa una oportunidad atractiva, ya que no exige un alto poder adquisitivo y valora propuestas gastronómicas rápidas, accesibles y auténticas. Además, la movilidad del food truck permite alcanzar puntos estratégicos de alto tránsito, lo que potencia aún más su capacidad de captación. La relación directa con los clientes también se presenta como un aspecto positivo, ya que elimina intermediarios y permite un mayor control sobre la experiencia del consumidor; sin embargo, aún no se cuenta con una base de clientes fidelizados, lo que modera ligeramente este atractivo. En cuanto a la relación empresa-cliente-competencia, si bien el mercado presenta competidores establecidos, aún ofrece espacio para propuestas innovadoras y diferenciadas. Especialmente, se identifican debilidades en actores clave, como "La Camioneta", que podrían ser aprovechadas por La Ranchera para posicionarse como una opción de mayor calidad. Por último, la competencia en

sí, aunque activa, no es excesivamente saturada y deja lugar para destacarse mediante una identidad visual sólida, buena atención al cliente y participación estratégica en redes sociales y eventos. En función de todo esto, se concluye que el sector, en este nivel, ofrece condiciones atractivas para el desarrollo del emprendimiento, reflejadas en un valor promedio de 3,75 sobre 5.

3.2.2. Variables de nivel 2

a. Proveedores

En el caso de nuestro proyecto La Ranchera, el abastecimiento y aprovisionamiento de los insumos necesarios para poder llevar a cabo las actividades serán realizados por distintos proveedores, lo que dará una facilidad operativa. Al no depender de un único proveedor para la adquisición total de los insumos, ayudará a reducir el riesgo de desabastecimiento y se facilitará la negociación de precios. En general, los insumos o materia prima como las carnes, verduras y los descartables son de fácil adquisición y presentan baja diferenciación, lo que también ayuda a disminuir el poder de negociación.

El único problema que se podría presentar a la hora de negociar con un proveedor sería con quien facilita el trailer para el food truck, ya que es especializado, por lo cual plantea un mayor su poder de negociación y hay menor oferta disponible. Aun así, es un gasto que se daría solamente al inicio y no condiciona el funcionamiento operativo diario.

En líneas generales, el vínculo con los proveedores no representa un obstáculo significativo para el modelo de negocio y puede gestionarse eficientemente con una planificación adecuada.

b. Posibles nuevos integrantes

Las barreras de entradas del sector en donde se quiere desarrollar el negocio son leves/moderadas. Por un lado, la inversión inicial de capital necesaria no es muy alta, ya que se trata principalmente de adquirir o renovar el tráiler del Food Truck, lo que podría facilitar el ingreso de nuevos competidores. Sin embargo, no todos los emprendedores van a contar con ideas y propuestas tan clara, diferenciadas o bien ejecutadas, lo que sigue dejando un margen

para destacarse en el mercado

La clave, en este sentido, estará en mantener una identidad de marca sólida y coherente, un producto de calidad constante, y una buena estrategia de posicionamiento. Si bien el ingreso de nuevos actores es muy probable, no todos lograrán sostenerse en el tiempo si no tienen una oferta realmente competitiva.

En este contexto, el proyecto La Ranchera tiene una mayor posibilidad de consolidarse si logra posicionarse rápidamente y establecer una relación duradera con el mercado objetivo.

c. Productos sustitutos

En el mercado gastronómico andorrano existe una amplia oferta de productos que podrían considerarse sustitutos de las empanadas:

1. Otros tipos de comida rápida:

- Bocadillos y sándwiches: La oferta de sándwiches, especialmente aquellos que utilizan ingredientes locales o regionales, puede atraer a clientes que buscan opciones rápidas y fáciles de consumir.
- Hamburguesas: Las hamburguesas son un clásico en la comida rápida y pueden ser una opción popular en lugares turísticos o eventos, compitiendo directamente con las empanadas.
- Tacos y burritos: Estos productos de la cocina mexicana han ganado popularidad en muchos lugares y podrían ser una alternativa para los consumidores que buscan opciones con sabores diferentes.

2. Comida local:

- Platos típicos andorranos: La gastronomía local, como la "trinxat" (un plato a base de col y patatas) o "canelons" (canelones), puede competir en la preferencia de los consumidores, especialmente entre los locales y turistas interesados en la cultura culinaria andorrana.
- Comida de montaña: En invierno, especialmente en las estaciones de esquí, las

comidas más contundentes y calentitas pueden atraer a los esquiadores, creando competencia con las empanadas.

3. Comida saludable:

- Ensaladas y bowls: Con la creciente preocupación por la salud y el bienestar, muchos consumidores optan por comidas más ligeras y saludables, como ensaladas, bowls de quinoa o productos vegetarianos y veganos.
- Wraps: Estas son opciones rápidas y generalmente percibidas como más saludables que las comidas fritas o más pesadas.

4. Otras opciones de comida para llevar:

- Comida preparada y platos para llevar: Los supermercados y tiendas de conveniencia pueden ofrecer comidas listas para consumir que pueden ser atractivas para quienes buscan comodidad.
- Delivery de restaurantes: La posibilidad de pedir comida a domicilio desde restaurantes establecidos puede ser una alternativa atractiva, especialmente si se ofrece una variedad más amplia de opciones.

5. Snacks y productos de repostería:

- Dulces y postres: Si bien son diferentes en naturaleza, los productos de repostería y snacks como galletas, brownies o pasteles pueden atraer a quienes buscan algo para picar en lugar de una comida completa.

La disponibilidad de estos productos sustitutos cercanos es bastante alta, ya que muchos food trucks se agrupan en eventos específicos, lo que genera una homogeneidad en cuanto a productos, funciones básicas, cantidad disponible y precios. Esta situación, junto con un costo de cambio relativamente bajo, hace que el sector sea menos atractivo, ya que el esfuerzo de compra, el tiempo y el precio aumentan las posibilidades de que el cliente cambie de un producto a otro. Para diferenciarse y mitigar la competencia, es esencial que el food truck resalte la calidad y autenticidad de sus empanadas, ofrezca opciones de personalización y

utilice estrategias de marketing efectivas para captar y retener la clientela.

d. Actores estatales y no estatales

El marco regulatorio de Andorra para la actividad gastronómica ambulante presenta requisitos específicos que deben ser cumplidos, como licencias, normas de higiene y seguridad. A pesar de esto, la legislación es más accesible en comparación con la apertura de un restaurante, lo que favorece al formato de food truck.

En cuanto a los actores no estatales, es clave considerar la competencia con otros food trucks, las regulaciones de uso de espacios privados o comerciales, y la percepción del público sobre la calidad de este tipo de propuestas. Estos factores pueden incidir en la operación cotidiana, pero no representan impedimentos si se gestionan con planificación, formalidad y adaptabilidad.

El cumplimiento riguroso de los marcos legales y la generación de vínculos con actores locales serán fundamentales para construir una presencia sólida en el territorio.

Resumen variables de segundo nivel

Tabla 4: Variables de segundo nivel

Variable	Nada atractivo	Poco atractivo	Atractivo	Muy atractivo	Valor
Proveedores			3		3
Posibles nuevos ingresantes		2			2
Productos sustitutos			3		3
Actores estatales y no estatales			4		4
Valor final					3

Según el análisis de las variables de segundo nivel se concluye que se ofrecen condiciones medianamente favorables. En primer lugar, con respecto a los proveedores que si bien el acceso a materias primas no representa una dificultad crítica, la dependencia de algunos insumos importados y el posible encarecimiento de productos clave podrían impactar en los costos, lo que obliga a establecer relaciones confiables y evaluar alternativas locales. En cuanto a los nuevos ingresantes, el rubro de food trucks todavía no se encuentra saturado, aunque las bajas barreras de entrada y la atracción del modelo pueden generar competencia en el mediano plazo; por ello, posicionarse rápidamente y construir una marca sólida se vuelve fundamental. También la presencia de productos sustitutos representa una amenaza que no debe subestimarse, ya que en el mercado gastronómico andorrano abundan opciones de comida rápida, incluyendo pizzas, kebabs, hamburguesas y propuestas locales. Sin embargo, esta amplia oferta también revela una oportunidad: la posibilidad de destacarse mediante un producto artesanal, diferente y con fuerte identidad cultural, como lo son las empanadas argentinas. Por último, los actores estatales y no estatales se presentan como una variable neutra: por un lado, existen normativas claras que regulan el funcionamiento de este tipo de negocios, pero también se identifican ciertos requisitos burocráticos y controles sanitarios estrictos que requieren tiempo y adaptación. En conjunto, el entorno evaluado en este nivel no resulta desfavorable, pero demanda una planificación cuidadosa y una actitud proactiva para minimizar riesgos. El valor promedio de **3 sobre 5** tipifica este escenario como **atractivo limitado**, aunque con posibilidades concretas de aprovechar nichos desatendidos y consolidar una propuesta diferenciada.

