



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE
VENEZUELA UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN,
DESARROLLO Y GESTIÓN DE
PROYECTOS**



Nombre propuesto para el Trabajo Especial de Grado
Identificación de los cambios en el modelo de negocios de los food trucks, antes y
durante la pandemia del Covid-19.

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en
Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, presentado por:**
Padra Turipe, Jesús Daniel, CI 20.801.161

Asesorado por:
Bastidas Gustavo
Sarache Xarifa
Seminario de Trabajo Especial de Grado III

Caracas, 05 de julio de 2021

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y
GESTIÓN DE PROYECTOS**

Identificación de los cambios en el modelo de negocios de los food trucks, antes y durante la pandemia del Covid-19.

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en
Planificación, desarrollo y gestión de proyectos presentado por:**

Padra Turipe, Jesús Daniel, CI 20.801.161

Asesorado por:

Bastidas Gustavo
Sarache Xarifa

Caracas, 05 de julio de 2021

Caracas, 02 de Julio de 2021

Señores
Universidad Monteávila
Comité de Estudios de Postgrado
Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos

Por medio de la presente informo que hemos revisado el borrador final del proyecto de Trabajo Especial de Grado de la ciudadana **Jesús Daniel Padra Turipe**, cédula de identidad N° **20.801.161**, cuyo título tentativo es: **"IDENTIFICACIÓN DE LOS CAMBIOS EN EL MODELO DE NEGOCIOS DE LOS FOOD TRUCKS, ANTES Y DURANTE LA PANDEMIA DEL COVID-19"**, el cual cumple con los requisitos vigentes de ésta casa de estudios para asignarles jurado y su respectiva presentación.

A los 02 días del mes de Julio de 2021.



Prof. Gustavo Bastidas

C. I. 13.716.421



**Comité de Estudios de Postgrado
Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos**

Quienes suscriben, profesores evaluadores nombrados por la Coordinación de la Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos de la Universidad Monteávila, para evaluar el Trabajo Especial de Grado titulado: **"IDENTIFICACIÓN DE LOS CAMBIOS EN EL MODELO DE NEGOCIOS DE LOS FOOD TRUCKS, ANTES Y DURANTE LA PANDEMIA DEL COVID-19"**, presentado por el ciudadano: **Jesús Daniel Padra Turipe**, cédula de identidad N° **20.801.161**, para optar al título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, dejan constancia de lo siguiente:

1. Su presentación se realizó, previa convocatoria, en los lapsos establecidos por el Comité de Estudios de Postgrado, el día **08 de Julio de 2021** de forma virtual según las herramientas tecnológicas destinadas para este fin por la universidad.
2. La presentación consistió en un resumen oral del Trabajo Especial de Grado por parte de su autor, en los lapsos señalados al efecto por el Comité de Estudios de Postgrado; seguido de una discusión de su contenido, a partir de las preguntas y observaciones formuladas por los profesores evaluadores, una vez finalizada la exposición.
3. Concluida la presentación del citado trabajo los profesores decidieron otorgar la calificación de Aprobado "A" por considerar que reúne todos los requisitos formales y de fondo exigidos para un Trabajo Especial de Grado, sin que ello signifique solidaridad con las ideas y conclusiones expuestas.

En Caracas, el día **08 de Julio de 2021**.

Prof. Gustavo E. Bastidas Ramírez
C. I. 13.716.421



Prof. Marcella S. Prince Machado
C.I. 5.003.329

Dedicatoria

A Dios, por permitirme llegar hasta el día de hoy con salud

A mis padres, quienes siempre me han apoyado para poder soñar

A Meli, por apoyarme y siempre buscar la forma de sumar

*A la Universidad Monteavila, por mantener altos niveles de calidad en tiempos
donde la excelencia, no es la norma*

*A los profesores de la Especialización, ustedes son luz en medio de tanta
oscuridad, no permitan que los opaquen*

*A mis compañeros de clase, gracias por hacer de un programa virtual una
experiencia enriquecedora*

Para todos ustedes dedico este trabajo, gracias

“Si tienes un sueño y crees en él, corres el riesgo de que se convierta en realidad.”

Walt Disney.

Agradecimientos

Al prof. Gustavo Bastidas, por siempre brindar soluciones, aunque el contexto parezca no ofrecerlas.

A César Matos y a Edgardo Omaña, por siempre estar dispuesto a que las cosas buenas sucedan.

A Alejandro Valderrama, Brigget Canario, Domingo Alfonzo, Carmen Elisa Bolinaga y Daniel Pérez Febres por darme parte de su tiempo para entrevistarlos para este trabajo de grado.

A Nómadas Caracas, El Zobrino, WTFood Caracas, Food Truck Caracas Power, El Negro, La Negra, La Churroteca y Paellas en Vivo por abrir sus modelos de negocio para poder realizar este trabajo de grado.

Gracias por todo su apoyo, sin ustedes, este trabajo de grado no existiría.

ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS

Identificación de los cambios en el modelo de negocios de los food trucks, antes y durante la pandemia del Covid-19.

Autor: Padra Turipe, Jesús Daniel

Asesores: Bastidas, Gustavo

Año: 2021

RESUMEN

La movida food truck (camiones que venden comida) en la ciudad de Caracas, Venezuela irrumpió en el año 2015 para sacudir las formas de entender la gastronomía en la ciudad, con una propuesta de valor conjunta diferenciadora y un modelo de negocios que, visto como una movida cultural, no se había visto antes en la ciudad. Con la llegada de la pandemia del Covid-19, el modelo de negocios de los food trucks se vio afectado por los cambios de entorno y contexto que traían a la movida cultural y gastronómica de la ciudad. Este trabajo pretende identificar los cambios en el modelo de negocios de los food trucks. Las bases teóricas de este trabajo son tomadas de Osterwalder y su propuesta del Business Model Canvas, Ponce, quien explica la forma de utilizar y elaborar la matriz FODA, y de Riveros, quien define el análisis Político, Económico, Social y Tecnológico (PEST) como una forma de entender y definir el entorno de un negocio. La investigación consta de tres momentos, el primero precisar el Business Model Canvas para los food trucks antes de la pandemia, el segundo definir el impacto de la pandemia en los food trucks, y, por último, identificar los cambios en el modelo de negocio entre antes de la pandemia y durante la misma. Se obtuvieron como resultados los modelos de negocio antes y durante la pandemia, así como un análisis de entorno y de aspectos internos y externos que permitieron concluir que la pandemia del Covid-19 si ha afectado a los negocios, cambiando el modelo de negocios y abriendo puertas a la innovación en sus procesos y estructuras de costos para poder mantener la oferta de valor a sus clientes y consumidores. Es importante destacar que al momento de hacer la revisión documental, no se consiguió información en Venezuela sobre este tipo de estudios prepandemia y durante la pandemia, por lo cuál es el primer trabajo de investigación que se realiza en Venezuela.

Línea de Trabajo: Proyecto de control de gestión

Palabras clave: [Business Model Canvas, food truck, pandemia, Venezuela, modelo de negocio]

INDICE GENERAL

Dedicatoria.....	v
Agradecimientos	vi
RESUMEN	7
Índice de Tablas	11
Índice de ilustraciones.....	12
Lista de acrónimos y siglas.....	13
CAPÍTULO I	16
Planteamiento del problema	16
Objetivo general	19
Objetivos específicos	19
Justificación del problema.....	20
Alcance y delimitación del problema	22
Cronograma de actividades	23
CAPÍTULO II	25
Antecedentes	25
Bases teóricas.....	27
Business Model Canvas.....	27
Matriz FODA	30
Análisis PEST	31
Estudio de mercado.....	33
Bases legales	34
CAPÍTULO III	35
Marco contextual.....	35
Una oportunidad de mercado	35
Colaboración e innovación en la gastronomía urbana.....	36

Innovación como elemento diferenciador	36
Food trucks en pandemia	38
Pandemia del Covid-19.....	39
Cronología en Venezuela	39
CAPÍTULO IV.....	42
Línea de trabajo.....	42
Tipo de investigación	42
Diseño de la investigación	43
Población y muestra / Unidad de análisis.....	43
Técnicas de recolección de la información	44
Cuadro de variables por objetivo	44
Análisis PEST	46
Político.....	46
Económico	49
Social	53
Tecnológica.....	55
Matriz FODA	58
Análisis de la matriz FODA	62
Estrategias de acción.....	63
CAPÍTULO V.....	64
Identificando los cambios en el modelo del negocio de los food trucks	64
Antes de la pandemia	64
Business Model Canvas pre-pandemia	65
Definiendo el impacto de la pandemia a los food trucks	73
Incidencia del PEST en la movida food truck.....	73

Análisis de la matriz FODA	77
Estrategia de acción	84
Reestructurando el negocio en pandemia.....	89
Business Model Canvas pandemia	90
Comparación de los modelos de negocio pre-pandemia y pandemia... 	100
Cambios identificados en el Business Model Canvas pre-pandemia y pandemia	101
CAPÍTULO VI.....	110
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	110
Conclusiones	110
Recomendaciones	113
Bibliografía.....	115
ANEXOS	120
Anexo A	120
Entrevista semiestructurada: CEO y socios Food Trucks Venezuela....	120
Anexo B	140
Entrevista: Directivos movimiento food truck en Venezuela.....	140

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Business Model Canvas	29
Ilustración 2 Matriz FODA.....	31
Ilustración 3 Casos de Covid-19 en Venezuela para el 26 de junio del 2021 .	41
Ilustración 4 Gráfico semanal de transacciones en bitcoin en LocalBitcoin.	52

Índice de tablas

Tabla 1 Cronograma de actividades	24
Tabla 2 Tabla de operacionalizacion de variables.....	45
Tabla 3 Matriz FODA	61
Tabla 4 Estrategias de acción	63
Tabla 5 Business Model Canvas pre-pandemia.....	66
Tabla 6 Business Model Canvas en pandemia	91
Tabla 7 Cambios identificados en el Business Model Canvas pre-pandemia y pandemia.....	102

Lista de acrónimos y siglas

PEST: Político, económico, social y tecnológico

POP: Point of purchase o Punto de compra

FMI: Fondo Monetario Internacional

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

MM USD: Millones de dólares americanos

PIB: Producto Interno Bruto

Introducción

El propósito del presente estudio es el Identificar los cambios en el modelo de negocios de los food trucks, antes y durante la pandemia del Covid-19.

La importancia de este tipo de investigaciones, es que permite evidenciar si hay o no cambios en las estrategias que diseñan y ejecutan los food trucks del área metropolitana de Caracas, contrastando el antes y el durante del inicio de un evento como la pandemia del Covid-19, y si los negocios han tenido que adecuarse o no a la nueva normalidad que trae consigo este hecho que atraviesa la humanidad. Además, brinda la oportunidad a los food trucks de poder aprender de experiencias de otros negocios y poder así adecuar su negocio tomando en cuenta las mejores prácticas de otros camiones

Para evidenciar la importancia de este tema en la Venezuela actual, el Banco Central de Venezuela en sus reportes de indicadores anuales del Producto Interno Bruto (PIB), reporta una caída del 63,05% entre los años 2011 y 2017, pasando el 2011 de 622.339 MM USD, a 392.393 MM USD. Si esto lo comparamos con la publicación del Fondo Monetario Internacional (FMI) para el 2021, se espera terminar el año con un PIB de 42.350 MM USD, el 6,8% del valor desde el 2011. Esta pérdida del Producto Interno Bruto, impacta directamente en las empresas venezolanas y en sus volúmenes de ventas, por lo que conocer su modelo de negocios y poder perfeccionarlo, es de mucha utilidad.

En el primer capítulo está el planteamiento del problema, objetivos y la justificación de la investigación. Encontrarán una reflexión sobre la importancia de este tipo de trabajos para un nicho tan específico como los food trucks, así como los objetivos de la investigación y el por qué los food trucks como propuesta cultural y gastronómica para la ciudad, son relevantes para la investigación.

En el segundo capítulo se encuentran los antecedentes académicos, relacionados a los temas a tratar en esta investigación: Destaca Osterwalder con el Business Model Canvas, ya que es la herramienta central que sostiene la investigación, al usarla como referencia para entender los modelos de negocios pre-pandemia y durante la pandemia del Covid-19.

En el tercer capítulo se encuentra el marco referencial, donde definiremos el por qué se está eligiendo a los food trucks como clientes, así como definiendo el contexto del Covid-19 en el mundo y en Venezuela.

Para el cuarto capítulo podrán ver el marco metodológico, donde podrán evidenciar como sostenemos el Business Model Canva como metodología a utilizar, además de definir población, muestra, tabla de operacionalización de variables, entre otros elementos metodológicos relevantes para este trabajo.

En el quinto capítulo podrán encontrar el cómo responde esta investigación a cada uno de los objetivos planteados al inicio de la misma, contextualizando la movida food truck antes de la pandemia, definir el entorno y los efectos de la pandemia sobre la movida de los food trucks, y, por último, cómo ha cambiado el modelo de negocios desde antes de la pandemia, hasta la actualidad.

En el sexto capítulo encontrarán las conclusiones y recomendaciones que se realizan. Destacando la modelación del modelo de negocio pre-pandemia, el fuerte impacto del entorno político, económico y social a la movida food truck, y los elementos que varían del modelo de negocios del Business Model Canvas entre la pre-pandemia y la pandemia.

Palabras clave: Business Model Canvas; Modelo de Negocios; Capacidades; Entorno; Pandemia; Venezuela; Caracas.

CAPÍTULO I

Planteamiento del problema

Venezuela como país ha vivido los últimos 10 años un proceso de caída del Producto Interno Bruto, que ha arrastrado consigo a las empresas, comercios y a los consumidores, llevando al país a una hiperinflación desde noviembre del 2017 al registrar una inflación interanual de 1320% (EFE, 2020), a un periodo de 3 años y 8 meses (contando hasta julio 2021). Para reflejar la caída en el PIB, el Banco Central de Venezuela en sus reportes de indicadores anuales del Producto Interno Bruto (PIB), se espera una caída del 94,2% entre los años 2011 y 2021 tomando en cuenta el reporte del PIB 2011 y la proyección del Fondo Monetario Internacional para el 2021. Esta pérdida del Producto Interno Bruto, impacta directamente en la capacidad de subsistir de las empresas venezolanas, elimina el poder adquisitivo de las personas, la capacidad de ahorro, entre muchas otras implicaciones que tiene a todo nivel del país.

Las empresas venezolanas no escapan de la crisis económica venezolana, según el IV Censo Económico realizado entre el 2007 y 2008 por el Instituto Nacional de Estadística de Venezuela, existían en actividad 471.922 empresas o comercios activos en el país, aunque para ese año ya habían cerrado sus puertas definitivamente 45.460 empresas, 8,31% de las empresas en existencia desde la medición anterior (INE 2010). Para el 2017, en palabras de María Carolina Uscategui, Presidenta de CONSECOMERCIO (Consejo Nacional del Comercio y los Servicios) para el 2017, no existían en Venezuela más de 270.000 empresas activas. Además, afirma Juan Pablo Olalquiaga, Presidente de ConIndustria que en Venezuela solían existir 12.700 industrias en 1998, para el 2017 quedaban cerca de 4.000 industrias, sin mencionar además las 692 empresas expropiadas. (Estrategia y negocios, 2017).

En Venezuela existe, desde el 2015, una nueva forma de vender comida a través de la experiencia de comer en la ciudad. Los food trucks son un modelo de negocio que irrumpió en la forma de entender la gastronomía urbana como una

respuesta a los cambios económicos, sociales y culturales que estaba teniendo Caracas, donde tienen la oportunidad de tener una experiencia culinaria acompañada de una toma cultural de un espacio público, con mucha seguridad, iluminación y sabores diferentes para el paladar.

El modelo de negocios de los camiones se sustenta en varios pilares claves: Una doble propuesta de valor, donde brindan una experiencia única al cliente, acompañada de una oferta gastronómica diferente; los socios claves son otros camiones de food truck, donde entienden que juntos, en alianza, son más fuertes que por separado; una relación con los clientes personales, muy cercanas, que fomenten fidelidad y la oportunidad de conectar con la propuesta de valor, acercando el negocio a los clientes, en vez de hacer que el cliente vaya al negocio.