3.2.3. Variables de nivel 3

a. Entorno económico

El entorno económico de Andorra presenta ciertos elementos como una economía pequeña y abierta o el turismo como principal motor que resultan atractivos para el emprendimiento. La estabilidad macroeconómica del país es buena, presenta bajo niveles de

desempleo y un flujo constante de turistas durante gran parte del año, lo que incentiva un consumo de productos gastronómicos constantes. Sin embargo, el costo de vida en Andorra es más bajo que en países vecinos gracias a los impuestos reducidos, lo que beneficia a los negocios en general pero algunos servicios como la vivienda pueden ser costosos debido a la limitada oferta inmobiliaria. Para un food truck, los costos operativos son moderados, aunque es necesario considerar otros gastos como permisos, ubicación, gasolina y mantenimiento.

Además un dato para tener en cuenta es la creciente inflación de los productos que son importados que obliga a revisar frecuentemente los precios de venta. Por lo tanto, aunque existen factores que favorecen el desarrollo comercial, también es necesario considerar las barreras económicas que podrían afectar la estabilidad financiera del emprendimiento.

b. Entorno socio-cultural

Desde el punto de vista socio-cultural en Andorra, el contexto es altamente favorable debido a que presenta varias particularidades que pueden influir en la operación. Ya que hablamos de un país pequeño, con una población diversa y una mezcla de culturas debido a su proximidad a Francia y España, además de la presencia de trabajadores extranjeros y expatriados. Esto ha creado una sociedad abierta a diferentes influencias gastronómicas y culturales, este escenario favorece la introducción de propuestas gastronómicas diferentes y autóctonas como las empanadas argentinas, que pueden despertar interés por su valor tradicional y su sabor distintivo.

Hay que recalcar que la tendencia creciente hacia opciones de comida callejera, práctica y rápida potencia la aceptación de este tipo de emprendimientos. A nivel social, se observa una población abierta a nuevas experiencias culinarias, lo que representa una ventaja para *La Ranchera*. La clave estará en lograr una correcta adaptación de la propuesta sin perder su esencia, cuidando aspectos como la presentación, la accesibilidad y el trato personalizado.

c. Entorno tecnológico

En relación con el entorno tecnológico en Andorra se observan ciertas limitaciones que

podrían afectar la competitividad del emprendimiento. Si bien posee una infraestructura tecnológica moderna y una alta penetración de internet, con una cobertura de banda ancha y redes móviles de alta calidad en todo el país que permite a los negocios, incluyendo los food trucks, operar servicios de pago digital, promocionarse a través de redes sociales o aplicaciones, su uso implica conocimientos técnicos y una cierta inversión inicial que no todos los emprendedores pueden asumir. Además, la implementación de soluciones tecnológicas no representa una ventaja diferencial, dado que muchos competidores ya las utilizan de forma activa.

Por esto mismo, si bien la tecnología disponible puede aportar un gran valor al proyecto, no constituye por sí sola una fortaleza del entorno, sino un requisito mínimo para competir en igualdad de condiciones. Para obtener una ventaja competitiva su uso correcto dependerá de la creatividad y la constancia en la ejecución de estrategias digitales.

d. Entorno legal

El entorno legal en Andorra es relativamente claro, lo que favorece la planificación y el desarrollo de emprendimientos gastronómicos del tipo móvil. Si bien existen normativas específicas que regulan la actividad de los food trucks, estableciendo requisitos de higiene y seguridad, manipulación de alimentos, ubicación y permisos de funcionamiento como se mencionó anteriormente las mismas son bastantes claras.

El cumplimiento de estas normativas puede representar una barrera inicial —por la cantidad de trámites y controles involucrados—, pero no se identifican impedimentos legales significativos que desalienten este tipo de proyectos. Además, las instituciones locales suelen impulsar actividades comerciales y eventos gastronómicos que fomentan el movimiento económico y la participación del público, lo cual puede generar nuevas oportunidades para el posicionamiento de La Ranchera. La clave estará en mantenerse al tanto de posibles cambios normativos y asegurar una gestión administrativa eficiente desde el inicio.

e. Entorno político

El análisis del entorno político evidencia ciertas debilidades que podrían afectar indirectamente al emprendimiento. Si bien Andorra goza de una estabilidad institucional destacable, algunas políticas vinculadas al control migratorio, la contratación de trabajadores extranjeros y la regulación del comercio ambulante generan incertidumbre para los nuevos proyectos, especialmente los gestionados por personas no andorranas. La concesión de permisos laborales y comerciales puede volverse un proceso lento y burocrático, dificultando la formalización del negocio. Asimismo, existen debates sobre la ocupación del espacio público y la presencia de food trucks en zonas de alto tránsito, lo que podría derivar en futuras restricciones. En consecuencia, este entorno debe considerarse con cautela, realizando un seguimiento constante de las decisiones políticas que puedan afectar al sector.

Resumen de las variables de tercer nivel

Tabla 5: Variables de tercer nivel

Variable	Nada atractivo	Poco atractivo	Atractivo	Muy atractivo	Valor
Entorno económico			3		3
Entorno Socio-cultural			4		4
Entorno legal			3		3
Entorno político			3		3
Entorno tecnológico			4		4
Valor final					3,4

El análisis de las variables de tercer nivel evidencia un escenario **levemente favorable** para La Ranchera. El entorno económico, si bien presenta un costo de vida elevado, también cuenta con zonas de alto poder adquisitivo y flujo constante de visitantes, lo que genera buenas

perspectivas de consumo. Desde el plano sociocultural, se observa una población abierta a propuestas internacionales y una fuerte presencia de turistas, lo cual favorece la aceptación de un food truck con identidad argentina.

En cuanto a los aspectos políticos y legales, el contexto general es estable y ofrece reglas claras para emprender. Para residentes legales, los trámites no suponen grandes barreras, aunque sí requieren conocimiento del sistema y cumplimiento de requisitos puntuales. La clave estará en una buena planificación administrativa y el acompañamiento adecuado.

Una variable que ofrece también una ventaja es la tecnológica: Andorra cuenta con excelente conectividad, un uso extendido de redes sociales y una cultura digital activa. Esto resulta muy favorable para un negocio como La Ranchera, que puede usar la tecnología de forma ventajosa para promocionar su propuesta, gestionar pedidos, participar de eventos y fidelizar clientes mediante canales digitales.

En síntesis, el promedio general de 3,4 refleja condiciones alentadoras para iniciar el proyecto que con estrategias adecuadas elementos del entorno pueden potenciar la viabilidad y el posicionamiento del food truck.

3.3. ANÁLISIS DEL PORTAFOLIO SEGÚN MATRIZ BCG

En la matriz BCG debemos analizar dos variables específicas.

- **Crecimiento del Mercado:**

El crecimiento del mercado de food trucks en Andorra dependerá de factores como la demanda de opciones gastronómicas internacionales y el turismo. Dado que el Principado de Andorra recibe una gran afluencia de turistas y también tiene una población expatriada diversa, se podría deducir que el crecimiento de mercado podría ser moderado a alto.