La pandemia del Covid-19 cambió el modelo de negocios principal que tenían los food trucks. Al no poder tener eventos públicos donde puedan encontrarse muchos camiones en alianza vendiendo sus productos, en el cual no se encuentren miles de personas en espacios públicos de fácil acceso, y no puedan ofrecer una experiencia diferenciadora a los consumidores; cambia una parte importante del negocio, por no decir que se debe replantear completamente la forma de entender el negocio y como se entienden cada una de las empresas que tienen camiones de food truck

Esto ha afectado de una forma significativa a los camiones que venden productos, los llamados food trucks, quienes dependían en gran medida de los eventos semanales que se organizaban en Caracas para ofrecer al consumidor final sus productos. Estos camiones organizaban eventos con las alcaldías de forma semanal, para darle vida a espacios públicos que se habían perdido o desocupado por la sociedad civil, a través de grandes eventos de la mano con otras atracciones en la ciudad. Con la llegada de la pandemia, simplemente esta forma de hacer eventos cambió drásticamente, para no decir que se acabaron.

Considerando la caída del PIB de Venezuela, el cierre de las empresas e industrias en el país producto de la compleja situación que atraviesan, la disminución del poder adquisitivo del consumidor final, podemos afirmar que

mantener una empresa en Venezuela en un entorno complejo es complicado, esto nos lleva a preguntarnos, ¿Cómo se adecuan las empresas que sobreviven a la pandemia?, ¿Las estrategias comerciales que están aplicando los negocios, son las mismas que antes de la pandemia? ¿Cuáles son las estrategias comerciales que permiten mantener a flote este tipo de negocios? ¿Los food trucks en Venezuela tienen un modelo de negocios adecuado para el contexto actual? ¿Cuál es el modelo de negocios más adecuado para los food trucks en este momento?

Objetivo general

Determinar los cambios necesarios en el modelo de negocio de los Food Trucks, ubicados en el área metropolitana de Caracas, considerando el impacto de la pandemia de COVID-19.

Objetivos específicos

- 1) Modelar el funcionamiento del negocio de los food trucks en el área metropolitana de Caracas hasta el mes de febrero de 2020.
- 2) Determinar el impacto que la pandemia del COVID-19 ha tenido sobre los food truck del área metropolitana de Caracas
- 3) Determinar, usando la herramienta Business Model Canvas, el funcionamiento de los negocios de food truck, considerando el impacto y las variables de entorno impactadas por la pandemia

Justificación del problema

El determinar los cambios en las estrategias comerciales en momentos donde hay un proceso de ruptura en las dinámicas sociales, culturales y económicas, es importante porque permite evidenciar el proceso de transformación que tuvieron los negocios para adecuarse a la nueva realidad y poder conocer si el ajuste que ellos realizaron, es el más óptimo de acuerdo al contexto.

Se desea evaluar las estrategias comerciales de los food trucks porque son un negocio que vio como su principal forma de contacto con el consumidor cambió de la noche a la mañana con la llegada de la pandemia del Covid-19. Se desea poder ver cuál era su modelo de negocio previo a la pandemia y como tuvieron que adecuarse para poder sostener sus empresas.

En caso de haber realizado ajustes a su modelo de negocio, estos cambios son parte tanto de un proceso de evolución, como de adaptación al entorno debido al cambio que produjo la pandemia. Estos cambios, en caso de ser que hayan existido, son producto de un proceso de adecuaciones para sobrellevar la nueva realidad. Se desea determinar qué componentes del Business Model Canvas cambiaron, y qué tal les ha funcionado esos cambios que han hecho a su modelo de negocios.

¿Por qué trabajar con food trucks? Porque son un modelo de negocio reciente en Venezuela, que ha tomado mucho auge y el cual ha cambiado mucho en sus formas de funcionar desde que llegó la pandemia del Covid-19- En Caracas han tenido mucha importancia en la vida social de la ciudad y una ruptura en sus dinámicas, genera interés el cómo han planteado el proceso de ajuste de sus modelos de negocio para evaluar el funcionamiento del mismo, sin detenerlos de su dinámica diaria.

En Venezuela no existen actualmente investigaciones relacionadas a los food trucks, vinculadas a sus estrategias comerciales o procesos de transformación del modelo de negocios desde que inició la pandemia. Este trabajo busca agregar valor académico a un contexto particular que vivimos en el país, y que se le suma el

Covid-19 como un condicionante extra que suma un momento muy interesante para hacer investigación. Con este trabajo se busca fortalecer la labor de los negocios y que puedan aprender o ajustar sus modelos de negocios de acuerdo a la nueva normalidad.

Alcance y delimitación del problema

El presente trabajo será realizado en el área metropolitana de Caracas, que incluye los municipios Sucre, Chacao, Baruta, El Hatillo y el Distrito Capital. Para esta delimitación, se incluirán a los food trucks que laboren en estos municipios.

Sobre las estrategias a estudiar, se considerarán únicamente las vinculadas al modelo canvas y a las estrategias relacionadas al negocio. No se tomarán en cuenta estrategias de reducción de impacto medioambiental, mejoras en procesos, comunicaciones externas, responsabilidad social empresarial, entre otras.

La cobertura será determinada a través de una muestra representativa de los negocios que forman parte de la red de food trucks de Caracas, se definirá una población a través de entrevista a los fundadores y de ahí se extraerá una muestra representativa.

Del presente trabajo se excluyen todos los negocios comerciales que tienen tienda física o virtual y no poseen un food truck.

Dentro de las limitaciones del problema, tenemos el contexto en el cual se desarrolla, donde existe una cuarentena social motivado por el Coronavirus Covid-19, esto impide en un primer momento establecer contacto cara a cara y poder entrevistar personalmente a los directores de food truck. Es viable mantener el estudio gracias a la tecnología y la existencia de medios digitales para poder cumplir con las necesidades de la investigación.

Otra limitación será el acceso a la tecnología e internet por parte de los comercios, ya que se espera realizar los procesos de forma virtual y dependerá del acceso a este recurso básico de parte de ellos.

El estudio se realizará entre los meses de abril de 2020 y julio del 2021.

Cronograma de actividades

Etapas	Trimestres				
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q4
Capítulo 1					
Contactar a los negocios de Food Truck					
Desarrollo del planteamiento del problema, justificación y objetivos de la investigación					
Capítulo 2					
Investigación de antecedentes, bases teóricas del proyecto y bases legales del proyecto					
Capítulo 3					
Marco contextual, contexto de la pandemia					
Capítulo 4					
Línea de trabajo, tipo de investigación, diseño de la investigación, población, muestra					

y unidad de análisis, técnica de recolección, Business Model Canva					
Diseño de instrumento de entrevista y encuesta					
Capítulo 5					
Aplicación de encuesta y entrevistas					
Diseño del canvas previo a la pandemia					
Diseño del canvas en la pandemia					
Capítulo 6					
Conclusiones					
Entrega del anteproyecto					

Tabla 1 Cronograma de actividades

CAPÍTULO II

Antecedentes

Para el desarrollo de este Trabajo Especial de Grado, se tomaron como referencia las siguientes investigaciones:

Pantaleón, K. (2020), Ecuador. Para optar al título de Magister en Administración de Empresas en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, realizo el trabajo titulado: “*Plan de negocio para la implementación del servicio Food Truck en el Cantón Daule*”. Su objetivo general era definir el plan de negocio para la implementación de un Food Truck en el cantón Daule – Provincia del Guayas. Para el desarrollo de este trabajo se utilizaron herramientas como el análisis Pestel para realizar el análisis de entorno y la matriz FODA para realizar el estudio estratégico de las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas del entorno y poder así evaluar las estrategias a utilizar.

Aportes: Esta investigación aporta referencias teóricas en materia del uso de herramientas como el análisis Pestel y la matriz FODA y su aplicación al entorno en pandemia y con un foco en los food trucks, en su ciudad, Guayaquil.

Palabras claves: Food truck, comida rápida, emprendimiento, plan de negocio

Osterwalder, A (2004), Suiza. Para optar al grado de Doctor en Gestión de la Información de la Universidad de Lausanne “*La ontología del modelo de negocios. Una aproximación a su diseño con un enfoque científico*”. Esta investigación tuvo como objetivo general proponer una ontología genérica del modelo de negocios que idealmente debe representar la base de las nuevas herramientas de gestión en los sistemas de estrategia y de información, posiblemente basados en software. La metodología empleada se basa en una herramienta creada por March and Smith (1995) denominada “Diseño de Ciencia”, ellos definen que esto atiende a crear cosas que sirven al propósito humano, esta herramienta se expresa en un cuadro que tiene dos ejes: actividades de la investigación y salidas de la investigación.

Aporte: El aporte de Osterwalder a este Trabajo Especial de Grado es el Canvas Business Model, el cual nos permite evaluar el modelo de negocio de los

food trucks que se encuentran activos en Caracas y que participan en esta investigación, así como poder parametrizar los cambios en el negocio que tuvieron que realizar las empresas para poder adecuarse al contexto.

Palabras Clave: Negocio, Modelo, Modelo de Negocio, Estrategia de negocios.

Hernandez, Y. (2015) Venezuela. Para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos de la Universidad Católica Andrés Bello, con el trabajo titulado "*Diseño de un plan de negocios para la instalación de una fábrica artesanal de jugos verdes en la ciudad de Caracas*". Su objetivo general es diseñar un plan de negocios para instalar una fábrica artesanal de jugos verdes en la ciudad de Caracas.

Aportes: Esta investigación aporta a este Trabajo Especial de Grado como referencia teórica, el estudio de mercado realizado, aplicado al diseño de la evaluación de una oferta de producto o servicio a clientes en el área metropolitana de Caracas.

Palabras claves: Plan de negocios, Estudio de mercado, Estudio técnico, Estudio económico, artesanal, verde.

Bases teóricas

Business Model Canvas

Consiste en poner sobre un lienzo, nueve secciones esenciales de las empresas y probar cada uno de los elementos en su individualidad y conjunto hasta encontrar un modelo sostenible en el tiempo y que tenga un valor agregado y diferenciador para el negocio que se está constituyendo con esta metodología. (Colina. 2020).

El foco del Canvas Business Model está en definir el valor que ofrece a uno o varios segmentos de cliente, la arquitectura de la empresa, así como la red de aliados para crearla, el mercadeo, y la forma en la cual se entrega valor al cliente, así el cómo se relaciona con ellos, con fin último de generar una experiencia diferenciadora y que además permita generar flujos de ingresos rentables y sostenibles (Osterwalder, 2004).

El Business Model Canvas, Osterwalder lo divide en 9 secciones llamadas “bloques”, los cuales son:

- **Propuestas de valor:** Es el centro del Canvas Business Model, propone solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades. Este bloque se refiere a el paquete de productos y servicios que crean valor para un segmento de cliente específico, a fin de diferenciarse y lograr mayor captación de parte de los clientes en el mercado o de los clientes ya fidelizados con la competencia. Cada propuesta de valor consiste en un seleccionado conjunto de productos y/o servicios que satisface las posibles demandas de un segmento de clientes específicos y por ende, podemos concluir que la propuesta de valor es la agregación de atributos o conjunto de beneficios que una empresa ofrece a los clientes con el fin de diferenciarse de la competencia.
- **Segmento de mercado:** El bloque de construcción de segmentos de clientes o mercado, logra identificar los diferentes grupos de personas o empresas

con lo que el negocio desea contar para relacionarse y crear oportunidades comerciales. Los clientes constituyen el corazón de cualquier modelo de negocio, sabiendo esto, una empresa puede agruparlos en distintos segmentos de mercado con necesidades comunes. Este bloque va a definir qué focos de bloques se tendrá en el Canvas y cuál será la orientación del negocio.

- **Canales:** Describe cómo una empresa se comunica y alcanza sus segmentos de clientes para entregar una propuesta de valor. Los canales de comunicación, distribución y venta comprenden el enlace de la empresa con los clientes.
- **Relaciones con los clientes:** Este bloque describe los tipos de relaciones que una empresa establece con múltiples tipos de clientes que puedan tener. Una empresa debe aclarar el tipo de relación que desea establecer con cada segmento de clientes. Las relaciones pueden variar dependiendo de cómo se deseen aproximar al personal, bien sea personal o automatizada.
- **Fuentes de ingreso:** Este bloque es el efectivo que una empresa genera de cada segmento de clientes. Aquí se encontrarán las múltiples formas de captación de ingresos que tendrá la empresa. Cada fuente de ingreso puede tener diferentes mecanismos de precios, como lista fija de precios, negociación, subasta, dependiendo del mercado, dependiendo del volumen, o gestión de rendimiento.
- **Recursos clave:** Son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los productos o servicios que se desean entregar. El bloque de creación de recursos clave describe los activos más importantes necesarios para hacer que un modelo de negocio funcione. Se necesitan diferentes recursos clave según el tipo de modelo de negocio. Los recursos clave pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos.

- **Actividades clave:** El bloque de creación de actividades clave describe las cosas más importantes que una empresa debe hacer para que su modelo de negocio funcione. Al igual que los recursos clave, es necesario crear y ser propietarios de una propuesta de valor, llegar a los mercados, mantener las relaciones con los clientes y obtener ingresos y al igual que los recursos clave, las actividades clave varían según el tipo de modelo de negocio.
- **Asociaciones clave:** Describe la red de proveedores y socios que hacen que el modelo de negocio funcione. Las empresas desarrollan asociaciones por múltiples razones, y las asociaciones se están convirtiendo en la piedra angular de muchos modelos de negocios. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio y reducir el riesgo.
- **Estructura de costos:** Se describen todos los costos incurridos para ejecutar el modelo de negocio. Este bloque de creación describe los costos más importantes de la propuesta de empresa, se consideran costos humanos, tecnológicos, adquisiciones, capacitaciones, materia prima e infraestructura.

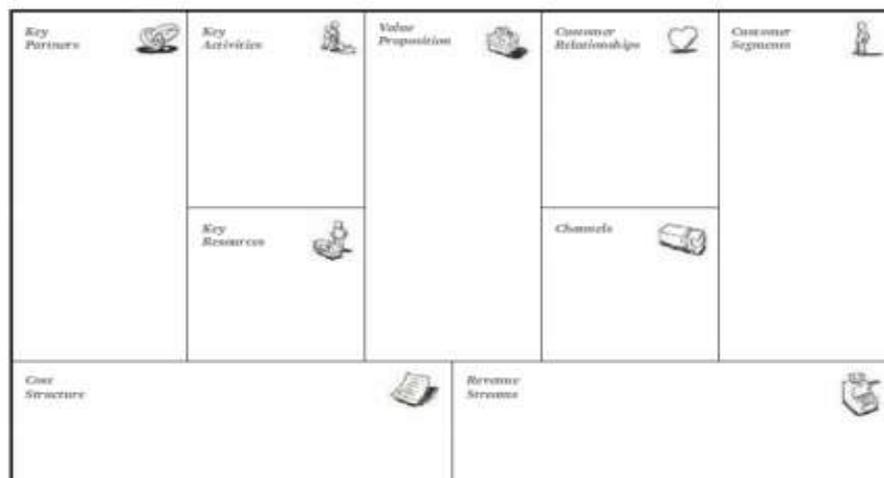


Ilustración 1 Business Model Canvas

Matriz FODA

Esta forma de realizar análisis consiste en realizar una evaluación de los factores más fuertes, débiles, que, en conjunto con los factores internos y externos a la organización, pueden permitir diagnosticar una situación o momento, para poder sumar a la planificación de la empresa y poder así obtener una perspectiva general de la situación estratégica de la empresa en un momento en específico. (Ponce. 2007).

Una vez que se realice la matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; se debe proceder a realizar una matriz de generación de estrategias que permitan tomar acción ante cada uno de los escenarios posibles.