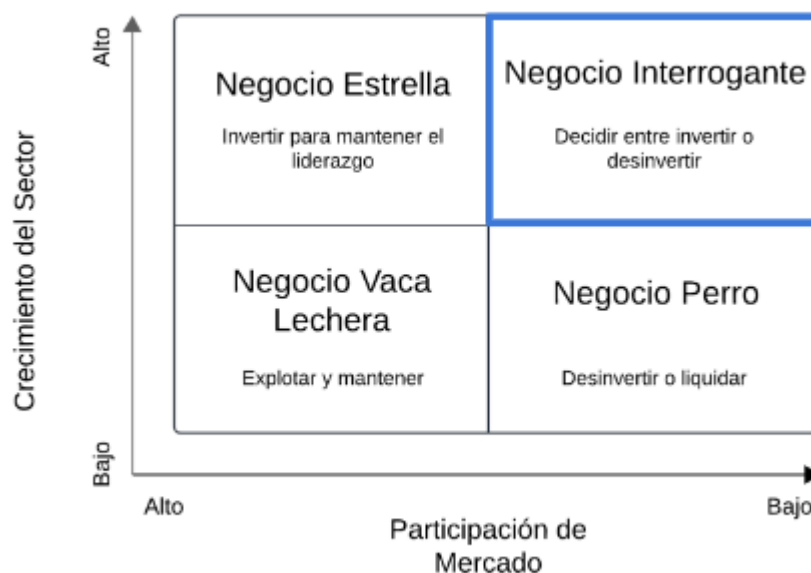
- **Participación de Mercado:**

La participación de mercado para un food truck de empanadas argentinas dependerá de

la competencia directa e indirecta en el mercado de comida callejera en Andorra. El negocio tiene potencial para captar una buena cuota inicial de mercado dado que no hay una gran cantidad de otros food trucks que ofrezcan el mismo producto. Por otro lado, la preferencia del cliente por probar distintos sabores en un entorno multicultural podría jugar a favor, siempre que el producto disponga de una buena diferenciación.

En conclusión, si bien el crecimiento del mercado para food trucks de comida internacional en Andorra puede ser moderado a alto, la participación de mercado podría ser significativa, sobre todo si el emprendimiento trabaja en una estrategia de posicionamiento y logra captar la atención del público. Esto ubicaría al food truck en una categoría Interrogante.

Figura 14: Matriz BCG



Nota: Henderson, B. (1979). The strategy of the Boston Consulting Group

3.4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO SEGÚN MATRIZ MCKINSEY

A continuación se describen los conceptos referidos a la matriz McKinsey aplicados al negocio:

- Atractivo del sector: para el presente trabajo, el atractivo del sector se analizó teniendo en cuenta las siguientes variables:

Tabla 6: Atractivo del Sector

Variable	Ponderación	Puntaje (1 a 5)	Puntaje ponderado
Poder de negociación de proveedores	0,200	3	0,600
Existencia de Productos Sustitutos	0,200	2	0,400
Intensidad de la rivalidad competitiva del sector	0,200	2	0,400
Regulación gubernamental	0,150	4	0,600
Crecimiento del mercado	0,125	4	0,500
Amenaza de ingreso de nuevos competidores	0,125	3	0,375
TOTAL	1		2,875

- Posición competitiva: asimismo, las amenazas competitivas se analizaron en función de las siguientes variables

Tabla 7: Posición competitiva

Variable	Ponderación	Puntaje (1 a 5)	Puntaje ponderado
Calidad del producto	0,300	5	1,500
Marca del producto	0,200	4	0,800
Precio del producto	0,300	5	1,500
Participación del mercado	0,100	2	0,200
Estrategias promocionales	0,100	2	0,200
TOTAL	1		4,200

En función del análisis realizado, se observa que el atractivo del sector se sitúa en un nivel intermedio (2,875), mientras que la posición competitiva de la empresa se ubica en un valor elevado (4,200). Esto indica que, aunque el mercado presenta oportunidades interesantes, existen factores que requieren un manejo cuidadoso para no asumir riesgos innecesarios.

Por ello, la estrategia más adecuada para el food truck “La Ranchera” sería la de expansión limitada cediendo la iniciativa. Esta estrategia implica orientar la inversión de manera prudente, priorizando los elementos que generan mayor valor para los consumidores, en lugar de buscar un crecimiento agresivo en todos los frentes.

En el caso específico del proyecto analizado que busca ofrecer empanadas argentinas en Andorra, esto se traduce en concentrarse en los atributos más valorados por los clientes, tales como el sabor auténtico, la presentación diferenciada y la experiencia de consumo. La utilización de colores en la masa para identificar los distintos rellenos constituye un claro ejemplo de diferenciación que puede potenciar la percepción de calidad y atraer consumidores interesados en una propuesta original y visualmente atractiva, sin necesidad de competir directamente con todos los actores del mercado.

De esta manera, la empresa puede maximizar su impacto en segmentos específicos, minimizando riesgos asociados a la competencia y a las inversiones de alto costo, mientras consolida su posicionamiento en un mercado atractivo pero selectivo.

CAPÍTULO IV - DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO

4.1. ESTRATEGIA COMPETITIVA

Una pregunta muy importante es: ¿cómo se posicionará La Ranchera frente a sus competidores para generar valor en el mercado?

Desde nuestro análisis, La Ranchera busca diferenciarse en un sector gastronómico que ya es competitivo en Andorra, ya que como se ha mencionado anteriormente conviven propuestas internacionales, locales y de comida rápida varias.

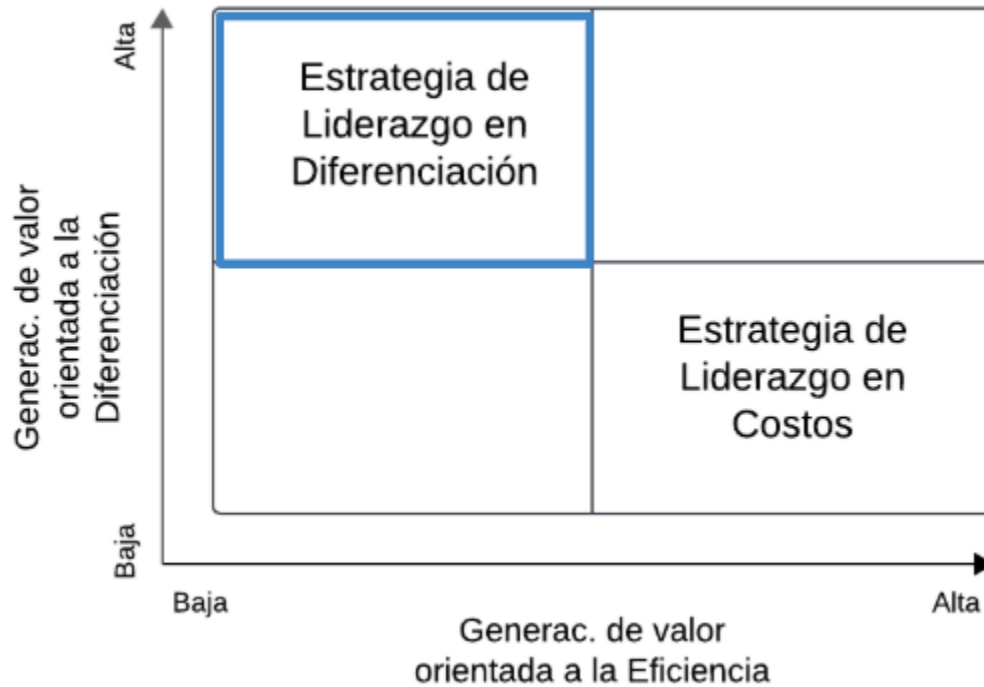
Lo que se busca es centrar la estrategia en ofrecer un producto auténtico, de producción artesanal y con una fuerte identidad cultural: empanadas argentinas hechas con recetas tradicionales y masa casera, es el fuerte o ventaja competitiva del proyecto contra la oferta actual existente.

→Enfoque desde la empresa

Lo que se quiere lograr es generar valor orientado a la diferencia: La Ranchera se posiciona como un emprendimiento diferenciado, que aporta valor a través de la autenticidad de sus productos, el sabor casero y la experiencia cultural argentina. Se trabajará con una propuesta cuidada que no solo destaca el producto en sí, sino también la atención y estética del food truck. Esta diferenciación se basa en la calidad, la frescura y la originalidad de la propuesta gastronómica, lo que permite atraer a consumidores interesados en probar algo distinto y genuino, incluso a un precio levemente superior.

Aunque el foco principal está puesto en la diferenciación, también se contempla aspectos orientados a la eficiencia, lo cual conduce a mantener precios accesibles y competitivos. Esto incluye una carta acotada para facilitar la producción, la estandarización parcial de algunos procesos (como la cocción por lotes) y la optimización de la logística de aprovisionamiento. Estas acciones permiten reducir desperdicios y mejorar la rentabilidad, sin afectar la calidad.

Figura 15: Estrategia de Negocios, enfoque desde la empresa



Nota: Dirección Estratégica de los Negocios. (2016, Ocaña)

La estrategia que buscará adoptar La Ranchera es una estrategia de liderazgo en diferenciación, priorizando la generación de valor por sobre la eficiencia. Se enfocará en clientes que valoran la calidad, el sabor original y el producto artesanal. Aunque se buscan ciertos niveles de eficiencia, no se compete por precio sino por experiencia, autenticidad y diferenciación.

→**Enfoque desde el cliente**

La idea del proyecto es trabajar fuertemente en la construcción de una identidad de marca clara, con elementos visuales, diseño del food truck, redes sociales y un relato que evoque a la cultura argentina, lo casero y lo auténtico. Se apuntará a generar una relación emocional con el cliente, creando una comunidad que valore no solo el producto, sino todo lo que representa. En un mercado turístico como el andorrano, este componente cultural puede despertar curiosidad e interés, tanto en residentes como en turistas.

Pero también hay que tener en cuenta que va a surgir una cierta sensibilidad al precio ya que van a existir opciones más económicas, pero el proyecto se focaliza en el segmento dispuesto a pagar un poco más por un producto exclusivo, sabroso y diferente. La estrategia que se quiere implementar si bien se centra en la diferenciación contará con precios razonables, lo cual permitirá considerar otros clientes potenciales.

Figura 16: Estrategia de Negocios, enfoque desde los clientes



Nota: Dirección Estratégica de los Negocios. (2016, Ocaña)

La Ranchera buscará adoptar una estrategia de Marca/Precio, donde la marca aporta un valor percibido y que justificara un precio que, si bien no será el más bajo del mercado, estará asociado a la experiencia auténtica y un producto diferenciado. Además se atenderá tanto a locales que valoren la calidad como a turistas dispuestos a gastar un poco más por una propuesta original.

4.2. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO

En base de los análisis previos realizados del emprendimiento que se quiere desarrollar,

La Ranchera se podría analizar la estrategia de posicionamiento competitivo usando el modelo propuesto por Ocaña (2016). Dado que se trata de un proyecto en etapa de planificación, este análisis busca proyectar la forma en que el food truck pretende situarse en el mercado andorrano una vez este esté funcionando.

Como se comentó, se ha identificado entre las fortalezas la autenticidad del proyecto (empanadas argentinas tradicionales), la flexibilidad operativa inherente al formato de food truck y un esquema de costos relativamente bajos. Estas capacidades proporcionan una base sólida para una estrategia ofensiva.

Por otro lado, el entorno presenta una serie de oportunidades favorables para desarrollar el proyecto, como el flujo constante de turistas, la preferencia por propuestas gastronómicas diferentes y auténticas, y el acceso a herramientas digitales de promoción. Este dominio del contexto externo permite anticipar una recepción positiva del concepto de La Ranchera por parte del público objetivo.

En este marco, la estrategia más adecuada es la de “ataque con táctica envolvente”, que implica aprovechar las fortalezas internas para posicionarse activamente y captar mercado mediante una presencia continua y diversificada.

Figura 17: Determinación de la Estrategia de Posicionamiento Competitivo

	Entorno con dominio de OPORTUNIDADES	Entorno con dominio de AMENAZAS
Capacidades empresariales con dominio de FORTALEZAS	Estrategia de ataque con táctica envolvente	Estrategia de ataque con táctica de varios lados
Capacidades empresariales con dominio de DEBILIDADES	Estrategia de defensa con táctica de flancos	Estrategia de defensa con táctica de retaguardia

Nota: Dirección Estratégica de los Negocios. (2016, Ocaña)

Algunas acciones claves asociadas a esta estrategia podrían ser:

1. Ubicación estratégica y visibilidad permanente: se buscará operar en zonas de alto tránsito turístico, especialmente en temporada alta, reforzando la presencia del food truck en puntos clave del territorio andorrano.
2. Promoción multicanal y enfoque en experiencia: se prevé una estrategia comunicacional activa en redes sociales, plataformas de geolocalización (Google Maps) y reseñas turísticas (TripAdvisor), apelando a la experiencia de consumir un producto típico argentino en un formato callejero auténtico y amigable.
3. Colaboración con actores locales: se explorarán alianzas con operadores turísticos y organizadores de eventos locales, lo que permitirá ampliar la visibilidad de la marca y generar sinergias con otros actores del sector gastronómico y turístico.

En resumen, La Ranchera buscará proyectar una estrategia de posicionamiento ofensivo, basada en el aprovechamiento de sus atributos diferenciales y en una lectura proactiva del entorno, con el objetivo de insertarse exitosamente en un mercado competitivo pero receptivo a nuevas experiencias gastronómicas.

4.3. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

Considerando que el emprendimiento aún se encuentra en etapa de planificación y proyección, la estrategia de crecimiento más adecuada en esta primera fase es la estrategia de Intensificación: desarrollo de clientes, ya que permite mantener el producto principal —las empanadas argentinas—, pero ampliar el alcance hacia nuevos segmentos de consumidores dentro del mercado andorrano. Esta elección resulta coherente con la propuesta de valor del negocio, centrada en ofrecer una experiencia gastronómica auténtica, sin modificar su esencia.

Figura 18: Estrategia de Ansoff



Nota: Dirección Estratégica de los Negocios. (2016, Ocaña)

La implementación de esta estrategia podría contemplar la ejecución de las siguientes acciones:

- **Exploración de nuevas ubicaciones:** Evaluar distintas zonas con alta circulación turística o residencial en el Principado, con el objetivo de captar nuevos públicos y consolidar la visibilidad del emprendimiento.
- **Participación en ferias y eventos gastronómicos:** Integrarse a festividades locales y espacios de promoción culinaria, lo cual facilitaría el contacto con clientes ocasionales o visitantes que no forman parte del circuito habitual del food truck.
- **Servicios de catering personalizado:** Incorporar una propuesta para eventos privados, sociales o corporativos, lo que ampliaría el espectro de consumidores sin alterar el producto principal, adaptando sólo la modalidad de servicio.

Esta estrategia representa un camino de crecimiento sostenido y de riesgo controlado, en tanto se apoya en la autenticidad del producto, pero diversifica los contextos de consumo y los públicos alcanzados. A su vez, contribuye a posicionar el emprendimiento como una

propuesta innovadora dentro del mercado gastronómico local.

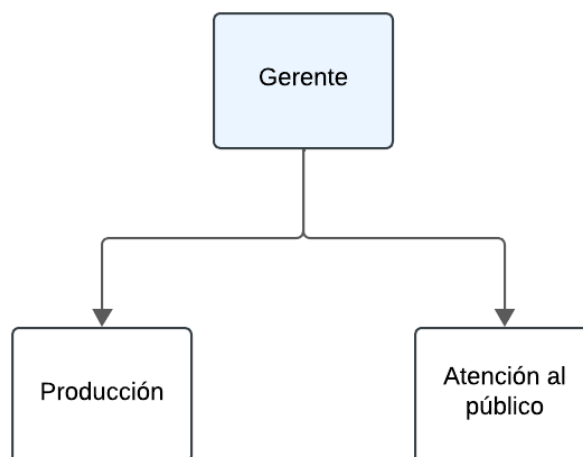
4.4. ESTRATEGIA OPERACIONALES O FUNCIONALES

4.4.1. Estructura Organizacional

En esta etapa inicial, La Ranchera adoptará una estructura simple, tal como la define Mintzberg (2001) donde el poder de decisión se concentra en una única figura, el dueño o gerente. Esta forma estructural es típica de emprendimientos emergentes, donde la simplicidad permite una toma de decisiones ágil, comunicación directa y control centralizado, condiciones clave para la flexibilidad y la adaptación durante los primeros pasos del negocio.

La organización estará conformada por un gerente, responsable de las funciones administrativas, financieras y de marketing, y un núcleo operativo integrado por tres personas: dos encargadas de la elaboración y cocción de las empanadas, y una dedicada a la atención al público. Este diseño responde a la necesidad de mantener una estructura liviana y funcional, donde la coordinación fluya de manera informal y directa entre el director y el resto del equipo, como lo describe Mintzberg (2017).