Al cruzar el análisis interno y el análisis de entorno obtenemos cuatro posibilidades, para diseñar estrategias de acción de acuerdo a cada escenario:

- Fortalezas y oportunidades: Nos permiten utilizar nuestras fortalezas para aprovechar oportunidades del entorno y potenciar así el entorno, se le llama también, estrategias ofensivas.
- Fortalezas y amenazas: Son estrategias defensivas, buscando evitar que las amenazas del entorno afecten nuestras fortalezas.
- Debilidades y oportunidades: Nos permite adaptarnos, para corregir las oportunidades que nos brinda el entorno y tener oportunidades para corregir debilidades propias.
- Debilidades y amenazas: Las estrategias de supervivencia se caracterizan por buscar proteger el negocio de las amenazas, partiendo de las debilidades propias del negocio, buscar la forma de que sobreviva la empresa. (Sánchez, D. 2020).

MATRIZ DAFO (FODA)-GENERACION DE ESTRATEGIAS

		ANALISIS DEL ENTORNO	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANALISIS INTERNO		1- 2- 3-	1- 2- 3-
FORTALEZAS	1- 2- 3-	ESTRATEGIAS OFENSIVAS (MAXI-MAXI)	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (MAXI-MINI)
DEBILIDADES	1- 2- 3-	ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS (MINI-MAXI)	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (MINI-MINI)

Ilustración 2 Matriz FODA

Análisis PEST

Es una herramienta que permite visualizar el entorno general del negocio o proyecto en un momento dado, en términos de las características o condiciones de ámbitos políticos (regulatorios), económicos y sociales; correspondientes al lugar en el que se efectuarán los negocios (Riveros, 2011, p. 40).

El análisis PEST se realiza para buscar comprender la situación y el potencial de un mercado para ver si es adecuado o no entrar en él. Por esto, se recomienda realizar el análisis antes que el FODA, ya que este analiza el negocio en sí mismo, y el PEST complementa con el entorno donde se busca crear esta empresa.

Es conveniente hacerlo a través de una lluvia de ideas las cuales se puedan discutir para llegar a definiciones claras de los factores involucrados y evitar en lo posible que pasemos por alto algún elemento clave. También es conveniente realizarlo a través de personas que estén en ese mercado y tengan experiencia en él, porque conocen el entorno en el cuál se desenvuelven y esto les brinda mayor legitimidad y veracidad en los datos que van a presentar.

A continuación, compartimos una plantilla del análisis PEST que puede evaluar los siguientes factores (Chapman, A. 2012):

<p>Políticos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asuntos ecológicos/ambientales • Legislación actual en el mercado local • Legislación futura • Legislación internacional • Procesos y entidades regulatorias • Políticas gubernamentales • Período gubernamental y cambios • Políticas de comercio exterior • Financiamiento e iniciativas • Grupos de cabildeo y de presión • Grupos de presión internacionales 	<p>Económicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Situación económica local • Tendencias en la economía local • Economía y tendencias en otros países • Asuntos generales de impuestos • Impuestos específicos de los productos y servicios • Estacionalidad y asuntos climáticos • Ciclos de mercado • Factores específicos de la industria • Rutas del mercado y tendencias de distribución • Motivadores de los clientes/usuarios • Intereses y tasas de cambio
<p>Sociales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tendencias de estilo de vida • Demografía • Opinión y actitud del consumidor • Punto de vista de los medios • Cambios de leyes que afecten factores sociales • Imagen de la marca, la tecnología y la empresa • Patrones de compra del consumidor • Moda y modelos a seguir • Grandes eventos e influencias • Acceso y tendencias de compra • Factores étnicos y religiosos <p>Publicidad y relaciones públicas</p>	<p>Tecnológicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollos tecnológicos competidores • Financiamiento para la investigación • Tecnologías asociadas/dependientes • Tecnologías/soluciones sustitutas • Madurez de la tecnología • Capacidad y madurez de la manufactura • Información y comunicación • Mecanismos/tecnología de compra • Legislación tecnológica • Potencial de innovación • Acceso a la tecnología, licenciamiento, patentes • Asuntos de propiedad intelectual

Tabla 2 Cuadro de alternativas de estudio PEST

Estudio de mercado

Es un proceso sistemático de diseño, obtención, análisis y presentación de datos de una situación de mercadeo específica que enfrenta una organización. (Kotler & Armstrong, 2008)

Roberto Vainrub plantea una serie de elementos que todo emprendedor debe tomar en cuenta para poder analizar el mercado objetivo de forma rápida y eficaz. (Vainrub, 2015).

- **Análisis situacional:** Consiste en aplicar herramientas de planificación estratégica empresarial para analizar el entorno del negocio, la matriz FODA.
- **Identificación de necesidades:** Consiste en entender las necesidades del consumidor, de acuerdo a intereses o prioridades.
- **Características del Mercado:** En este punto el estudio de mercado debe responder preguntas sobre, ¿qué, cuándo, por qué, dónde, cuánto y cómo compra el consumidor?
- **Conducta del consumidor:** Conocer los hábitos de compra del consumidor y los factores que influyen en él. Identificar quiénes, cómo y por qué participan en el intercambio de bienes y servicios y qué papel juegan.
- **Segmentación:** Es dividir el mercado en grupos y subgrupos que tienen características similares y que tienen respuestas parecidas a estímulos de mercado.
- **Medición y Pronóstico:** Investigar el mercado es una disciplina complicada, donde se pueden emplear técnicas cualitativas y cuantitativas para obtener la información del mercado.

Bases legales

Las bases legales se encuentran representadas en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en su artículo 112 se señala lo siguiente:

“Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social. El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país.”

Este artículo expresa la libertad que tienen todas las personas que se encuentran en el territorio venezolano de ejercer su profesión y la libertad de empresa, la cual debe ser promovida por el Estado.

El Código de comercio de Venezuela en su artículo 200 indica lo siguiente:

“Las compañías o sociedades de comercio son aquellas que tienen por objeto uno o más actos de comercio.

Sin perjuicio de lo dispuesto por leyes especiales, las sociedades anónimas y las de responsabilidad limitada tendrán siempre carácter mercantil, cualquiera que sea su objeto, salvo cuando se dediquen exclusivamente a la explotación agrícola o pecuaria.

Las sociedades mercantiles se rigen por los convenios de las partes, por disposiciones de este Código y por las del Código Civil.

Parágrafo Único: El Estado, por medio de los organismos administrativos competentes, vigilará el cumplimiento de los requisitos legales establecidos para la constitución y funcionamiento de las compañías anónimas y sociedades de responsabilidad limitada”.

CAPÍTULO III

Marco contextual

Una oportunidad de mercado

Los food trucks son un modelo de negocio que se generó como consecuencia de los cambios económicos, sociales, culturales y demográficos que ha experimentado la gastronomía urbana a lo largo de los años. Se caracterizan no solamente por lo peculiar de su negocio en un camión, sin un espacio físico definido, sino porque han traído propuestas gastronómicas diferenciadoras, también por un proceso de comunicación diferente con el cliente y la comunidad donde se encuentra, además de nuevas tecnologías para potenciar una propuesta de valor diferenciadora e innovadora. (Yoon y Chung. 218)

En la actualidad, las organizaciones no se distinguen sólo por la adquisición de nuevas herramientas y tecnología o la modificación e implementación de procedimientos y controles sofisticados, sino por cambios de paradigmas y en la forma de pensar de los gestores que establecen normas, procesos de innovación que les permita competir en el mercado en que se encuentran; así como la modificación de políticas en las organizaciones para lograr los objetivos de la compañía con mayor eficiencia (Sanchez, Cervantes y Peralta. 2016).

Los food trucks llegaron a Venezuela en la década de los 60, con el negocio llamado El Trolley, quien vendía sándwiches y hamburguesas en su recorrido diario entre Los Próceres y Altamira. El dueño de este trolley era el señor Antonio Ruiz, quien además vendía batidos y merengadas en su camión. Años más tarde, este primer food truck se transformó en un negocio con sede propia en Las Mercedes. (Ramirez, B. 2020). No es sino hasta el 2015 donde se aprovecha una oportunidad de mercado ante la ausencia de oportunidades de compartir en el espacio público de la ciudad, un evento con garantías de seguridad, con productos con propuestas de valor diferenciadoras, en alianzas con los gobiernos locales y que sumen a la cultura caraqueña una nueva forma de entenderse con la ciudad.

En febrero del 2016 nace la primera alianza entre los distintos camiones food truck. El Grupo Food Truck Venezuela compuesto por más de 15 comercios sobre ruedas, la mayoría dirigidos por cocineros que salieron de las escuelas de cocina nacionales para dirigir una propuesta diferenciadora en la ciudad capital. (Moreno. 2018). Desde ese momento, se ha creado una movida cultural alrededor de los food trucks y los espacios públicos donde conectan al consumidor con una experiencia, sabores retadores y la toma de espacios públicos, en un espacio donde no hay competencia, hay colaboración.

Colaboración e innovación en la gastronomía urbana

La innovación es un concepto muy estudiado desde hace varias décadas. La colaboración ha sido considerada como un elemento central e indispensable de los procesos de innovación, porque la incertidumbre y los constantes cambios que caracterizan el entorno económico de los negocios. Esto es muy fácil de evidenciar en las empresas más pequeñas, donde la colaboración puede ser fundamental para potenciar su propuesta de valor, frente a la propuesta del mercado, esto contribuye a su permanencia y a la consolidación de sus negocios. Colaborar les permite innovar en su estrategia comercial para replantear así más fácilmente el alcance de las metas particulares del negocio individual y del conjunto de los mismos.

Considerando la gastronomía urbana, la innovación es un factor muy relevante; no solo por las tendencias de mercado, sino por el resultado de los cambios socioculturales que pueden generar, así como la incertidumbre de los negocios de food truck en el cual se desenvuelven y ha dado pie a que sean negocios con mucho potencial y atractivo social y cultural.

Innovación como elemento diferenciador

Existe un elemento importante a tener en cuenta al revisar la propuesta de valor de los food trucks: la satisfacción del cliente. Este elemento es la motivación que guía los procesos de innovación y la especialización en un nicho de mercado, donde se generan cambios relevantes en un negocio. (Pitelis 2010).

Desde hace algún tiempo, las cadenas tradicionales que comercializaban comida rápida brindaban una experiencia bastante deficiente, donde el producto es muy diferente a lo que te venden, la atención que brindan es deficiente, informal y poco profesional; la calidad del producto había disminuido significativamente; esto nos lleva a apreciar que la satisfacción al cliente se ha visto comprometida en múltiples dimensiones.

La innovación podemos verla en dos dimensiones: interna y externa. Mirando hacia adentro, podemos ver como los negocios de food trucks buscan crear sabores diferentes a los que establece el mercado, con propuestas gastronómicas lideradas por chefs que buscan sus espacios en un mercado tan reducido como el venezolano. Estos negocios son capaces de interconectarse para no verse como competencia, sino como competidores necesarios para la supervivencia de los demás. Cuando vemos la parte externa, se evidencia la necesidad de trabajar en alianza con organismos públicos para poder crear una experiencia integral de servicio que atraiga a los comensales a un momento distinto a la dinámica de la ciudad, donde se puedan sentir seguros antes, durante y después del evento. También se evidencia en la manera de atender al cliente, brindando no solamente un plato de comida, sino un ambiente acogedor, único y atendiendo cada necesidad que tengan los comensales. Hay un elemento importante que les brinda a este tipo de negocios una flexibilidad mayor contra los negocios tradicionales de comida, y es que tienen la oportunidad de utilizar la mayor cantidad de medios de pago de sus productos, mientras que los negocios tradicionales no tienen tanta apertura para esto, porque al tener en el foco central al cliente, brindar la mayor cantidad de opciones para cancelar su producto, les da la oportunidad de ofrecer una mejor experiencia al consumidor y por ende, convertir en una mayor satisfacción al cliente.

La innovación que genera cada uno de los food trucks no es únicamente individual, sino que entre ellos generan una espiral de innovación que lleva a tener una experiencia completamente diferenciadora contra otro tipo de locales individuales. La colaboración entre ellas no solamente se vuelve importante, sino necesaria para mantener la propuesta de valor en conjunto que han desarrollado.

Food trucks en pandemia

Hoy, a un año de la pandemia, son muy pocos los eventos que se realizan de food trucks en espacios públicos. Con la llegada de la pandemia, han surgido en Venezuela empresas que ofrecen servicios de delivery que contribuyen a reducir la exposición del cliente en la calle y poder mantener la oferta de productos de los negocios a sus consumidores. Actualmente, la mayoría de los food trucks están dentro de plataformas de delivery como Yummy, PedidosYa, Liveri o Dingo. Los que no forman parte de las plataformas de delivery se dedican a comercializar sus productos a través de servicios de envío de comida propios.

La mayoría de los negocios han hecho ajustes en su modelo de negocios, desplazando su camión hacia los clientes, haciendo promociones por redes sociales, creando un servicio de delivery propio o generando alianzas con empresas de delivery. Una cantidad de negocios no han tenido la flexibilidad para adaptarse, un producto lo suficientemente diferenciado para poder destacar ante la competencia que ahora existe o la disposición a continuar operando el negocio en plena pandemia. Lo que sí se evidencia es que la pandemia del Covid-19 rompió la necesidad de colaborar entre los food trucks para generar una propuesta de valor conjunta que permita construir una oferta atractiva para los consumidores y así lograr atraerlos.

Pandemia del Covid-19

La COVID-19 es la enfermedad causada por el nuevo coronavirus conocido como SARS-CoV-2. La OMS tuvo noticia por primera vez de la existencia de este nuevo virus el 31 de diciembre de 2019, al ser informada de un grupo de casos de “neumonía vírica” que se habían declarado en Wuhan, República Popular China (OMS. 2021). Desde diciembre del 2019, el virus ha ido expandiéndose por el mundo hasta convertirse en pandemia, afectando a todos los países del mundo, al 05 de junio de 2021, a las 10:00 p.m., se han infectado con el virus 172.857.427 personas, y han perdido la vida 3.718.401 seres humanos en todo el mundo (JHI 2021).

La enfermedad según la OMS se caracteriza por cuatro tipos de síntomas: 1. más habituales: fiebre, tos seca y cansancio; 2. menos frecuentes: pérdida del gusto o el olfato, congestión nasal, conjuntivitis, dolor de garganta, dolor de cabeza, dolores musculares o articulares, erupciones cutáneas, náuseas o vómitos, diarrea y escalofríos; 3. cuadro grave: disnea, pérdida del apetito, confusión, presión en el pecho, fiebre por encima de los 38°C; 4. menos frecuentes: merma de la conciencia, ansiedad, depresión, trastornos del sueño y complicaciones neurológicas (OMS 2021)

Cronología en Venezuela

En Venezuela, el jueves 12 de marzo del 2020 el Presidente de la República Bolivariana de Venezuela, Nicolás Maduro, anuncia en cadena nacional la suspensión por un mes de los vuelos entre Venezuela, Europa y Colombia; además decreta la suspensión de eventos públicos, reuniones y concentraciones a nivel nacional Comenta el Presidente que se habían analizado 30 posibles casos de Covid-19 en el país y que “hasta el momento, todos han salido negativo” (BBC, 2020). La pandemia llega el 13 de marzo del 2020, anunciada por la Vicepresidenta de la República Delcy Rodríguez, quien informa de los dos primeros casos de Covid-19 en el país, residentes del estado Miranda, provenientes de España. Además, informa ese día la suspensión de actividades escolares en todos los niveles y

modalidades a nivel nacional, a partir del lunes 16 de marzo del 2020 por tiempo indefinido. (Contrapunto 2020).

El Presidente, anuncia en cadena nacional el 16 de marzo que había 33 casos de Covid-19 en el país, entre ellos el Embajador de la República Argentina Eduardo Perreti, ese mismo día el Presidente ordena la cuarentena total en el país. (Finanzas Digital 2020).

A partir del 20 de junio de 2020, en Venezuela entra a funcionar una cuarentena por estado en tres niveles: estricta, semi estricta y flexible; cada una de estas con una serie de limitaciones o restricciones de la actividad comercial priorizando los sectores básicos para el país sobre otro tipo de sectores de productos o servicios que fueron permitiendo poco a poco su apertura. En Miranda y el Distrito Capital empieza una cuarentena estricta, donde prohíben la circulación de vehículos, barreras de contención entre municipios, el cierre temporal del Metro de Caracas y el ferrocarril de Los Valles del Tuy. Para esta fecha el país tenía 3.784 casos oficiales de Covid-19 y 33 decesos. (VTV 2020).