Figura 19: Organigrama organización



Nota: Elaboración propia

La elección de esta estructura no solo responde a criterios de eficiencia operativa, sino también a la necesidad de centralizar la innovación, resolver contingencias cotidianas y asegurar una coherencia estratégica en la etapa de desarrollo del proyecto. Tal como señalan Wallace, Chernatony y Buil (2009), el diseño organizacional influye en la capacidad de ejecución estratégica, y en este caso, una estructura simple facilita la implementación rápida de decisiones claves sin la rigidez de jerarquías complejas.

Por tanto, esta configuración permite que La Ranchera opere con eficacia y flexibilidad en un entorno dinámico, propio de un food truck en etapa de inserción en el mercado, manteniendo al mismo tiempo una alineación clara entre las funciones operativas y los objetivos estratégicos.

4.4.2. Recursos Humanos

En coherencia con lo planteado en el ítem de estructura organizacional y teniendo en cuenta que la estructura adoptada es una estructura simple, la gestión de recursos humanos de La Ranchera se caracteriza por su informalidad, flexibilidad y cercanía directa con la figura del gerente, quien centraliza las decisiones estratégicas y operativas. Dada la pequeña escala del emprendimiento inicialmente, no se prevee un departamento formal de recursos humanos, sino una administración directa de las personas a cargo del propio gerente

El proceso de selección se enfocará en perfiles con predisposición para el trabajo en equipo, versatilidad en tareas y compromiso con el proyecto. Se priorizará la experiencia en gastronomía o atención al cliente, pero también se valorará la actitud, la capacidad de adaptación y la afinidad con los valores del emprendimiento.

La capacitación inicial estará a cargo del encargado de producción y se orientará a la correcta manipulación de alimentos, técnicas específicas de preparación y cocción, así como también a pautas de atención al cliente. Además, se fomentará un aprendizaje continuo mediante la práctica diaria y la retroalimentación constante.

La estructura horizontal favorece la comunicación fluida entre el gerente y los colaboradores, lo que permite resolver rápidamente conflictos, proponer mejoras y mantener un buen clima laboral. La polivalencia será clave: los roles están claramente definidos, pero se espera que el equipo pueda cubrir funciones cruzadas en caso de necesidad, garantizando la continuidad operativa.

Se detallan dos perfiles de puestos:

Tabla 8: Perfil de puesto-Encargado de Producción

Descripción del Puesto	
Encargado de Producción	
Objetivo del puesto	
Garantizar la producción eficiente y de calidad de las empanadas, asegurando el cumplimiento de los estándares de higiene, presentación y tiempos de entrega. Supervisar la preparación de ingredientes y coordinar la operatividad de la cocina del food truck.	
Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> --> Supervisar y coordinar la producción diaria de empanadas. --> Preparar y cocinar empanadas según los estándares de calidad establecidos. --> Controlar inventarios de ingredientes y realizar pedidos cuando sea necesario. --> Mantener y asegurar el buen funcionamiento de los equipos de cocina (freidoras, hornos, utensilios, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> --> Mantener y asegurar el buen funcionamiento de los equipos de cocina (freidoras, hornos, utensilios, etc.). --> Supervisar la limpieza y organización del área de producción, siguiendo las normas de seguridad alimentaria. --> Asegurar que los ingredientes sean frescos y de alta calidad. --> Capacitar a otros miembros del equipo en las técnicas de producción de empanadas. --> Realizar tareas adicionales de limpieza o mantenimiento según se requiera.
Requisitos	
<ul style="list-style-type: none"> -->Experiencia mínima de 1 año en cocina y elaboración de empanadas. -->Conocimiento de higiene y seguridad alimentaria. -->Capacidad para trabajar bajo presión y cumplir con tiempos de entrega rápidos. -->Creatividad para proponer nuevas combinaciones de sabores de empanadas. -->Disponibilidad para trabajar en horarios flexibles, incluidos fines de semana y festivos. 	

Tabla 9: Perfil de puesto-Encargado de Atención al Público

Descripción del Puesto	
Encargado de Atención al Público	
Objetivo del puesto	
Garantizar una experiencia de compra satisfactoria para los clientes del food truck de empanadas mediante un trato amable, proactivo y eficiente. Facilitar el proceso de venta, manejar el sistema de caja y asegurar que los productos se presenten de manera atractiva y cumplan con los estándares de calidad.	
Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> --> Atender y asistir a los clientes durante su experiencia de compra en el food truck, brindando información sobre el menú y sugerencias según sus preferencias. --> Realizar ventas y manejar el sistema de caja, asegurando un manejo adecuado del efectivo y otros métodos de pago. --> Mantener el área de atención al cliente limpia y organizada. --> Apoyar en el montaje y desmontaje del food truck en el lugar de venta. --> Promover las ventas mediante recomendaciones y técnicas de venta efectiva. 	<ul style="list-style-type: none"> --> Colaborar con el equipo de cocina para coordinar los pedidos y garantizar tiempos de entrega rápidos. --> Llevar a cabo tareas adicionales de limpieza y organización del área de venta según se requiera. --> Mantener un control básico del inventario en el área de ventas (servilletas, empaques, etc.) y notificar al encargado cuando se necesiten reabastecimientos.
Requisitos	
<ul style="list-style-type: none"> -->Experiencia mínima de 1 año en atención al cliente, preferentemente en food trucks, locales de comida rápida o cafeterías. --> Conocimiento básico de caja y manejo de dinero. --> Excelentes habilidades de comunicación y trato con el cliente. --> Proactividad y capacidad para trabajar en equipo. --> Capacidad para trabajar bajo presión y adaptarse a un entorno de ritmo rápido. --> Disponibilidad para trabajar en horarios flexibles, incluidos fines de semana y festivos. 	
Competencias Deseadas	
<ul style="list-style-type: none"> --> Conocimientos básicos de técnicas de venta. --> Habilidad para resolver problemas y satisfacer las necesidades de los clientes de forma ágil. --> Actitud positiva y disposición para ayudar a otros miembros del equipo cuando sea necesario. 	

Este enfoque, basado en la confianza, la colaboración y la eficiencia, se alinea con las necesidades del emprendimiento en su etapa inicial, donde la agilidad y el compromiso del equipo humano resultan determinantes para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Para fortalecer la motivación y favorecer la permanencia, se prevé la implementación de incentivos no monetarios, como el reconocimiento al desempeño, la participación en decisiones operativas y un entorno laboral sustentado en el respeto mutuo.

Conforme el proyecto avance y consolide su posición en el mercado, se evaluará la incorporación de beneficios adicionales y planes de desarrollo interno, con el fin de potenciar las capacidades del personal. La retención del personal se proyecta como un pilar fundamental para garantizar la estabilidad, la calidad del servicio y la construcción de una cultura organizacional sólida, constituyendo así un soporte esencial para la estrategia operacional global de *La Ranchera*.

4.4.3. Marketing

En el ámbito empresarial, el marketing se compone de un conjunto de estrategias orientadas a generar valor, satisfacer necesidades y fortalecer la relación con los consumidores. Estas incluyen las decisiones que se tomen sobre los productos, precio, distribución y comunicación, así como acciones para diferenciar la propuesta en un mercado competitivo (Kotler & Armstrong, 2021). En el caso de este proyecto que se encuentra en una etapa de idea, estas estrategias se diseñan de forma proyectiva, buscando anticipar el comportamiento del mercado y las posibilidades reales de implementación.

En La Ranchera, las estrategias se adaptarán al contexto específico de un food truck especializado en empanadas argentinas en Andorra, con el objetivo de construir una identidad sólida y atraer a un público amplio, tanto local como turístico.

En cuanto a la estrategia de producto, se proyecta:

A. Beneficio principal

Empanadas rellenas de elaboración artesanal, ofreciendo al consumidor una experiencia gastronómica auténtica y de alta calidad, con sabores tradicionales y opciones innovadoras que incorporan ingredientes locales.

B. Producto real

El producto real es la empanada como alimento en si mismo: masa rellena y cocida, con distintos rellenos según la variedad. La presentación será sencilla, funcional y de fácil consumo, ideal para el formato *street food*. El producto ofrecerá una excelente relación calidad-precio, destacando la marca *La Ranchera* tanto en el food truck como en los envases utilizados. El diseño de presentación está pensado para mejorar la experiencia del cliente, cuidando la estética y la practicidad.