El 7 de octubre del 2020, el Presidente anuncia un nuevo esquema de cuarentena para el país, el 7+7 plus, donde propone que el país mantenga 7 días estrictos de cuarentena y 7 días flexibles. El 18 de octubre del 2020, anuncia por primera vez desde que inició la pandemia que se añaden nuevos sectores a la flexibilización, como lo son mueblerías, piñaterías, quincallerías, confiterías, joyerías, casas de empeño, floristería, viveros, perfumerías y licorerías, también se añade sectores de actividades recreativas, como posadas y hoteles, playas y balnearios, clubes, parques de diversiones y temáticos, teleféricos, eventos públicos en sitios abiertos, actividades al aire libre, restaurantes, cafeterías y autocines, se implementó que trabajaría las instituciones del gobierno, tales como el INTT, Saime, Sundde, Sencamer, CANTV y Corpoelec (El Diario 2020). Esta es la primera vez que se permiten, desde que inició la pandemia, que se puedan realizar eventos públicos al aire libre en semana flexible.

En Venezuela, solo por el mes de diciembre, se permitió que todo el mes fuese flexible, permitiendo a muchos locales comerciales y eventos tener horarios más extensos, permitiendo además el tránsito libre en todo el territorio nacional, manteniendo únicamente el distanciamiento social en los espacios públicos y privados, el uso de gel antibacterial y el uso de las mascarillas como medidas de prevención del virus. En enero de 2021 se retomó el esquema del 7+7 en Venezuela.

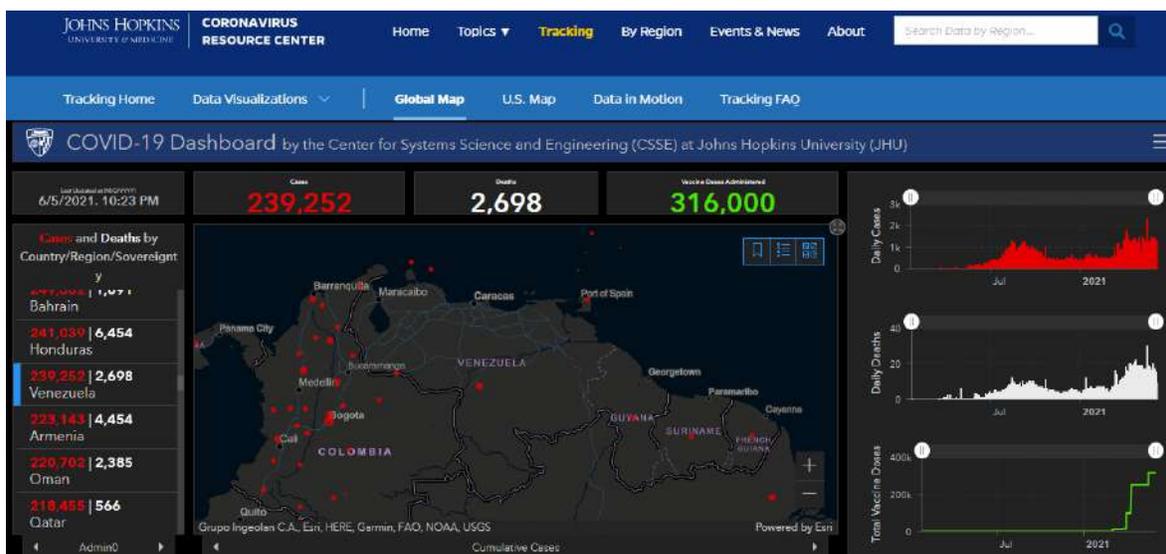


Ilustración 3 Casos de Covid-19 en Venezuela para el 26 de junio del 2021

Hoy, Venezuela se mantiene con el esquema 7+7, permitiendo en las semanas flexibles todo tipo de actividades comerciales, sociales y públicas. Este esquema ha definido desde hace casi 10 meses, la forma de entender la dinámica del país y la posibilidad de tener actividades comerciales, sociales y culturales en Venezuela.

CAPÍTULO IV

Línea de trabajo

Proyecto de control de gestión

Tipo de investigación

Se propone un tipo de investigación de campo, que según el Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestría y Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) se define como:

“... el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios” (UPEL, 2008).

Considerando lo establecido por la UPEL, el presente trabajo es de campo motivado a que los datos serán recolectados con los comercios que tienen un food truck ubicados en el área metropolitana de Caracas, realizando entrevistas y con datos que serán obtenidos utilizando la encuesta que se les estará compartiendo.

Según los objetivos propuestos por el presente trabajo, la investigación de campo es exploratoria, ya que busca indagar los modelos de negocios de los comercios que tienen un food truck en Caracas, para poder dar respuesta al objetivo central sobre el cambio del modelo de negocio en el contexto de la pandemia.

El enfoque de la investigación será cualitativo, ya que se busca estudiar la complejidad de la realidad social bajo análisis sistemáticos creando un constructor que permita llegar a establecer relaciones entre ellos y posteriormente la teorización del caso a estudiar. (Osses Bustingorry, Sanchez Tapia e Ibañez Mansilla 2006). Se busca evaluar los cambios en el Canvas Business Model de los food trucks, a raíz del cambio del contexto.

Diseño de la investigación

El enfoque de la investigación será cualitativo, porque se busca estudiar la complejidad de la realidad social bajo análisis sistemáticos creando un constructor que permita llegar a establecer relaciones entre ellos y posteriormente la teorización del caso a estudiar. (Osses Bustingorry, Sanchez Tapia e Ibáñez Mansilla 2006).

Se desea estudiar a los food trucks y su modelo de negocio antes y durante la pandemia, para evaluar los procesos de adecuación al contexto de la pandemia del Covid-19 y que puedan ellos después, evaluar su propio modelo de negocio y poder realizar las adecuaciones necesarias, en caso de requerir.

Población y muestra / Unidad de análisis

Se puede entender, según Groves, tres tipos de universo: población de inferencia, población objetivo y población medida. *“La población de inferencia está formada por el conjunto de personas objeto del estudio. La población objetivo, definida por un número determinado de personas que cumplen con los criterios de selección para ser objetivos y restringida para ser medidos. La población medida son el conjunto de personas que responden los cuestionarios y participan en la investigación”* (Groves 1989: 82).

En el presente trabajo, se va a considerar como población a todos los negocios que tengan un food truck en la ciudad de Caracas, Venezuela.

Además, se incluye en la población a los negocios que tengan tienda física y posterior a su tienda física, decidieron expandir su negocio en un food truck o un comercio desmontable.

La muestra es el grupo de individuos que realmente se estudiarán, es un subconjunto de la población. Para que la muestra sea representativa, debe tener unos criterios claros de inclusión y exclusión.

Para poder distinguir y separar a la población de la muestra, se considerarán los siguientes criterios de selección:

- Deben tener un vehículo, o un negocio desmontable,
- Estar ubicados en el área metropolitana de Caracas,

- Estar conectados con la red de food trucks de Caracas,
- Conocer su modelo de negocios previo a la pandemia del Covid-19.

Técnicas de recolección de la información

Al hacer referencia de las técnicas de recolección de la información, hacemos referencia a una estrategia por parte del investigador para recoger datos de la forma más organizada y que cumpla con los plazos de tiempo y requerimientos que este necesite, de acuerdo a la realidad analizada. El nivel de madurez del proceso investigativo y las condiciones del contexto donde se analiza, determinarán el éxito de la recolección de datos que, a posterior, se convertirán en información. (Galeano, M. 2003).

Para la presente investigación, tendremos una forma de recolección de información utilizando datos primarios, tanto los obtenidos por entrevistas como por encuesta a la muestra.

Se utilizará la entrevista y la encuesta como herramientas de recolección de la información, ya que ambas se adaptan al contexto de realización del trabajo de grado, donde la virtualidad es la norma. Encuesta porque permite establecer el modelo de negocio de cada uno de los food trucks encuestados, así como los cambios y la percepción de mercado. Entrevistas virtuales porque permite conocer el contexto de la movida cultural de los food trucks en Venezuela y dar profundidad a las carencias que no se obtienen en las encuestas, sin exponer a ambas partes a la calle por la pandemia que atraviesa al mundo en este momento.

Cuadro de variables por objetivo

En esta sección encontrarán el cuadro operacional de variables para cada uno de los objetivos de la investigación. Encontraremos: objetivos específicos, variables, indicadores, técnicas y herramientas, fuente de información

Objetivo específico	Variable	Indicadores basados en	Técnica y herramienta	Fuente de información
1. Modelar el funcionamiento del negocio de los food trucks en el área metropolitana de Caracas hasta el mes de febrero de 2020.	Modelo de negocio	Estructura del modelo de negocio de los food trucks Relevancia de los food trucks	Entrevista Entrevista	Entrevista 1 y 2 Entrevista 1 y 2
2. Determinar el impacto que la pandemia del COVID-19 ha tenido sobre los food truck del área metropolitana de Caracas	Sostenibilidad del negocio en pandemia	Impacto económico Impacto cultural Impacto de la red de food trucks	Revisión documental Entrevista Análisis PEST	Entrevista 1 y 2 Revisión documental
3. Determinar, usando la herramienta business model Canvas, el funcionamiento de los negocios de food truck, considerando el impacto y las variables de entorno impactadas por la pandemia	Modelo de negocio	Comparación de estructuras del modelo de negocio según impacto de variables	Revisión documental Business Model Canvas Análisis FODA	Datos de entrevista 1 y entrevista 2 Revisión documental

Tabla 3 Tabla de operacionalización de variables

Análisis PEST

En análisis Pest se centra en los elementos que conforman el entorno en el cual se desarrollan organizaciones o empresas, para estudiar los sectores que no dependen directamente de la empresa, sino del contexto al cual esta pertenece. Para este caso vamos a recorrer cuatro sectores: Político, Económico, Social y Tecnológico.

Político

El entorno político venezolano se caracteriza por dos cosas: incertidumbre e inestabilidad. Según el Índice de Democracias, de The Economist 2020, Venezuela es considerado un país con un régimen autoritario, teniendo una variación en el índice desde los 5,18 puntos en el 2010, hasta los 2,76 puntos para el 2020. Este índice aglomera 60 indicadores en 5 grupos: procesos electorales y pluralismo, libertades civiles, funcionamiento del gobierno, participación política y cultura política.

Venezuela es un país que, desde hace algunos años, se ha caracterizado por no tener separación de poderes. Esto lo establece un comunicado del ex Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, Zeid Ra'ad Al Hussein, quien manifestó en el 2017, quien manifestó su preocupación cuando el Tribunal Supremo de Justicia absorbió las competencias del Poder Legislativo Venezolano desde el momento en el cual la oposición venezolana ganó estas elecciones. Zeid exhortó a la Corte Suprema a reconsiderar su decisión señalando que la separación de poderes es fundamental para que la democracia funcione y los derechos humanos sean protegidos.

Venezuela se ha caracterizado en los últimos años por tener una caída en el PIB y esto ha conducido a un cambio en la estructura del gobierno y en la forma de entenderse con el poder. La política se ha centrado. Para definir el contexto político venezolano actual, vamos a hacer referencias a las "Conclusiones detalladas de la Misión internacional independiente de determinación de los hechos sobre la República Bolivariana de Venezuela", informe emitido por un grupo de expertos del Consejo de Derechos Humanos sobre Venezuela. (HRC. 2020) Este informe fue publicado el miércoles 16 de septiembre del 2020, establecida por la resolución

42/25 del Consejo de Derechos Humanos de la Organización de Naciones Unidas (ONU) el 27 de septiembre de 2019, investigando las posibles violaciones de derechos humanos en el país enfocándose en cuatro áreas: detenciones arbitrarias, desapariciones forzadas, ejecuciones extrajudiciales, así como tortura y tratos crueles, inhumanos o degradantes.

Según el informe, en Venezuela desde el 2014 se han venido ejecutando y planificando violaciones a los derechos humanos, donde pueden incluso, ser consideradas violaciones de lesa humanidad. En los últimos años se han documentado por parte del Estado: asesinato, encarcelamiento y otras privaciones graves de la libertad física, tortura, violación y otras formas de violencia sexual, desaparición forzada y otros actos inhumanos de carácter similar que causen intencionalmente grandes sufrimientos o graves daños al cuerpo o a la salud mental o física. *“Algunas de las mismas conductas pueden constituir también el crimen de lesa humanidad de persecución, tal como se define en el Estatuto de Roma”*, afirma el informe.

Manifiestan que estos crímenes se cometieron desde el Estado y con el respaldo de Comandantes y Altos Funcionarios del Gobierno de la República Bolivariana de Venezuela.

En Venezuela también se realizaron detenciones arbitrarias contra personas por su afiliación política, participación en política partidista, dar sus opiniones o por expresarse políticamente. El informe relata que el abuso de la fuerza, y las detenciones extrajudiciales son la norma para estas situaciones, allanamientos sin órdenes judiciales, personal policial sin identificación y encapuchados, robos durante los allanamientos, siembra de armas y drogas, así como convocatorias a personas a declarar en sedes policiales y que son detenidas sin previa notificación.

El perfil de las víctimas incluye personas muy expuestas públicamente, activistas sociales, dirigentes políticos, disidentes militares, funcionarios públicos, empresarios, jueces, fiscales, abogados, defensores de los derechos humanos, periodistas, blogueros, personas en las redes sociales, trabajadores de la salud y usuarios de servicios básicos. Estas víctimas no solamente eran atacadas la

persona directamente, sino que también amigos, familiares, colegas, parejas, abogados, e incluso víctimas de otras personas. Como se evidencia, cualquier persona puede ser víctima de una violación de los derechos humanos como parte de la política del Estado.

Por otra parte, en el país mientras gobernaba el ex Presidente Chavez, las expropiaciones eran parte de la política diaria. El artículo 115 de la Constitución de 1999 garantiza el derecho a la propiedad y dispone que la expropiación sólo puede ser llevada a cabo por razones de utilidad pública e interés social con el pago oportuno y efectivo de una compensación justa. Según esta norma, se garantiza el derecho de propiedad, más desde el 2000 se inició una política de expropiaciones que se agudizó entre el 2007 al 2011 donde las principales empresas de materias primas, básicas y elaboradas y procesadas, resultaron afectadas por esta medida unilateral del Estado. Según Cedice Libertad y su Observatorio de Gasto Público (CEDICE 2019), se expropiaron cerca de 5.500 empresas en Venezuela y en el extranjero vinculadas al país. Se expropiaron empresas como Lácteo Los Andes, Café Fama de América, Pastas Cariolli, Materiales Siderurgicos S.A., Procesadora Industrial Del Plátano C.A., terrenos de Cervecería Polar en Antímano y una Planta Refinadora de Maíz de Alimentos Polar, Aluminios de Venezuela C.A., Banco Caroní, Centro Comercial Sambil La Candelaria, Owens Illinois de Venezuela C.A., VENOCO C.A., Grupo Agroisleña C.A., Seguros La Previsora C.N.A., Molinos Nacionales C.A., Almacenes Éxito C.A., múltiples edificios en el centro de Caracas, terrenos por todo el país, así como terrenos de siembra en Venezuela.

Políticamente, Venezuela es un país con características complejas y que mantienen un alto nivel de incertidumbre y tensión constante, tanto con sus ciudadanos, como con las empresas y organizaciones que hacen vida en el país.

Hay un factor que afecta directamente a los food trucks desde que inició la pandemia, y son las decisiones, improvisadas o no, del ejecutivo nacional. Les ha sucedido a los food trucks que se encuentran en pleno evento y les mandan a cerrar los camiones por un decreto presidencial. Esto hace que salir a vender, tenga un

margen de incertidumbre política, porque en cualquier momento puede suceder otro decreto presidencial que cambie la dinámica.