C. Producto aumentado

Si bien por su naturaleza no cuenta con garantía ni servicio postventa, el valor añadido se encuentra en todo lo que rodea a la experiencia: presentación cuidada, acompañamientos opcionales, carácter artesanal, atención personalizada y la ambientación del food truck. Esto busca generar un vínculo emocional con el consumidor y fomentar la fidelización.

D. Tipo de producto

Una empanada es un producto alimenticio que pertenece a la categoría de comida rápida o *street food*. Es un tipo de snack o plato individual tradicionalmente preparado con una masa rellena. Se trata de un alimento que puede ser adquirido por impulso, pero también tras una comparación de calidad, precio y estilo con alternativas del mercado.

E. Atributos del producto

- **Calidad:** superior en relación con el precio, garantizada por procedimientos estandarizados de elaboración de masa, rellenos y cocción, para asegurar uniformidad.
- **Diseño:** identidad visual coherente desde el food truck hasta los envases, con tipología

semicircular y repulgue tradicional.

- **Identificación por color de masa:**

- Jamón y queso → masa bicolor rosada y amarilla clara.
- Carne picada → masa color tradicional.
- Carne picada picante → masa roja.
- 4 quesos → masa amarilla clara.
- Calabresa → masa bicolor verde y roja.
- Espinaca → masa verde clara.
- Humita → masa naranja clara.

Figura 20: Muestra del Producto



Nota: Elaboración propia

F. Asignación de marca

La marca *La Ranchera* evoca tradición, calidez y autenticidad, asociando el producto a recetas caseras de gran valor cultural. El personaje narrativo central será una abuela, símbolo de la comida hecha con cariño, tradición familiar y momentos de encuentro.

- **Logotipo:** tipografía cálida y artesanal.

Figura 21: Logotipo



Nota: Elaboración propia

- **Packaging:** envases prácticos y ecológicos con impresión del logo y colores identificativos.

Figura 22: Packaging 1



Nota: Elaboración propia

Figura 23: Packaging 2



Nota: Elaboración propia

- **Etiquetado:** información clara sobre ingredientes, alérgenos y origen artesanal del producto.

La estrategia de fijación de precios estará basada en el valor percibido, considerando la relación entre calidad, originalidad y el precio que los clientes están dispuestos a pagar. Si bien no existe una unidad de medida totalmente comparable, se tomaron como referencia los precios de la competencia directa:

Tabla 10: Precios competencia

Empresa	Producto	Precio
Las Muns	Empanadas	3,00 €
Tastic	Empanadas	3,15 €
Diablito	Empanadas	3,00 €
La Gaucha	Empanadas	2,90 €

En base a este análisis, se definieron los siguientes precios:

- **Unidad:** 3,00 €
- **Media docena:** 16,00 €
- **Docena:** 32,00 €

Estos precios son a modo de proyección que nos permita mantener competitividad frente a la oferta existente, pero una vez que se realice el análisis financiero se ajustarán para asegurar que se cubran los costos fijos y variables, generando un margen de ganancia atractivo.

Debido a la naturaleza del producto y al modelo de negocio basado en gastronomía móvil, la distribución se realizará bajo un esquema de canal de nivel cero, es decir, sin intermediarios. La venta será directa al consumidor final desde el food truck, lo que no solo permite reducir costos de intermediarios, sino también generar un vínculo más cercano con los clientes, favoreciendo la retroalimentación inmediata y la fidelización.

Este modelo resulta coherente con las características del emprendimiento, ya que el contacto directo permite transmitir los valores de la marca, la originalidad de la propuesta y la calidad de los productos. Asimismo, la movilidad del food truck otorga flexibilidad para ubicarse en zonas estratégicas, ya sea en eventos gastronómicos, ferias o puntos concurridos de la ciudad, maximizando la exposición y el alcance.

La estrategia para atraer a los clientes potenciales estará reforzada con acciones de promoción y publicidad, principalmente a través de redes sociales y campañas de comunicación directa. De este modo, se busca que la experiencia de compra no dependa únicamente de la ubicación física del food truck, sino también de la capacidad de generar expectativa y atracción en el público mediante distintos recursos de difusión.

Figura 24: Canal de distribución



Nota: Elaboración propia

La promoción abarca todas las actividades orientadas a informar, persuadir y recordar a los consumidores acerca de la oferta de la empresa (Kotler & Keller, 2016). En este caso, se busca no solo dar a conocer el producto, sino también generar una experiencia memorable que fomente la lealtad de los clientes y atraiga nuevos consumidores.

Para ello, se buscará implementar un plan integral de comunicación y promoción que combinará acciones de publicidad, promociones de venta, relaciones públicas, marketing directo, venta personal y estrategias complementarias.

1. Publicidad

- **Redes sociales:** Se utilizarán plataformas como Instagram, Facebook y TikTok para mostrar el producto con fotografías atractivas, reels y videos del proceso de preparación. Se apostará a historias y transmisiones en vivo para generar interacción en tiempo real con turistas y locales.
- **Publicidad digital segmentada:** Se invertirán recursos en anuncios pagados dirigidos a turistas que visiten Andorra y busquen experiencias gastronómicas distintas.
- **Publicidad offline:** Se diseñarán carteles llamativos y folletos estratégicamente ubicados en zonas turísticas y de alto tránsito, como estaciones de esquí y rutas de senderismo.

2. Promociones de ventas

- **Combos especiales:** “Pack degustación” de seis empanadas variadas a un precio preferencial, ideal para clientes que prueban por primera vez.
- **Happy hour gastronómico:** Empanadas a mitad de precio en horarios de baja afluencia para incentivar el flujo de clientes.
- **Descuentos para turistas:** Estrategia especialmente pensada para Andorra como destino turístico.

3. Relaciones públicas

- Participación en ferias gastronómicas, festivales y eventos deportivos locales para dar visibilidad a la marca.
- Marketing de influencia: Colaboración con influencers gastronómicos y de turismo, quienes podrán compartir la experiencia y recomendar el food truck a sus audiencias.

4. Marketing directo

- Creación de una base de datos de clientes para enviar newsletters con novedades, promociones y ubicaciones del food truck.

5. Venta personal

- La interacción cara a cara será un diferencial clave: el personal deberá transmitir cercanía, asesorar sobre sabores y recomendar combinaciones, reforzando la experiencia del cliente.

6. Productos y servicios complementarios

- A futuro, se incorporarán bebidas típicas argentinas (mate, fernet con coca) y postres tradicionales (alfajores, dulce de leche).
- Desarrollo de merchandising de marca (gorras, camisetas, delantales) para reforzar la identidad de “La Ranchera”.

7. Ubicación estratégica y marketing de cercanía

- Instalación del food truck en zonas turísticas clave: estaciones de esquí, centros comerciales y el casco histórico de Andorra la Vella.
- Registro en Google Maps y TripAdvisor para aumentar la visibilidad digital y facilitar la localización por parte de turistas.

8. Sostenibilidad y valores

- Implementación de envases reciclables y biodegradables.
- Comunicación activa de estos valores en redes sociales para posicionar la marca como responsable y alineada con tendencias de consumo sostenible.

4.4.4. Funcionamiento

El food truck gastronómico proyectado para La Ranchera está concebido bajo un esquema que busca combinar funcionalidad con identidad cultural. Su diseño compacto y de fácil movilidad permitirá operar dentro del modelo de gastronomía móvil, garantizando el traslado e instalación en puntos estratégicos de Andorra.

La carrocería se planifica en color blanco con detalles gráficos alusivos a la cultura argentina, como el mapa geográfico del país, ilustraciones de empanadas y guirnaldas en tonos celeste y blanco, evocando los colores nacionales. Estos elementos tendrán la función de

reforzar la diferenciación y posicionamiento de la marca, a la vez que aportarán atractivo visual.

En el lateral se proyecta una ventana abatible que funcionará como punto de atención y de venta directa. Esta característica busca generar un contacto cercano con el cliente, favoreciendo la experiencia de consumo y transmitiendo transparencia, ya que permitirá observar parte del proceso de elaboración.

El interior estará organizado con un mostrador de servicio y equipos básicos de cocina adaptados a las necesidades del producto, con el objetivo de asegurar eficiencia operativa dentro de un espacio reducido. Asimismo, el sistema de movilidad, basado en un eje rodado, proporcionará estabilidad y facilitará la instalación en zonas de alto tránsito sin requerir grandes superficies.

En términos generales, el diseño del food truck se concibe no solo para cubrir los requerimientos técnicos de un negocio gastronómico móvil, sino también como un recurso estratégico de comunicación visual. A través de él, se buscará proyectar autenticidad y captar la atención del público objetivo.

Figura 25: Food truck 1



Nota: Elaboración propia

Figura 26: Food truck 2



Nota: Elaboración propia

4.4.5. Requisitos Legales

En el principado de Andorra existen estructuras legales similares a las argentinas. A continuación un breve detalle de las mismas:

Tabla 11: Tipos de Estructuras Legales en Andorra

Estructura Legal	Características	Pros	Contras
Empresa Individual (Autónomo)	<ul style="list-style-type: none"> - Propietario único que asume toda la responsabilidad. - Registro como autónomo en la CASS para cotizaciones de seguridad social. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura sencilla y menos costosa de constituir y administrar. - Permite la contratación de empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad ilimitada: el dueño responde con su patrimonio personal. - Limitada capacidad de crecimiento y obtención de financiación externa.
Sociedad de Responsabilidad Limitada (SL)	<ul style="list-style-type: none"> - Sociedad con responsabilidad limitada al capital aportado. - Capital social mínimo de aproximadamente 3.000 euros. - Obligación de cumplir con registros contables y administrativos formales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad limitada, protegiendo el patrimonio personal del dueño. - Adecuada para contratar empleados y manejar operaciones comerciales más complejas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Requiere capital inicial y tiene costos administrativos. - Obligaciones fiscales y contables formales, aunque manejables para una pequeña empresa.
Sociedad Anónima (SA)	<ul style="list-style-type: none"> - Sociedad con responsabilidad limitada y mayor capital social (mínimo 60.000 euros). - Estructura adecuada para empresas de mayor envergadura que desean atraer inversionistas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Permite mayor formalidad y la posibilidad de emitir acciones para captar inversionistas. - Protege el patrimonio personal con responsabilidad limitada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura compleja y costosa de administrar. - No suele ser rentable para pequeñas empresas como un food truck debido a sus altos costos iniciales.

En base a la información proporcionada, optaríamos por el modelo de empresa individual (autónomo). Si bien esta estructura implica un riesgo un poco mayor porque la persona física titular de la empresa responde con su patrimonio propio ante cualquier requerimiento de origen legal, es la opción más rápida y económica para dar inicio al negocio. Eventualmente, si la actividad aumenta, se analizaría la posibilidad de constituir una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SL).

En función del tipo societario elegido, es que también se determinaría el régimen

impositivo a adherir. Como empresa individual es obligatoria la inscripción en:

1. **Impuesto sobre la Renta de las Actividades Económicas (IRAE):** La tasa general del IRAE es del 10% sobre los beneficios netos, aunque hay deducciones y exenciones específicas dependiendo de los ingresos. Se debería realizar una declaración anual de sus ingresos y gastos para determinar la base imponible.
2. **Impuesto General Indirecto (IGI):** Equivalente al IVA en otros países, el IGI en Andorra tiene una tasa general del 4.5%, que es una de las más bajas en Europa. Este impuesto se debe cobrar al cliente y posteriormente liquidar ante la administración tributaria en forma periódica (trimestral o anual, según corresponda).

HABILITACIONES Y PERMISOS

En Andorra, la venta ambulante de alimentos, como es el caso de un food truck, está regulada y requiere obtener licencias y permisos específicos que suelen variar en cada **municipio** del país. Existen **7 municipios en Andorra**: Andorra la Vella, Escaldes-Engordany, Encamp, Ordino, La Massana, Sant Julià de Lòria y Canillo. Cada municipio tiene cierta autonomía para regular actividades comerciales, incluyendo la venta ambulante de alimentos, por lo que es común que debas gestionar permisos en cada uno de ellos.

A continuación, se describen los permisos y requisitos más relevantes:

1. **Licencia de Actividad Comercial:** Es necesaria para operar cualquier negocio en Andorra, y en el caso de un food truck, debe especificarse que la actividad es de venta ambulante de alimentos. Este permiso es otorgado por el municipio en el que se planea operar y establece el cumplimiento de ciertas normativas de seguridad y calidad.
2. **Licencia Sanitaria:** Al tratarse de un negocio de venta de alimentos, es obligatorio cumplir con las regulaciones de salud y seguridad alimentaria de Andorra. Esto implica que tanto el food truck como los equipos y utensilios deben cumplir con los requisitos de higiene y ser sometidos a inspecciones periódicas. Además, es importante que el personal también cumpla con normativas de manipulación de alimentos y que el lugar

esté limpio y organizado de acuerdo a las regulaciones.

3. **Seguro de Responsabilidad Civil:** Este seguro es obligatorio en todo el país y cubrirá posibles daños a terceros en cualquier municipio.
4. **Permiso de Venta Ambulante:** Es un permiso específico para la venta en la vía pública. No todos los municipios permiten food trucks en todas las áreas, por lo que es importante verificar las zonas designadas y las regulaciones de cada uno. Algunos municipios limitan el número de food trucks en ciertas zonas o tienen ubicaciones específicas para este tipo de actividad.
5. **Permiso de Ocupación de Espacio Público:** Algunos municipios requieren este permiso para cualquier vehículo que realice ventas en la vía pública. Esto puede incluir una tasa municipal adicional y cumplir con las indicaciones de ubicación y horarios que establezca cada municipio.

4.4.6. Financiera

La planificación financiera es un componente indispensable de cualquier plan de negocios, fundamental para evaluar su viabilidad económica y proyectar los posibles retornos de la inversión. Es un punto relevante al decidir la factibilidad de llevar adelante un emprendimiento rentable.

Un análisis financiero integral, como el que se describe en el Capítulo I, involucraría la proyección de flujos de efectivo, el cálculo de indicadores clave como el Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), y la determinación del periodo de recuperación de la inversión (payback).

No obstante, tal como se mencionó previamente en la introducción del presente trabajo y en el Capítulo I, se ha optado por no incluir este apartado con datos reales y proyecciones específicas. Esta decisión se debe a las limitaciones significativas en el acceso a información

confiable y precisa, una situación particularmente relevante al analizar un emprendimiento ubicado en el Principado de Andorra desde Mendoza, Argentina.

Este enfoque metodológico permite centrar el análisis en los elementos que cuentan con una base de información más sólida, sin comprometer la calidad ni la validez del marco teórico desarrollado.

CAPÍTULO V- CONCLUSIÓN FINAL

5.1 CONVENIENCIA DEL PROYECTO FOOD TRUCK “LA RANCHERA”.

A partir del desarrollo realizado, se concluye que el proyecto del plan de negocios para "La Ranchera", un food truck especializado en empanadas argentinas en el Principado de Andorra, representa una alternativa con potencial de diferenciación dentro del mercado gastronómico andorrano. Aunque es fundamental reconocer que el presente trabajo no incluye un análisis financiero detallado con datos reales y proyecciones específicas para Andorra debido a limitaciones en el acceso a información confiable desde Mendoza, Argentina, la evaluación estratégica ofrece una perspectiva clara sobre su potencial, sin embargo, será necesario complementar con análisis financiero a fin de tomar una decisión sobre la realización del negocio.

El proyecto "La Ranchera" se distingue por una propuesta de valor diferenciada e innovadora. Sus empanadas se elaboran con una masa que utiliza leche en lugar de agua, lo que les confiere una textura y sabor únicos. Además, se implementará una estrategia visual pionera al usar colorantes naturales en la masa para identificar los distintos rellenos, sustituyendo a los diferentes repulgue tradicionales. El concepto va más allá de lo gastronómico, buscando ofrecer una experiencia cultural con elementos argentinos, música y, siempre que sea posible, espacios de socialización con mesas y asientos. La flexibilidad operativa del formato food truck también es una fortaleza clave, permitiendo una presencia estratégica en distintos puntos de alta concurrencia.