Venezuela se ha caracterizado por ser un país con muchas elecciones en los últimos 20 años, y este elemento incide en la planificación de los eventos, porque no es posible trabajar jornada completa en un día pre-electoral o en pleno día de las elecciones, aunque las elecciones no son todos los días, incide en el horario de las ventas, así como en la posibilidad de vender bebidas alcohólicas y en la exposición de las personas a la calle, ya que el venezolano tiende a resguardarse en días electorales.

Económico

El contexto económico venezolano se ha caracterizado, a nivel país, por la pérdida significativa del PIB nacional en los últimos 10 años. El Banco Central de Venezuela en sus reportes de indicadores anuales del (PIB), reporta una caída del 63,05% entre los años 2011 y 2017, pasando el 2011 de 622.339 MM USD, a 392.393 MM USD. Esta caída se refleja aún más si esto lo comparamos con la publicación del Fondo Monetario Internacional (FMI) para el 2021, quienes esperan que el país termine el año con un PIB de 42.350 MM USD, el 6,8% del valor desde el 2011. Esta pérdida del Producto Interno Bruto, impacta directamente en las empresas venezolanas, así como en la estabilidad del mercado nacional.

Venezuela era un país que dependía del petróleo como base de su riqueza nacional. De acuerdo a datos de la OPEP (OPEP 2021), el país produce 531.000 barriles diarios en mayo 2021, mientras en el 2010, según el reporte anual de la OPEP (OPEP 2010), se producían 2.287.000 barriles de petróleo por día en el país. Esta caída en la producción (y en los ingresos), tienen un impacto negativo en los estados financieros de la nación, que derivan en una pérdida de ingresos para toda la población y empresas.

Según el reporte especial de Ecoanalítica, publicado en enero 2021 (Ecoanalítica 2021), Venezuela inició la hiperinflación en noviembre del 2017, y esta llegó a su pico en diciembre 2018, de 359.908,4% interanual, y cerró el 2020 en

2.509,9%. Desde la fecha inicial, Venezuela suma hasta julio 2021, 44 meses en hiperinflación, donde el Bolívar, la moneda de curso legal en Venezuela, ha quitado a la moneda 8 ceros, y ya a la fecha, expertos en el tema manifiestan la necesidad de hacer una nueva reconversión monetaria porque los montos que se están manejando pasan a ser muy difíciles de calcular y expresar. Esta hiperinflación lleva a una devaluación del bolívar muy acelerada, esto dificulta los procesos contables y de comercialización de productos, generar capacidad de ahorro y devalúa diariamente el salario de los millones de venezolanos empleados en el país.

El salario mínimo en Venezuela para el 1ro de marzo del 2010, era de 254,18 USD, calculados a tasa del Banco Central de Venezuela de ese día, para el 1ro de mayo del 2021, el aumento del salario mínimo en el país era de 2,48 USD a tasa del Banco Central de Venezuela. Esta caída abrupta en 11 años refleja claramente las condiciones en las cuales se encuentra el país y el poder adquisitivo nacional.

Por otra parte, la canasta básica de alimentos, bienes y servicios en Venezuela tiene un monto, para el mes de abril 2021, de 984.806.244,02 Bs, o a la fecha equivalía unos 405,28\$ (CENDA 2021) usando la tasa del Banco Central de Venezuela para el 1ro de abril 2021. Si comparamos el salario mínimo en el país y la canasta básica, se requieren 163,41 salarios mínimos para poder adquirir mensualmente la canasta básica de alimentos, bienes y servicios; y poder tener así, una vida con condiciones mínimas. Para el 7 de octubre del 2011, según el CENDA, un salario mínimo cubría el 50,4% de la canasta básica de alimentos, bienes y servicios, hoy el salario mínimo representa el 0,61% de ella (CENDA 2011).

Ante la escasez de bolívares en efectivo circulantes y la devaluación que afecta al bolívar, el país se ha convertido en una economía multimoneda. Dólares, Euros, Pesos Colombianos, Reales Brasileños, son algunas de las monedas que circulan en el país dependiendo del estado donde te encuentres. Según Miguel López, socio líder de consultoría financiera y contable de EY Venezuela, los procesos de ventas (cobranzas y facturación) de las empresas en el país están entre el 60 y el 80% en monedas distintas al Bolívar. Además, menciona que el 60% de las transacciones se están realizando en efectivo en monedas diferentes al Bolívar,

25% mediante transferencias electrónicas, y un 15% mediante tarjetas de instituciones financieras internacionales. (VenAmCham 2021).

El socio líder de auditoría de EY en Venezuela, Javier Cuni, indica que este contexto de distorsiones macroeconómicas y entorno multimoneda, hace que el 63% de los ceo's de las principales compañías venezolanas que forman parte de EY CEO Roundtable, actualmente pasan la mayor parte del tiempo en el desarrollo de escenarios estratégicos y financieros, tratando de determinar los supuestos más realistas dados los altos niveles de incertidumbre de la realidad venezolana. (VenAmCham 2021).

Luis Vicente León, Presidente de Datanálisis, manifestó en una entrevista a la BBC que *“el bolívar perdió todas las funciones de una moneda y ya no sirve ni como reserva de valor, ni como medio de intercambio, ni como unidad de cuenta”* (BBC 2021).

Un problema del reciente sistema multimoneda en Venezuela es la posibilidad de dar vuelto. Ya que no hay una política que favorezca la dolarización o el uso del dólar como moneda legal en Venezuela, lo que existe en el mercado nacional ha sido una respuesta a la necesidad de adecuarse a la fuerte devaluación del Bolívar. Un problema que existe en el país es la posibilidad de dar vuelto, ya que para la alta demanda de efectivo que hay, y la cantidad de dinero en efectivo de montos pequeños, así como monedas, es muy baja para lo que se necesita. Se les consideran billetes de alta importancia a los de 1\$, 5\$ y 10\$, ya que es muy difícil conseguirlos. Una alternativa que ha surgido en los últimos meses, es la de tener que dar vuelto con bolívares a la tasa del día. Esta opción no todos los negocios la tienen y algunos “obligan” al cliente a redondear sus compras al billete completo o hasta donde ellos puedan dar vuelto.

Las criptomonedas han venido al mercado venezolano como una forma de combatir la hiperinflación que se vive en el país. Venezuela es el tercer país con más transacciones en bitcoin semanalmente en la plataforma de intercambio en LocalBitcoin. Según la página web Coin Dance, quienes se especializan en medición de estadísticas del mercado de criptomonedas, reportan que, para la

semana del 19 al 26 de junio de 2021, se intercambiaron bitcoins con un valor en bolívares de 7.441.705.711.965, o en dólares a la tasa del 26 de junio del 2021 del banco Central de Venezuela, 2.327.785,89 USD. Destacamos este monto porque en un mercado tan afectado como el venezolano, que tenga el tercer volumen más importante de transacciones entre personas en el mundo, da a entender que las personas están buscando formas de proteger sus ingresos y de realizar transacciones de compra/venta en otras formas distintas al bolívar. A continuación presentamos la gráfica de compra de bitcoin en la plataforma LocalBitcoin, tomando como referencia la cantidad de bitcoin comprados en esa semana.

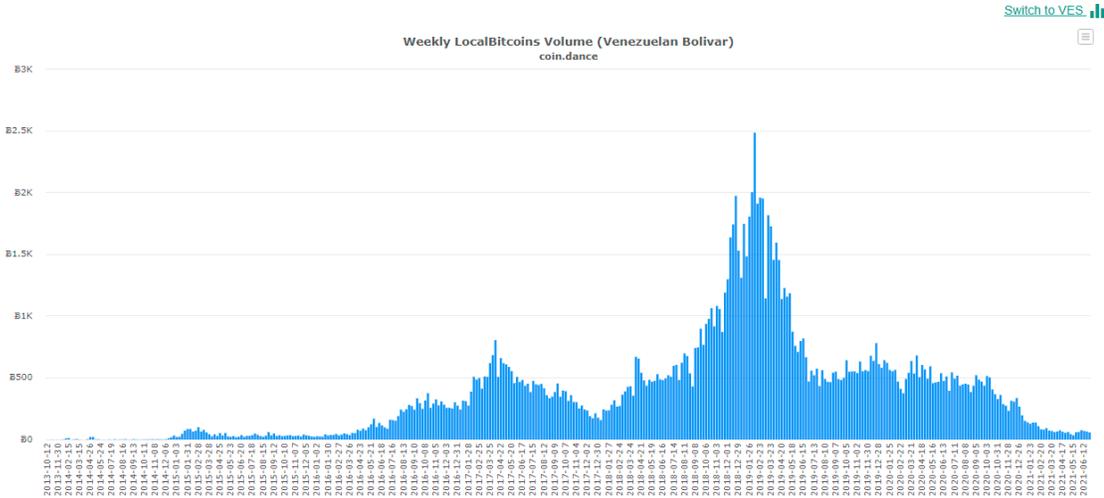


Ilustración 4 Gráfico semanal de transacciones en bitcoin en LocalBitcoin

Fuente: Coin.Dance

Dependiendo de donde se haga el evento, tiene un cliente distinto y con un nivel adquisitivo que cambia de acuerdo a la zona. Si el evento se realiza en el este de la ciudad, hay una población ya acostumbrada a los eventos de food truck, quien antes de la pandemia asistía a los eventos y consumía la propuesta de valor de los food trucks disfrutaban de la movida, una experiencia de entretenimiento en la ciudad. Además, eran comensales frecuentes de las múltiples opciones que ofrecía la movida. A diferencia en el centro o en el oeste de la ciudad, son personas que no conocen la movida food truck y que, al no conocerlos, buscan otras opciones para comprar sus productos, por ejemplo, los puestos de perros calientes, quienes presentan una mejor alternativa en precio y cantidad de productos que se pueden

comprar con relación a la inversión que tienen que hacer, a expensas de la calidad del producto.

Social

Esta dimensión no escapa de lo que hemos obtenido antes en el entorno político y económico. El Proyecto de la Encuesta de Condiciones de Vida (ENCOVI), se ha dedicado desde el 2014 a realizar estudios de las condiciones de vida en Venezuela, ante la ausencia de información institucional (ENCOVI. s.f.).

Para explicar el contexto social de Venezuela, va a sustentarse en las dimensiones de ENCOVI:

1. Vivienda y servicios: Hace referencia a los materiales predominantes en paredes, techo y piso; tipo de vivienda; fuente de abastecimiento de agua y frecuencia de suministro a través del acueducto; acceso a la electricidad e interrupciones en la prestación del servicio, así como la disponibilidad de servicio sanitario. En Venezuela para el 2019, el 71,2% de los hogares tienen déficit en el acceso a los servicios públicos. Para hacer referencia al caso de estudio, se promedió el Distrito Capital y Miranda, dando un 48% de los hogares con déficit en el acceso a los servicios públicos, o en otras palabras, casi 1 de cada 2 hogares tiene problemas de servicios públicos.
2. Seguridad alimentaria y nutrición: Este indicador busca medir la posibilidad de compra semanal de alimentos; alimentación durante el día; suficiencia de ingresos para la adquisición de alimentos; variedad en la dieta diaria; variación en la cantidad de alimentos en niños y adultos; peso y talla de los niños menores de 5 años residentes en el hogar. En Venezuela el 93% de los encuestados manifestaron preocuparse por riesgo a que los alimentos se acabaran en el hogar; el 33% de los encuestados están dentro del renglón de inseguridad alimentaria severa, motivado a la escasez de recursos para poder adquirir la canasta básica mensual. El consumo nacional de proteínas representa el 34,3% de lo necesario para cubrir el requerimiento de

ingesta diaria. Se evidencia un desajuste en la seguridad alimentaria y nutrición, lo cual tiene incidencia social porque impide el normal desarrollo de la vida en sociedad de las personas si no hay condiciones alimenticias y nutritivas necesarias.

3. Educación: Estiman que al haber 1.7 millones de jóvenes menos en el país (en edades comprendidas entre los 3 años y 24 años), disminuye la presión al sistema escolar nacional, más la cobertura del sistema escolar cubre en teoría al 70% de la población de este rango de edad. El 34% de los niños en edad escolar se encuentran con rezago con respecto al nivel académico que deberían estar cursando, y la cobertura del sistema educativo para los jóvenes entre 18 y 24 años está en un 25%, esto se debe al complejo entorno que viven estas personas y la necesidad de empezar a apoyar económicamente a la familia y deben entonces, abandonar la escuela o continuidad académica.
4. Emigración: ENCOVI reporta que existen al menos 2.362.000 personas que han emigrado de Venezuela entre los años 2014 y 2019. De esta cantidad de personas, el 48% son jóvenes entre 15 y 29 años de edad, donde salen a buscar fuera del país oportunidad de culminar sus estudios académicos y/o oportunidades laborales y seguridad económica, política y social, que no les puede brindar el país. El 30% de los hogares donde al menos un familiar ha emigrado, reporta recibir remesas, destacando la población de adultos mayores quienes han sido los que más han incrementado en la recepción de remesas.

Por otra parte, el Observatorio Venezolano de Violencia (OVV), manifiesta que, en el 2020, 11.891 personas fallecieron por causas violentas en Venezuela (OVV. 2021), donde 4.153 personas murieron por homicidios, 4.231 personas por resistirse a la autoridad, y 3.507 personas cuya causa de muerte está indeterminada. Vale la pena destacar que la tasa de fallecimientos por causas violentas en el país es de 45,6 personas por cada 100.000 habitantes, vale la pena destacar que esta tasa disminuyó con relación al 2019 en 15 puntos, especialmente

motivado por el Covid-19, más esta disminución sigue colocando a Venezuela como el país más violento de América Latina. La geografía de la violencia se focaliza en los estados Miranda y en el Distrito Capital, con tasas de violencia del 70,7 y del 56,2 respectivamente, manteniéndose por quinto año consecutivo como los dos estados más violentos del país.

Venezuela es el 5to país más corrupto del mundo para el 2019 según Transparencia Internacional, pero, ¿esto tiene incidencia social? sí, porque afecta directamente a los ciudadanos en múltiples espacios de su vida: Para realizar cualquier trámite con el Estado, al ser detenido en una alcabala policial, poder acceder a vacunas contra la Covid-19, generar un pasaporte, echar gasolina a precio subsidiado, constituir una empresa o simplemente arreglar tu conexión de internet, si no se hace entrega de una “ayuda” a la contraparte, tiende a no proceder y corres el riesgo de que no proceda la solicitud, o que te retengan en la alcabala por más tiempo, te retengan documentos, no puedas sacar el pasaporte en los tiempos que necesitas, que no proceda la constitución de la empresa que necesites, o que simplemente, no puedas solucionar el problema de conectividad. (Transparencia, 2020).

El Covid-19 es un factor que ha cambiado la dinámica social completamente. Se cancelaron todos los eventos y festivales públicos

La pandemia permitió que los emprendimientos cambiaran, incluso en la posibilidad de tener donde crearlos. Ahora se puede constituir una empresa de comidas que trabaje por delivery desde casa reduciendo los costos de arranque del emprendimiento, y esto incrementa la competencia para los food trucks, en detrimento de la calidad, pero en el nicho de los deliverys, pasan a ser una competencia adicional para los food trucks.

Tecnológica

A pesar que Venezuela destaca por ser un país que desde hace muchos años se ha caracterizado por adoptar temprano las tecnologías, esto sucede con una brecha muy importante en la actualidad. Varios problemas destacan a la hora de hablar de tecnología:

- Estabilidad del servicio eléctrico: El profesor del IESA Manuel Guevara manifiesta que para 1998, el Sistema Eléctrico Nacional tenía una cobertura del 97% la población, y que actualmente no se da abasto para garantizar un servicio estable (ni siquiera considerado muy bueno) a todo el país. Desde el 2002, cuando se congelaron las tarifas eléctricas, inició un problema de descapitalización de los recursos propios de la extinta Electricidad de Caracas, ahora Corpoelec, los primeros apagones nacionales del 2008, las restricciones al consumo de la electricidad en el 2009, la firma del Decreto de Emergencia Eléctrica, así como la disminución de los ingresos del país por la caída de la producción de barriles de petróleo, la caída de los precios del petróleo y la caída del PIB; conducen a la pérdida de la inversión y mantenimiento del parque eléctrico nacional, la desprofesionalización de la industria, el abandono de la planificación central de mantenimiento y expansión al corto, mediano y largo plazo, la partidización de las estructuras de la empresa, así como la corrupción, son factores que hacen que no exista una estabilidad en el servicio eléctrico nacional. (Debate IESA 2020) El 31,3% de los encuestados por el Observatorio Venezolano de los Servicios Públicos, manifiesta que el servicio eléctrico tiene interrupciones diarias, y si unimos a todas las personas que manifiestan algún tipo de interrupción del servicio, el número sube hasta el 73,4% de los encuestados.
- Señal telefónica: Partiendo de la premisa que hay servicio eléctrico para garantizar la oportunidad de tener señal telefónica, Venezuela tiene una penetración del 73% de los teléfonos móviles. En 12 estados del país, el 53,49% de los encuestados por el Observatorio Venezolano de Servicios Públicos manifiesta tener fallas del servicio todos los días (OVSP 2020). Esto hace que pierda sentido tener acceso al teléfono móvil e interés en la tecnología, ya que tenerla no te garantiza tener acceso a ella cuando la necesites, porque puedes no tener servicio eléctrico o señal telefónica para realizar la operación que necesites, y esta combinación, genera desinterés y retraso tecnológico. Vale destacar que esto se enfoca principalmente fuera del Área Metropolitana de Caracas, donde la falla del servicio puede llegar al

50%, en comparación con otros estados del país, donde manifiestan hasta un 76% de fallas.

- Restricciones: Desde el año 2017, Venezuela tiene una serie de restricciones económicas, financieras y tecnológicas con los Estados Unidos de América, y esto ha generado múltiples problemas de acceso a la tecnología por las sanciones. Destaca el caso de Adobe, quien manifestó no poder cumplir con la serie de sanciones y restricciones que tenía el país, para poder garantizar el servicio de sus productos. Semanas después del anuncio, y unos días de restricciones de sus productos, consiguieron un permiso por parte del Gobierno de los Estados Unidos para mantener las operaciones en el país. A principios del 2019, Donald Trump, entonces Presidente de los Estados Unidos firmó una orden ejecutiva donde anunciaba la prohibición de todo tipo de negocios con la República Bolivariana de Venezuela, esto hizo que empresas como Adobe, pidieran un permiso especial y temporal a su gobierno, para poder mantener operaciones, otras empresas no fueron tan afortunadas y no consiguieron los permisos para establecer negocios con el país.
- Alto costo de reposición de los equipos / Obsolescencia: Como vimos en el segmento económico, los bajos sueldos del país dificultan la adquisición de equipos tecnológicos. Por ejemplo, un teléfono celular básico, con cámara de 16mp, 4gb de memoria ram, 64 gb de memoria interna, y batería de 4.000mah, considerado como un teléfono de gama baja en el mercado, puede llegar a costar 150 a 200 USD, que contrastándolo con el salario base del país, puede llegar a requerir 80 salarios mínimos para poder adquirir un producto de gama baja en tecnología. Si a esta variable le sumamos los altos índices de inseguridad en el país, existe una posibilidad real de que te roben el equipo tecnológico, lo cual implica el tener que volver a ahorrar el dinero para adquirir tecnología, aumentando el costo directo e indirecto de esta adquisición, lo cual, teniendo en cuenta que podemos volver a ser víctimas de un hurto, y que se debe mantener la adquisición de alimentos y otros servicios básicos, puede llegar a pasar a un segundo plano el comprar

tecnología. También es importante mencionar que la obsolescencia puede llegar a los equipos tecnológicos que tenemos en el país, ya que por sus altos costos de adquisición y reposición, se trata de estirar la vida útil de estos equipos mucho más que el tiempo para el cual están diseñados, entonces se corre el riesgo de que los equipos que se usan dejen de estar vigentes o disponibles para acceder a la tecnología, por ejemplo un celular Android con versión del sistema operativo 2.7, hoy no tiene acceso a Whatsapp.

Como se evidencia, en el país son pocos los que pueden disponer de acceso a la tecnología sin presentar problemas o fallas de algún tipo, que dificulten su experiencia y forma de relacionarse y entenderse con ella. Es por ello que afirmamos que en el país la tecnología es de interés común, más no todos tienen las mismas oportunidades de conocerlas, y menos, de acceder a ellas con la calidad en el servicio que ameriten.

A pesar del contexto complejo que se vive en Venezuela, la tecnología, para los pocos que pueden tener acceso a ella, se vuelve necesaria adoptarla ante los cambios de contexto que nos presenta el país. Dos ejemplos son claves en el país, uno ya mencionado, las criptomonedas, y el segundo, las empresas de *delivery*. La pandemia nos hizo cambiar de la noche a la mañana nuestras formas de relacionarnos con los negocios y comercios, y ahora, para los pocos que tienen acceso, hay una oportunidad de hacer compras o encomiendas a simples clics desde el teléfono. Empresas como PedidosYa, Yummy, Dingo, BiciDelivery, Pedidostogo.com, entre muchas otras plataformas, han incursionado en el mercado nacional y regional para ofrecer un servicio que no existía en el país y que seguramente, de no haber llegado la pandemia, no tendrían el éxito que tienen hoy en día.

Matriz FODA

La Matriz FODA es un acrónimo de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían

obstaculizar el logro de nuestros objetivos). Esta herramienta de análisis puede ser aplicada en cualquier situación y plantea un diagnóstico que permite tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual.

Se aplicará esta herramienta a la movida food trucks como grupo, no entendiendo la individualidad, sino a la organización que aglomera y representa a múltiples comercios.

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oferta gastronómica diversificada - <i>Know-how</i> consolidado frente a la competencia - Calidad en los productos - Reputación consolidada de cara a los consumidores de sus productos - Propuesta de valor en conjunto diferenciadora - Capital humano motivado - Alianzas con el sector público y privado para organizar los eventos - Diversidad en los métodos de pago - Poder de convocatoria a los consumidores - Contenido de valor en redes sociales - Son multiplataforma para conectar con los consumidores - Capacidad de adaptarse ante nuevos retos - Facilidad de innovación en torno a las tendencias gastronómicas - Análisis de datos de ventas y conocimiento de su producto - Los camiones muy especializados tienden a no tener competencia 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nicho de mercado definido - Servicio innovador - Participación en eventos especiales - Alianzas con el mundo corporativo - Perspectiva de trabajo colaborativo - Canal de comunicación unificado - Capacidad de experimentar gastronómicamente - Vincular la movida cultural a otros nichos como la música, teatro, stand up, etc. - Formas de atraer a nuevos nichos a sus productos, por ejemplo, concursos de comidas - Alianzas comerciales con empresas para vender sus productos directamente a los empleados - Conectar su propuesta de valor con ser socialmente responsables como comunidad - Búsqueda de nuevos clientes en otras zonas de la ciudad - Delivery - Creación de otros métodos de ingreso como la línea de productos congelados o a preparar por el consumidor
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - No pueden estar presentes en toda la ciudad al mismo tiempo - Nicho de clientes muy definido en el este de la ciudad - Disponibilidad de recursos financieros - Escasa diferenciación en ciertos productos - Canales de venta limitados 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Restricciones en la organización y ejecución de eventos en pandemia - Incremento en las restricciones políticas, económicas y sociales por la pandemia - Cambio de interés de los consumidores en la forma de vivir experiencias - Competencia con la creación de otros grupos de

<ul style="list-style-type: none"> - Servicio de posventa deficiente - Equipos de trabajo reducidos - Capacidad de preparar pedidos al momento - Generan mucha cantidad de residuos - Poca capacidad de invertir en mercadeo e investigación de mercado - Capacidad de respuesta por medios digitales ante la alta demanda - Capacidad de invertir en tecnología constante para los camiones - Personal de alta rotación en algunos food trucks - Personal poco capacitado que lo requiere - Facilidad de disfrutar de los servicios fuera de los eventos - No tener un local físico propio - No hay acceso al financiamiento del negocio en el sistema bancario - El cobro de los proveedores predespacho - Organización de los food trucks para los eventos - Poca ambición de crecimiento y reinversión de los dueños de los camiones - Algunos productos ofrecidos por camiones no son de primera necesidad - Falta de confianza y transparencia en los grupos organizadores de los eventos food truck 	<p>Food Truck que compitan por los espacios</p> <ul style="list-style-type: none"> - Negocios de comida tradicionales ofrezcan una experiencia al consumidor diferenciadora - Ajuste de la propuesta de valor de los negocios comerciales físicos - Aumento de costos de los productos y servicios necesarios para los Food Trucks - Inestabilidad política en el país - Escasez y aumento de precios de la gasolina - Entorno económico volátil - Horizontalidad de los comercios con la llegada de los deliverys - Dificultad para constituir la empresa - Que llueva - Reducción del nicho de clientes por la situación económica - Cuota de inscripción por evento - Que la pandemia dure más tiempo con el sistema de semanas radical y flexible - Más de 120 food trucks en el mercado caraqueño, muchos con una propuesta de valor muy pobre - Grupos organizados de food trucks que debilitan la movida al controlar zonas y convocatorias
---	--

Tabla 4 Matriz FODA

Análisis de la matriz FODA

Se evaluará el aspecto interno de la matriz, todo lo que vincula al negocio con sus fortalezas y debilidades, luego pasaremos a las externalidades, destacando oportunidades y amenazas para la movida food truck.

Para elaborar el análisis de la matriz FODA, se procederá a cruzar las variables internas con las variables externas, generando una matriz donde se crucen las fortalezas y debilidades, con las oportunidades y las amenazas, esto permitirá desarrollar estrategias de acción para cada escenario y que se puedan tomar mejores decisiones ante el escenario que se desee elegir.

Estrategias de acción

		Análisis del entorno	
Análisis interno	Oportunidades	Amenazas	
Fortalezas	Estrategias ofensivas FO <ul style="list-style-type: none"> - Ampliar la propuesta de valor incorporando nuevos nichos de mercado - Ampliar las experiencias gastronómicas articuladas entre los negocios - Construir más camiones para replicar los eventos en varios puntos de la ciudad al mismo tiempo 	Estrategias defensivas FA <ul style="list-style-type: none"> - - Disminuir los costos al consumidor de los productos - Alianzas estratégicas con actores gubernamentales en todo nivel - Redefinir la experiencia gastronómica y cultural de la movida 	
Debilidades	Estrategias adaptativas DO <ul style="list-style-type: none"> - Inversión en mercadeo y comunicaciones - Responder a los nuevos hábitos de consumo de los clientes - Diversificar en los métodos de ingreso más allá del punto de venta y del delivery 	Estrategias de supervivencia DA <ul style="list-style-type: none"> - Convertirse en negocios con tienda fija y cerrar el food truck - Combinar negocios para reducir costos estructurales y ampliar la capacidad de producir - Cerrar los food trucks y convertirse en camiones fijos 	

Tabla 5 Estrategias de acción

CAPÍTULO V

Identificando los cambios en el modelo del negocio de los food trucks

Antes de la pandemia

Para entender la movida cultural de los food trucks en Caracas, se debe realizar el *Business Model Canvas* que permite ver cada uno de los elementos que componen esta propuesta gastronómica y cultural de la ciudad.

Antes de la pandemia, había un contexto muy amplio y favorable para los food trucks dentro de su modelo de negocio, que favorecía este tipo de eventos en la ciudad, potenciando su propuesta de valor conjunta y la propuesta de valor individual de cada uno de los vehículos y negocios que componen la movida.

La movida no había cambiado en fondo desde sus inicios en el 2015, donde más allá de la incorporación de nuevos vehículos con propuestas gastronómicas diferentes y de incluir formas de hacer de la experiencia colectiva, algo con un mayor atractivo, no había una diferencia circunstancial en la forma de realizar estos eventos.

Para entender el negocio de los food trucks antes de la pandemia, se ha realizado, gracias a las entrevistas a dueños de camiones y a organizadores de eventos, y luego de entrevistarlos, proceder al análisis de las entrevistas, que se pueden evidenciar en los anexos C, el *Business Model Canvas* que podemos ver a continuación con las características que componen cada uno de los 9 segmentos de la herramienta antes de la pandemia. Hemos colocado en letra cursiva los elementos que los entrevistados consideran como los más importantes de cada cuadro.

Business Model Canvas pre-pandemia

<p>Aliados claves <i>Proveedores</i> Recurso humano Alcaldía Policía municipal <i>Pepsi-Cola</i> Organizadoras de eventos Otros negocios de los socios Juntas comunales</p>	<p>Actividades claves Lanzamiento de las jornadas en conjunto <i>Pertenecer a un grupo</i> Estar en las redes sociales Verificación de la calidad y consistencia del producto Comprar inventario <i>Atención personalizada al cliente</i> Sistematizar los procesos empresariales y de producción</p>	<p>Propuesta de valor <i>Experiencia diferenciadora de la movida en Caracas</i> Productos diferenciados del mercado <i>Nunca un “no hay” al cliente</i> Seguridad en los eventos Valoración de la marca</p>	<p>Relación con los clientes Trato directo Nunca debe recibir un “no hay” como respuesta Trato individualizado y especial <i>Se buscan relaciones a largo plazo</i> <i>Buscan ventas cruzadas</i> Conocen y miden sus hábitos de consumo Garantía de calidad Siempre una experiencia positiva</p>	<p>Segmento con los clientes <i>Estratos A, B y C de Caracas</i> Mujeres con hijos Edades entre los 6 y los 40 años <i>Habitantes del este de la ciudad</i> Parejas jóvenes, entre los 16 y los 30 años Padres de hijos de estrato A para eventos privados Colegios privados de alto capital <i>Foodies</i></p>
	<p>Recursos claves Electricidad Permisos municipales <i>Materia prima</i> Logística pre-evento Equipo de trabajo <i>Centros de producción</i> Efectivo POP que acompaña al producto</p>		<p>Canales <i>Instagram</i> Tik Tok <i>Whatsapp</i> Llamadas Medios tradicionales Presencial</p>	

<p>Estructura de costos</p> <p>Fijos</p> <p><i>Materia prima</i></p> <p>Centros de producción</p> <p><i>Recursos humanos</i></p> <p>Community manager</p> <p>Mantenimiento de los camiones</p> <p>Alquiler de espacios</p> <p>Material POP</p> <p>Variables</p> <p><i>Pago de la tarifa de inscripción</i></p> <p><i>Pagos a funcionarios e impuestos municipales</i></p> <p>Gasolina para el camión y vehículo de apoyo</p> <p>DJ, tarima e invitados por evento</p> <p>Pago de electricista y personal de seguridad</p> <p>Grúa</p> <p>Comida del personal</p>	<p>Fuentes de ingreso</p> <p><i>Venta de productos en eventos, verbenas o festivales</i></p> <p>Contratación para eventos privados</p>
---	---

Tabla 6 Business Model Canvas pre-pandemia

Para realizar el análisis de esta construcción del *Business Model Canva*, haremos un recorrido por cada una de las secciones de la herramienta y poder así modelar el funcionamiento del negocio de los food trucks en el área metropolitana de Caracas hasta el mes de febrero de 2020.

Propuesta de valor: La movida food truck tiene como estrategia para resolver problemas a los consumidores, de ofrecer una experiencia segura, diferenciadora y con una calidad en el producto gastronómico que no se consigue con las propuestas en la ciudad. Caracas se caracterizaba por no tener una alta tasa de ocupación de espacios públicos, por la inseguridad y porque no había algo diseñado para que los habitantes, salgan a estos sitios. La movida food truck llegó para cambiar eso, al garantizar seguridad, lugares donde salir y un espacio para que múltiples tipos de clientes, puedan tener la oportunidad de compartir y disfrutar de una movida diferente en la ciudad.

El foco obsesivo en el cliente se demuestra porque algo que se volvió común en Caracas es que le digan al consumidor “no hay”. Este problema lo atienden los food trucks al garantizar inventario suficiente para que el consumidor pueda siempre tener los productos que desea adquirir y vivir los dos niveles de experiencia, tanto el colectivo como el individual con el camión, de la mejor forma siempre.