El análisis del entorno general sugiere un escenario con más oportunidades que amenazas, donde las fortalezas del proyecto pueden ser aprovechadas eficazmente. El estudio de variables de primer nivel (clientes, empresa-mercado, competencia) resultó medianamente favorable (3,75 / 5,00), indicando un público objetivo amplio y en crecimiento, una relación

directa con el cliente sin intermediarios y un mercado con espacio para propuestas diferenciadas. Las variables de segundo nivel (proveedores, nuevos ingresantes, sustitutos, actores estatales) fueron levemente favorables (3,00 / 5,00); aunque existen numerosos productos sustitutos y barreras de entrada, los proveedores son manejables y el marco regulatorio es más accesible que para un restaurante en su formato tradicional. Finalmente, el macroentorno (variables de tercer nivel) fue calificado como levemente favorable (3,40 / 5,00), apoyado por la estabilidad económica, un entorno sociocultural abierto a nuevas gastronomías, un marco legal relativamente claro y una excelente infraestructura tecnológica, a pesar de cierta incertidumbre política en temas migratorios y de ocupación del espacio público.

La Matriz BCG que complementa este análisis posiciona al food truck como un "Negocio Interrogante", lo que significa que opera en un mercado con potencial de crecimiento moderado a alto, pero con una participación de mercado inicial baja, requiriendo una mayor inversión en marketing para consolidar su posición en el mercado. Por su parte, la Matriz McKinsey sugiere que, dada la elevada posición competitiva del proyecto (4,200 / 5,000) y un atractivo del sector intermedio (2,875 / 5,000), la estrategia recomendada es de "Expansión limitada cediendo la iniciativa", lo que implica una inversión enfocada en minimizar riesgos y potenciar los atributos más valorados por los consumidores. En el caso del food truck "**La Ranchera**", esto se traduce en priorizar el sabor auténtico de las empanadas, la presentación diferenciada y la innovación visual mediante los colores en la masa para identificar los distintos rellenos, fortaleciendo así la propuesta de valor sin asumir riesgos innecesarios en un mercado competitivo.

En cuanto a las estrategias específicas, "La Ranchera" propone un Liderazgo en Diferenciación, enfocado en la calidad y autenticidad del producto, y una estrategia de Marca/Precio, donde la marca "La Ranchera" justificará un precio asociado a la experiencia auténtica. El posicionamiento competitivo será de "ataque con táctica envolvente", buscando una presencia activa y diversificada en el mercado. La estrategia de crecimiento inicial se

centrará en la intensificación mediante el desarrollo de clientes, explorando nuevas ubicaciones y participando en eventos sin alterar el producto principal. Operacionalmente, se contempla una estructura organizacional simple, con un gerente y un núcleo operativo, inicialmente optando por el modelo de empresa individual (autónomo) por su rapidez y economía. Se gestionará el talento con flexibilidad, centrándose en el trabajo en equipo y la polivalencia. El marketing mix será detallado, haciendo foco en las distintas empanadas diferenciadas por colores en la masa, distintos empaques según la cantidad que se desee comprar y promoción multicanal que incluirá redes sociales y participación en eventos. Finalmente, se asegurará un cumplimiento riguroso de los requisitos legales y sanitarios específicos de Andorra para food trucks.

En conclusión, desde una perspectiva estratégica y conceptual, encarar el proyecto del plan de negocio para el food truck "La Ranchera" en el Principado de Andorra parece una decisión correcta y con un potencial de éxito. La propuesta es original, ofrece calidad y se alinea con las tendencias del mercado, aprovechando un entorno generalmente favorable. El proyecto tiene una hoja de ruta clara para su ejecución y posicionamiento. Sin embargo, la decisión final sobre la conveniencia económica no puede ser definitiva sin la incorporación de un análisis financiero exhaustivo que proyecte ingresos, costos y rentabilidad específicos para el contexto andorrano. Este paso será indispensable desarrollarlo en caso de seguir con el proyecto para transformar el potencial estratégico en una certeza de viabilidad económica y justificar la inversión.

REFERENCIAS-BIBLIOGRÁFICAS

- Agència Tributària d'Andorra. (s.f.). *Impost General Indirecte (IGI)*. <https://www.e-tramits.ad/tramits/impostos/igi>
- Agència Tributària d'Andorra. (s.f.). *Impost sobre Societats (IS)*. <https://www.e-tramits.ad/tramits/impostos/is>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Autoritat Andorrana de Protecció de Dades. (s.f.). *Llei 29/2021, del 28 d'octubre, qualificada de protecció de dades*. <https://www.portaljuridicandorra.ad/L2021029>
- CASS – Caixa Andorrana de Seguretat Social. (s.f.). *Afiliació, alta i baixa de persones assalariades i assimilades*. <https://www.cass.ad/afiliacio-alta-i-baixa>
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos* (10.ª ed.). McGraw-Hill.
- Comú d'Andorra la Vella. (s.f.). *Sol·licitud d'obertura de comerç o indústria*. https://www.andorralavella.ad/comu/sites/default/files/tramits/obertura_de_comerc.pdf
- Counihan, C., & Van Esterik, P. (2013). *Food and culture: A reader* (3rd ed.). Routledge.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14ª ed.). Pearson Educación.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach* (16th ed.). Pearson.
- Edge, J. T. (2014). *The truck stops here: America's street food revolution*. Workman Publishing.
- Friend, G., & Zehle, S. (2008). *Guide to business planning*. The Economist in association with Profile Books Ltd.
- Ghemawat, P. (2002). Competition and business strategy in historical perspective. *Business History Review*, 76(1), 37–74.
- Govern d'Andorra. (s.f.). *Creació d'una empresa a Andorra*. <https://www.govern.ad/ca/tematiques/empresa-i-emprendoria/creacio-i-modificacio-d-empreses/punt-empresa/creacio-d-una-empresa-a-andorra>
- Govern d'Andorra. (s.f.). *Presentació de documentació al Registre de Societats Mercantils*. <https://tramits.govern.ad/tramits/A3T011.pdf>
- Grimson, A. (2018). *Mitomanías argentinas: Cómo hablamos de nosotros mismos*. Siglo XXI Editores.

- Hill, C., Jones, G., & Schilling, M. (2019). *Strategic management: Theory* (13th ed.). Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2020). *Strategic management: Competitiveness and globalization* (13th ed.). Cengage Learning.
- Intuit. (2012). *Food truck industry survey and report*. <https://www.intuit.com/company/press-room/press-releases/2012/intuit-food-truck-industry-report/>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy* (8th ed.). FT Prentice Hall.
- Kotler, P. (2007). *Marketing, versión latinoamericana*. Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2021). *Principios de marketing* (18ª ed.). Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15ª ed.). Pearson.
- Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2020). *Marketing* (13th ed.). Cengage.
- Mintzberg, H. (2001). *Diseño de organizaciones efectivas*. Ariel.
- Mintzberg, H. (2017). *Managing the myths of health care*. Berrett-Koehler Publishers.
- Ministeri de Medi Ambient, Agricultura i Sostenibilitat. (s.f.). *Informació bàsica per crear una empresa a Andorra*. <https://www.andorrabusiness.com/creix-andorra/crear-empresa-andorra/informacio-basica/>
- Ministeri de Salut. (2018). *Reglament de prevenció de riscos laborals*. <https://www.portaljuridicandorra.ad/R20181205D>
- Muñoz, P., & Wood, S. (2015). Innovation in food truck business models. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(3), 399–416. <https://doi.org/10.1108/JSBED-03-2015-0031>
- National Restaurant Association. (2021). *State of the restaurant industry report 2021*. <https://restaurant.org/research-and-media/research/research-reports/2021-restaurant-trends/>
- Ocaña, M. (2016). *Dirección estratégica de los negocios* [Material de cátedra, Estrategia de Negocios, Universidad Nacional de Cuyo].
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
- Riquelme Leiva, H. (2016). *Análisis estratégico aplicado*. Ediciones FEN.
- SumUp. (s. f.). Marketing Mix [Imagen]. SumUp. <https://www.sumup.com/es-es/facturas/glosario/marketing-mix/>
- Wallace, E., De Chernatony, L., & Buil, I. (2009). Building brand benefits: The role of brand credibility. *Journal of Business Research*, 64(10), 1090–1098.

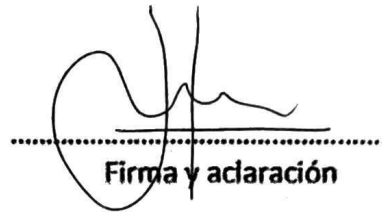
DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 27/08/2025



Luz M. Vendramini
Firma y aclaración



María Astrid Ulanos
Número de registro N° 30943

30943
Número de registro

4144461
DNI

34748702
DNI



Meusa Castro
Firma y aclaración

23710
Número de registro

31643723
DNI