Por último, la oferta de marcas con alta valoración por parte del público se construyó a través de demostrar consistencia en la oferta de productos y servicios con altos estándares de calidad y una relación calidad/cantidad/precio de interés para el nicho de mercado.

Relación con los clientes: Como propuesta cultural, es una relación vivencial, diferente y única en la ciudad de Caracas. Como mencionamos antes, la oportunidad de tomar espacios públicos con seguridad garantizada es un elemento central de la propuesta de la movida food truck.

La relación con el cliente es directa e indirecta. Directa porque se vive y es cara a cara con los consumidores, e indirecta porque también se vive la experiencia de la movida food truck y la comunicación a través de las redes sociales.

La movida también ofrece una atención personalizada, ya que el consumidor puede personalizar sus pedidos y responder así, a las múltiples opciones que desean los múltiples segmentos de clientes. Tiene opciones automatizadas, por ejemplo, a través de whatsapp pueden automatizar parte de la experiencia de relación con los clientes y conectar con ellos a través de algunos procesos programados.

Normalmente, la relación con la movida food truck es a largo plazo, porque genera una sensación y garantías de seguridad y calidad que no se acostumbran en la ciudad. Por otra parte, también los consumidores sienten afinidad por las propuestas de los food trucks y generan vínculos a largo plazo con algunos de los food trucks. Aquí es importante destacar que no todos los food trucks logran la fidelización a largo plazo, sino que son transaccionales.

Canales de comunicación con el cliente: Son los medios que se utilizan para conectar y contactar con los consumidores, así como promocionar los productos o servicios que ofrecen los food trucks.

Los medios que se utilizan para comunicarse con los clientes son: Instagram, Whatsapp, Tik Tok, Llamadas, entrevistas en tv y en radio. No se utilizan anuncios en prensa o en televisión, tampoco publicidad o patrocinio de programas en específico.

Segmentación del cliente: El cliente de un food truck tiene las siguientes características:

- Estratos sociales A, B y C de Caracas: Son personas que pertenecen a la clase alta o media de la ciudad y viven en el este de la ciudad,
- Mujeres con hijos pequeños,
- Edades entre los 6 y los 40 años, a modo de consumidor, pero cliente de los 16 hasta los 40 años,
- Parejas jóvenes, entre los 16 y los 30 años,
- Padres de hijos de estrato A para eventos privados, donde el food truck es una forma de representar status y de quedar bien ante sus invitados,

- Colegios privados de alto capital del este de la ciudad en sus verbenas escolares y eventos anuales
- Foodies, personas que disfrutan de comer y de probar nuevas experiencias culinarias.

Esta definición de cliente abarca a múltiples tipos de food truck, ya que podemos encontrar camiones que ofrecen hamburguesas como El Negro, camiones de postres como La Churroteca y WTFood, camiones de gustos especializados como El Zobrino.

Socios claves: Son los aliados que te ayudarán a alcanzar los objetivos y que la empresa tenga éxito. Los socios más importantes que tienen los food trucks son:

- Proveedores: Son todas las empresas que proveen de materia prima a los food trucks
- Recurso humano: Todo el personal que trabaja en los food trucks y en la logística de un evento (seguridad, limpieza de espacios comunes, etc)
- Alcaldía: Con los permisos para eventos, apoyo con el espacio público y habilitación de permisos especiales de parking.
- Policía municipal: Garantizar la seguridad del evento, así como apoyo vehicular que genera una parada food truck
- Pepsi-Cola: Socio principal de los food trucks, con productos de bebidas y material POP
- Organizadoras de eventos: Responsable de organizar a los food trucks para cada uno de los eventos y de los trámites con la junta comunal, alcaldía y policías municipales
- Otros negocios de los socios: Empresas por fuera de la movida food truck que tienen los dueños, que apoyan o sponsorean a food trucks
- Juntas comunales: Red de vecinos organizados de la zona donde se realizará el evento.

Actividades claves: Son las actividades más importantes que deben realizar las empresas para poder estar listos al momento de atender un pedido de un cliente en la calle. Para poder lanzar una actividad, lo primero es la convocatoria al público, y esto lo hacen a través de lo que ellos denominan “*huracán informativo*”, donde todos

los que van a participar en una jornada hacen el lanzamiento del evento al mismo tiempo, el mismo día y hora a través de las redes sociales de cada uno de ellos.

Otro elemento importante, es estar vinculado a un grupo u organización que realice eventos, para poder asistir a grandes festivales o paradas en espacios públicos como Chacao, Altamira, Prados del Este, Plaza Venezuela, etc.

Estar en las redes sociales y ser activo es una actividad importante, porque todos manifiestan que este es el canal más importante de comunicación con los clientes y una actividad a la que deben dedicarle tiempo.

La verificación de la calidad y consistencia del producto es muy importante para los food trucks, porque deben garantizar que siempre estarán entregando al consumidor el mismo producto con la misma calidad y estandarizando los procesos de producción para que, cada vez que compre, pueda recibir el mismo producto.

Comprar inventario es otro elemento fundamental para mantener los altos estándares de calidad de los food trucks. Parte de la importancia de esto es nunca decirle que no hay disponible lo que desee, si vas a un evento de food truck y quieres disfrutar de una experiencia completa de calidad, el cliente debe poder elegir lo que quiera, cada vez que vaya al local. Además, debe poder hacer las combinaciones de productos que desee, personalizando su experiencia al máximo posible.

Recursos claves: Son los recursos más importantes que necesitan los food trucks para poder entregar una propuesta atractiva a los clientes.

Para la puesta en escena de los food trucks en la calle, hay una serie de recursos que deben contar, no todos son propios, también pueden ser contratados, alquilados o temporales:

Electricidad: Cada camión tiene un consumo de amperaje mínimo necesario para poder funcionar, esto debe poder atenderlo un electricista que pueda distribuir las cargas para evitar incendios, etc, Este es un servicio contratado por evento.

Permisos municipales: Sin esto no pueden salir a la calle, es el recurso más importante para poder estar presentes en cada evento. Se encarga normalmente la productora u organizadora del evento.

Materia prima: Es el inventario mínimo necesario para poder cubrir cada evento, este inventario puede variar de acuerdo al tipo de evento y su consumo.

Logística pre-evento: Preparar todos los implementos necesarios tanto en el food truck como la materia prima para que al momento del evento, esté lista para ir directo al armado del producto que recibirá el consumidor.

Equipo de trabajo: Es el recurso humano que se necesita para la ejecución de un evento. Este recurso humano trabaja desde tempranas horas hasta pasadas la medianoche de cada jornada.

Centros de producción: Son los lugares donde se prepara cada uno de los elementos necesarios para salir a vender los productos. Se cortan los panes, arreglan las servilletas, arman los kits que vienen con el producto, etc.

Efectivo: En moneda dura para poder pagar la materia prima predespacho, así como poder atender cualquier emergencia que requiera el evento o el camión.

POP que acompaña al producto: Parte de la experiencia de un food truck es entregar al consumidor un combo de materiales identificados con la marca para que sepa dónde está comprando. Servilletas, vasos, empaque para llevar, plato, todos estos materiales identificados con la marca que acompañan la experiencia.

Estructura de costos: Consiste en detectar todos los costos o gastos que puede tener una empresa, se dividen en gastos fijos y gastos variables; así como en otros niveles como los costos directos e indirectos del producto.

Costos fijos

- Materia prima: Recursos necesarios para elaborar el producto.
- Centros de producción: Son los espacios donde se preparan los materiales necesarios para poder asistir a una actividad de venta.
- Recursos humanos: Personal que labora en la empresa.
- Community manager: Persona responsable de las redes sociales
- Mantenimiento de los camiones: Mantener en buen estado y funcional el camión.
- Alquiler de espacios: Por ejemplo, el centro de producción.
- Material POP: Material que acompaña a los productos que elabora la empresa y brindan una experiencia única con el producto final.

Variables

- Pagos de las tarifas de inscripción: Cuota de cada camión que permite cubrir los gastos asociados a la puesta en escena de todos los camiones.
- Pagos a funcionarios e impuestos municipales: Pagos formales o informales que se hacen a funcionarios para poder estar presente en un evento, entran los impuestos municipales y otros tipos de pagos.
- Gasolina para el camión y vehículo de apoyo
- DJ, tarima e invitados por evento: Depende del tipo de acuerdo que se haya firmado, puede ser únicamente pago por servicios o pago y productos de camiones.
- Pago de electricista y personal de seguridad: El electricista garantiza la corriente eléctrica para los camiones, y el personal de seguridad es el responsable de que los consumidores estén a gusto con la experiencia del evento.
- Grúa: Cuando se daña el camión, este garantiza que el camión llegue a los eventos
- Comida del personal: Al menos son dos comidas, almuerzo y cena.

Fuentes de ingreso: Son los garantes de la estabilidad financiera del negocio. Permite entender a través de qué formas del negocio, tendrá ingresos.

Los food trucks tenían dos fuentes de ingreso antes de la pandemia, los eventos, festivales o paradas de camiones en zonas públicas; y las contrataciones para eventos privados.

De esta forma podemos entender cómo funciona un food truck hasta febrero del 2020 en Caracas, Venezuela, donde a pesar de que existan distintos grupos que organicen eventos, o múltiples tipos de camiones food truck, pues es un modelo de negocios que trata de abarcarlos a todos y que plantea las estructuras mínimas para poder estar dentro de la movida caraqueña.

Definiendo el impacto de la pandemia a los food trucks

Para poder determinar el efecto que ha tenido la pandemia del Covid-19 en los food trucks, debemos analizar el entorno en pandemia de los food trucks, así como este condiciona y regula las condiciones que traía el mercado para modificarlo a la realidad actual, para ello analizaremos el impacto de las cuatro dimensiones del análisis PEST con respecto a la movida food truck.

Por otra parte, es necesario entender la valoración del negocio y sus alternativas de respuesta ante sus factores externos e internos a la movida food truck, para esto realizaremos el análisis de la matriz FODA

Al final, podremos cruzar el análisis PEST con la matriz FODA para poder ver cuáles son los elementos del entorno que afectan a a la movida food truck en pandemia.

Incidencia del PEST en la movida food truck

1) Política

El entorno político venezolano, caracterizado por la inestabilidad y la incertidumbre, son los factores principales que afectan actualmente a la movida food truck en el país. En pandemia hemos visto constantemente como el ejecutivo nacional ha tomado medidas para prevenir el incremento de contagios en el país, o tomando decisiones a medida que va cambiando los casos de contagio en cada una de las ciudades, medidas que no son predecibles ni que podemos asumir cuáles serán las decisiones a tomar de acuerdo a un plan central público y claro para toda la población, ya que al no haber data pública, ni una estrategia central clara y concisa, hace que poder planificar un trimestre para los camiones, se vuelva una tarea compleja y que debe ser manejada con mucha flexibilidad.

La parcialidad de los poderes públicos nacionales, y el alto nivel de riesgo que tiene el empresariado en el país, a la toma de una decisión que no sea favorable o a gusto del Gobierno, vuelve al sector empresarial un blanco para la persecución y amenazas constantes. Para los food trucks es importante mantener una postura apartidista que les garantice un mínimo de seguridad ante el riesgo que tienen como empresas, así como evitar tomar medidas drásticas públicas que afecten a la

población y que puedan abrir un espacio de intervención por parte del Gobierno Nacional. Para evitar estas exposiciones, es importante que como negocio se mantenga una conducta intachable ante los compromisos con el Estado, declaración y pago de impuestos, evitar actos de corrupción, evitar malversación de fondos y cualquier tipo de vinculaciones o financiamiento a grupos que puedan afectar la estabilidad de la nación.

2) Económico

Tener un negocio en Venezuela es considerado un alto riesgo al capital invertido, con alto riesgo del contexto país y si tiene éxito, un alto retorno a mediano plazo. Hay aspectos importantes que permiten proteger al negocio y hacerlo rentable, evitando que el entorno económico nacional incida muy fuertemente en la estructura del negocio.

Ante la reducción de la base de clientes que tienen los food trucks, una oportunidad de cuidar la rentabilidad del negocio es ampliar la base de posibles consumidores del local comercial. Para poder hacer esto, deben poder optimizar al máximo la estructura de costos y buscar proveedores que permitan no incidir en el costo final del producto. Si optimizan la estructura de costos, reduciendo algunos costos de la estructura, podrán apuntar a tener un valor del producto un poco más bajo que les permita mantener las ganancias y poder apuntar a una población mayor de consumidores que tiene la ciudad capital. Para esto no es solamente necesario reducir costos, sino también dar a conocer la propuesta de valor del negocio y enseñar lo que significa la movida food truck.

Un riesgo evidente que tiene el país, es la pérdida de ingresos de los venezolanos, que deriva en una hiperinflación que afecta la capacidad de ahorro de los venezolanos. Para esto, se recomienda utilizar alguna moneda dura en el cálculo de todo lo que tenga que ver con el producto. Además, estar revisando constantemente los precios de los productos que requiere comprar el negocio para inventario, para tener una forma de medir y proyectar los costos asociados al producto final.

También se recomienda dar a los colaboradores una remuneración en moneda dura suficiente como para retener el talento en la organización. Estar pendiente de sus necesidades básicas, ver la posibilidad de otorgar bolsas de comida o bonos por desempeño, para garantizar a los colaboradores un salario integral que cuide y defienda al recurso humano.

Hay un elemento que afecta a los consumidores, y es si el comercio no tiene la apertura a canales o plataformas de pago. Para un food truck es importante tener tantos canales o plataformas de pago como sea posible: uphold, criptomonedas, zelle, transferencia en Panamá, pago móvil, punto de venta, efectivo, Binance... Si no hay la apertura a plataformas financieras que manejen los consumidores, se pueden perder ventas e incluso oportunidades de mercado, porque las personas que forman parte de esas plataformas financieras, tienden a tener redes de contactos que informan que negocios aceptan esos métodos de pago, y eso puede estimular las ventas.

3) Social

Esta dimensión está vinculada al contexto social, está relacionada a lo que acontece el país y padecen los ciudadanos. Es importante destacar que el contexto económico, político y social están estrechamente vinculados y no se pueden entender de forma aislada.

El negocio debe buscar un personal que tenga las condiciones mínimas de servicios en el hogar, y si no, poder garantizar esto, para tener así, un servicio de atención al cliente que esté a la altura de lo que se espera.

Un valor que sabrán apreciar los trabajadores de la empresa es poder tener, mientras estén en los eventos por lo menos, garantizada la seguridad alimentaria y nutritiva para todo el personal. Venezuela tiene un 33% de personas en riesgo nutricional severo según ENCOVI y esto puede afectar a los empleados que trabajan en el negocio. Es importante no solo garantizar los alimentos, sino estar pendientes de cómo se encuentran.

Otro elemento del entorno social del cual deben estar pendientes, es del nivel educativo tanto del venezolano promedio, como del nivel educativo del personal y del público objetivo. Está demostrado que existe una relación directamente proporcional entre la capacidad de generar riqueza midiendo el nivel educativo de sus ciudadanos. Si disminuye periódicamente el nivel promedio educativo venezolano, puedes asociar este dato a que va a haber una pérdida de capital en el país, y es cuando más importante se vuelve la generación de capacidades de los empleados. Esto te da también un contexto sobre los clientes, a mayor nivel educativo, podrás tener una mayor base poblacional, y lo mismo a la inversa.

La emigración es otro elemento social a tener en cuenta. Es importante medir las clases sociales que están emigrando y quienes quedan en el país, esto te puede dar un perfil de cómo está cambiando día a día tus clientes y a qué tipo de clientes debes apuntar como negocio.

Es importante buscar apoyar al personal para que se pueda vacunar contra el Covid-19. La pandemia estará acompañando al país por unos años más y proteger al personal del contexto es importante. También poder definir las rutinas de trabajo y formas para garantizar la bioseguridad, y la eficiencia de las operaciones de los negocios. Conocer los tiempos de cada uno de los procesos será importante para combatir la incertidumbre que se maneja en Venezuela y el hecho de solo poder trabajar en semana flexible. Es importante monitorear los casos de Covid-19 de las zonas donde vive el personal y los clientes, esto marcará la pauta si se debe fortalecer el servicio delivery o las ventas cara a cara.

Es importante monitorear, mientras dure la pandemia, a la competencia. No solamente food trucks, sino también cualquier tipo de emprendimientos que se puedan crear desde el hogar y que a través de plataformas de delivery como PedidosYa o Yummy puedan competir codo a codo con los food trucks.

4) Tecnológica

Es importante hacer seguimiento al acceso a las tecnologías que tienen los caraqueños, porque, en caso de verse afectados por la brecha tecnológica que se vive en otras partes del país, el mercado cambiaría mucho en poco tiempo. También es relevante ver el acceso y los costos de los equipos tecnológicos en el país contra el poder adquisitivo. Si se ve una mejora en los accesos a recursos tecnológicos y en los salarios, se puede inferir que habrá una mayor y mejor adopción de la tecnología. Hoy en el país se adopta tecnología por necesidad, no porque realmente estemos siendo una nación que promueva el acceso a la tecnología.

Por otra parte, es importante hacer seguimiento a las restricciones que pueda tener Venezuela con los Estados Unidos de América. Estas limitaciones impiden acceder a ciertas tecnologías y opciones de desarrollo que puedan servir de ventajas competitivas para los negocios contra otros.

Es importante hacer seguimiento al avance de la inteligencia artificial y los servicios automatizados en el país. Cuando hablamos de tecnología de punta, poder contar con estos servicios pueden dar una ventaja competitiva y que sea aprovechada por el negocio y no por la competencia, para así tener ventajas de mercado.

Análisis de la matriz FODA

Fortalezas

La movida food truck se caracteriza por tener una propuesta gastronómica diferenciada y diferente a comparación de la competencia, que son los negocios comerciales con tienda física o los puestos de venta de comida en la calle, conocidos como puestos de perros calientes. Son una oferta de productos que la mayoría ha sido elaborada por chefs o estudiantes de cocina de Caracas y que buscan crear nuevas experiencias o productos a través de retar el *Status Quo* de lo que se conoce actualmente.

Para la movida food truck es muy importante mantener una experiencia con dos características fundamentales: seguridad y confort. La ciudad capital no se caracterizaba por tener tomas de espacios públicos como propuesta de valor

diferenciadoras, y es algo que consiguió la movida food truck en Caracas, antes de la llegada de la movida food truck no existían espacios públicos para disfrutar de actividades sociales con seguridad garantizada y confort, ya que en estos espacios había indigentes, el hurto era una costumbre y la oscuridad la norma. Con la llegada de este movimiento, ofrecen seguridad a todos los que hacen vida en los eventos y garantizar la experiencia compartida y colaborativa que se brinda en un evento.

Todos expresaron la importancia que tiene el talento humano para el desarrollo de sus negocios. Este recurso es invaluable porque sin ellos, no existe negocio. Son los que día a día se forman para brindar una atención al cliente de calidad, preparar las propuestas gastronómicas de calidad, responder ante las dudas de los consumidores, así como agregar valor a la empresa con cada una de sus acciones. Un 80% de los entrevistados manifestaron no tener una alta rotación de personal en sus food trucks, esto habla de que la propuesta de valor y la experiencia para ellos, a pesar del contexto económico tan complejo, es suficiente como para mantener el empleo por mucho tiempo.

Otra fortaleza que manifestaron, es la importancia de la alianza con las alcaldías para la organización de los eventos. Esta alianza es una relación ganar-ganar para ambas partes: Las alcaldías ganan impuestos municipales, la ocupación de espacios públicos y la revalorización de la ciudad; las empresas ganan una oportunidad de comercializar sus productos, con seguridad garantizada y un espacio público que sea capaz de albergar todos los requerimientos que implica una jornada o festival gastronómico.

Si hay una fortaleza que destaca de la movida food truck versus las empresas con locales físicos, o las grandes cadenas, es la amplitud que tienen con los métodos de pago. Entienden que brindarle al cliente la opción de pagar por multiplataformas, les garantiza concretar ventas. Pago móvil, punto de venta, zelle, transferencia a bancos en Panamá, efectivo en bolívares o dólares, criptomonedas en múltiples plataformas, y muchas pasarelas de pago, son algunas de las opciones que brindan los food trucks, y que las grandes cadenas de consumo de alimentos no tienen.

Al ser un negocio pequeño, que debe estar en tendencia con el mercado y preferencias de los consumidores, la flexibilidad del menú y de adecuación a lo que pide el cliente, debe estar siempre presente. Esta fortaleza la manifestaron todos los food trucks entrevistados al tener la capacidad de realizar cambios en sus estructuras, productos y experiencias adecuándose a lo que el cliente desea.

Ser un negocio pequeño no implica necesariamente no realizar inteligencia de negocios y estudios de mercado. Para poder realizar esto se apoyan en software de ventas y en Excel de sus productos e intereses de los consumidores. Poder realizar esto les permite entender al consumidor y poder optimizar las estructuras de costos, cocina, materia prima, etc; lo que se traduce en optimizar los recursos económicos y la estructura de costos, en una economía que no perdona a los que no cuidan cada centavo, ellos buscan aprovecharlo al máximo.

Debilidades

Ser un food truck tiene una limitación, puedes estar al mismo tiempo en tantos sitios como camiones tengas. Al ser un camión un instrumento de trabajo tan costoso, ninguno de los food trucks manifestaron tener dos o más camiones de las mismas marcas. Esto es una debilidad porque no pueden tener presencia del camión en múltiples eventos. Si tienen replicabilidad con stands, pero cambiando la forma de estar físicamente y de visualización del consumidor a sus marcas.

Otra debilidad importante, es la posibilidad de vender sus productos todos los días, el food truck trabaja de jueves o viernes a domingo, y ahora en pandemia, se le suma el hecho de que sea semana flexible o radical para poder salir a la calle y vender los productos. No tienen la oportunidad la mayoría de estar comercializando sus productos todos los días, y quien los tiene, debe tener una marca fuerte y reconocida para poder competir en el mundo de los deliverys y las empresas físicas.

Haciendo referencia a los recursos financieros, una debilidad que tiene la movida food truck en general es que no tienen acceso a métodos de financiamiento bancario, esto debido a que son un negocio de alto riesgo por la poca exposición de

ventas que tienen, la alta competencia y que son vulnerables a las externalidades. Además, la crisis nacional ha hecho que la relación con sus proveedores no sea a crédito como se hacía hace muchos años en el país, sino que todos los pagos deben ser de contado, predespacho; esto es un reto porque deben tener siempre una partida para el inventario y materia prima con capacidad de respuesta y margen por si los precios suben. Esto impacta también en la posibilidad de no tener una tienda física y poder financiar a crédito, sino que deben poder realizar todas estas inversiones atrayendo nuevos inversionistas o con recursos propios.

El problema de los nichos de mercado muy especializados, es que pueden convertirse en productos no esenciales en la prioridad del consumidor caraqueño. Con esto hacemos referencia a la posibilidad de ofrecer productos únicos, por ejemplo, un postre, que en tiempos complejos como la pandemia del covid-19, donde el consumidor promedio de los food trucks vio cómo su capacidad de percibir ingresos se redujeron, deba priorizar sus consumos, y aunque pueda aún pueda comprar en food trucks, va a buscar la mejor relación calidad/cantidad/costo del mercado, descartando los nichos demasiado especializados o no prioritarios.

La falta de confianza y transparencia en los grupos organizadores de los eventos food truck es un elemento que destacó al momento de realizar las entrevistas. Esto es una debilidad que tiene la movida food truck a lo interno, ya que la primera división que se generó fue producto de la necesidad de buscar más participación en los eventos, así como por el cobro de una tarifa de inscripción alta y que perjudicaba a los camiones que lo pagaban. Posteriormente, sucedió exactamente lo mismo, se dividió el grupo original al consolidar el movimiento, fueron excluyentes con propuestas gastronómicas de food trucks que pudieran competir con sus camiones, cobran una alta tarifa de inscripción por participar en eventos y se volvieron pocos los camiones con oportunidades de salir a la calle. Cuando te cobran una tarifa de inscripción y te dicen que es para algunas cosas puntuales del evento, esperas como mínimo que puedan presentar el balance de esas inversiones, rendir cuentas y socializar esta información. Cuando esto no sucede, se genera desconfianza y se pone en tela de juicio la moral de algunos

actores, esto debilita la movida en general porque se pierde la integración entre los camiones, que es la “magia” que genera la movida food truck de cara al público, y aunque se crea que ellos no se enteran, se evidencia que algo sucede aguas adentro.

Oportunidades

Existen múltiples oportunidades para los food trucks en la ciudad capital, la primera que se desea destacar es que hay una ventana de oportunidad de ampliar los públicos objetivos a través de incorporar nuevos nichos de mercado a la movida.

La oportunidad de ampliar los tipos de clientes a través de colocar sus productos en mostradores de los supermercados y bodegones de la ciudad, es una oportunidad de conectar con personas que no conocen la movida food truck o con clientes que, por la pandemia, no están dispuestos a salir a exponerse, pero si a consumir los productos que ofrecen, para preparar desde casa.

Hay oportunidades de que la movida food truck pueda tener rutas corporativas. En el país hay una serie de empresas y edificios que conglomeran una alta población de personas, aún y en pandemia, son oportunidades de llevar la propuesta de valor directamente a los clientes en sus puestos de trabajo. La movida food truck va directamente a la oficina.

Existe la percepción de que el oeste de la ciudad no tiene poder adquisitivo suficiente para darle respaldo a la movida food truck en Caracas. El este de la ciudad tiene una cantidad menor de habitantes, y aunque se pueda creer que son los únicos con poder adquisitivo para comprar productos de los food trucks, el oeste de la ciudad es un nicho muy grande en términos de cantidad de personas y de oportunidad de ampliar la base de clientes de la movida. Existe una oportunidad de apoyarse en las plataformas de delivery para atender un mercado desasistido y que no ha tenido la oportunidad de disfrutar de la movida, son una población que está esperando la oportunidad de consumir cultura y productos diferentes, que “se comen en el este de la ciudad”.

Ante las pocas oportunidades que se han brindado a los dueños de food trucks de ser incorporados a la movida por parte de los organizadores, justamente una oportunidad es poder agregar propuestas gastronómicas diferentes y que puedan agregar valor a los consumidores y a la movida en general. La diversidad es la base del poder atractivo que tienen los food trucks, tanto en platos, como en camiones de calidad. Consideramos que permitir y promover nuevos proyectos es una oportunidad de atraer a nuevos consumidores y de poder retener a los actuales comensales.

El poder crear nuevos productos con capacidad de adecuar la experiencia food truck de la calle a la casa, es una oportunidad de negocio muy valiosa. No es únicamente vender un producto, sino es hacer de él una experiencia diferente en casa. La posibilidad de aliarse con cadenas de mercados es una oportunidad de la movida food truck de ampliar sus alcances incluso por fuera de las fronteras de la capital, dando la oportunidad de acceder a nuevos y mayores ingresos y de brindar consolidación financiera a las empresas con múltiples métodos de ingreso.

Amenazas

La primera amenaza que no es posible controlarla, es el clima. Una lluvia de 4 horas tiene la capacidad de hacer que una semana de esfuerzos e inversiones, se vuelva en una serie de gastos con muy pocos ingresos, corriendo a los clientes y alejando la posibilidad de compensar los costos de lo que está asociado a mover un camión a un evento.

La incertidumbre del entorno político nacional es algo con lo que deben lidiar y estar preparados. La posibilidad de tener que cancelar un evento, incluso ya estando vendiendo los productos es una posibilidad en Venezuela. Hay alternativas para esto, que buscan es estar preparado para cuando esto suceda, y puede ser tener un fondo de emergencias con capacidad de responder ante estos escenarios, porque los gastos fijos y variables siguen estando ahí, y no van a desaparecer porque un evento se cancele.

Haciendo referencia a amenazas de entorno político, también está asociado entonces el económico. La disminución de los ingresos de los venezolanos es una realidad a la cual deben hacer frente los food trucks. La posibilidad de diseñar propuestas más económicas o accesibles para poder ampliar su base de posibles clientes es necesaria ante la amenaza que implica ver cómo se reduce la base de clientes día tras día.

La división o creación de nuevos grupos de food truck puede ser una oportunidad como una amenaza. Competir por una base de clientes cada vez más pequeña no favorece a la movida en general. Es importante destacar la necesidad de transparencia, honestidad y legitimidad, tanto de quienes dirigen las movidas de cara a los gobiernos locales, como al resto de los food trucks. Las rupturas afectan a los comercios y a los clientes por igual, tanto en la parte económica como en la experiencia que son capaces de ofrecer.

La llegada de la pandemia y con ella las empresas de delivery han cambiado la jugada para todos. Al no poder ofrecer de forma continua la experiencia food truck, se pierde esa base de clientes y oportunidades que vienen consigo. El delivery y las empresas que proporcionan este servicio, son una clara forma de aplanar a todos los comercios, tanto emprendimientos, como locales físicos como food trucks. La competencia cambia hacia la posibilidad de reconocimiento de las marcas, y por precios entre ellos. Al no estar presentes las propuestas de valor vivenciales, el precio y el valor de la marca se vuelven fundamentales, y esto lo que hace es ampliar la base de competidores y reducir la base de aliados.

Los organizadores de eventos para food trucks se ven en la necesidad de cobrar tarifas de inscripción para poder pagar los gastos asociados que vienen con un evento: servicio eléctrico para todos, seguridad, baños portátiles, entre muchos otros gastos asociados. Una tarifa de inscripción alta afecta a todos, es una amenaza para la movida en general porque son los primeros que pierden, ese costo debe trasladarse a alguna parte, y suele terminar en el plato que recibe el consumidor. Al tener un contexto económico volátil y delicado, tener un elemento que distorsione de forma importante los precios, así como la ganancia que pueda

percibir el food truck, lo que hace es reducir las posibilidades de sobrevivir en un entorno complejo.

Una última amenaza de las cuales deben estar al tanto los food trucks, es que los locales comerciales con tienda física cambien su estrategia de mercadeo y atracción de clientes, por modificaciones de sus productos y servicios para competir por la base de consumidores, esto es una amenaza porque atenta contra el atractivo y el elemento diferenciador de la movida food truck para los consumidores. Son un competidor fuerte y que, en algunos casos, son industrias internacionales y con un músculo económico muy fuerte, pueden tener la capacidad de cambiar el juego y crear una propuesta que cambie las reglas del juego.

Estrategia de acción

Estrategias ofensivas Fortalezas - Oportunidades

En este cruce de variables, se busca potenciar las fortalezas que tienen los food trucks, con las oportunidades externas que tienen para potenciar el negocio y cada una de las áreas que los componen.

- 1) Ampliar la propuesta de valor incorporando nuevos nichos de mercado: Se propone ampliar los nichos de mercado a los cuales llegan. La posibilidad de fusionar los food truck con concursos de comida, con teatro en vivo, stand up comedy, o eventos culturales que no existen en el país, brindarán una oportunidad de ampliar la base poblacional que asiste a la movida food truck y, por ende, amplían la base de consumidores. ¿Qué pasaría si los food trucks se organizan para fusionarse con el Oktoberfest, toma de calles para patinar y celebrar la navidad, eventos como Venezuela Ninja Warrior, o concursos de belleza, shows en vivo... Las opciones son muchas y el público que participaría por tener la experiencia food truck más la nueva incorporación, puede ser mayor.
- 2) Ampliar las experiencias gastronómicas articuladas entre los negocios: ¿Qué sucedería si se fusionan experiencias gastronómicas entre dos camiones con ofertas diferentes? Tenemos un claro ejemplo de Pizpa, negocio con tienda

física que se atrevió a fusionar sabores en una pizza, sabores que han sido reconocidos por los clientes y les ha hecho ganar participación de mercado en un segmento donde sólo se comercializaban pizzas tradicionales. productos como la Tocipapa, una pizza margarita con topping de tocineta, papas fritas y queso fundido; o la pizza de la casa, Pizpa, que tiene papas fritas y carne molida como toppings y de base una margarita. Son propuestas diferentes que atraen nuevos clientes que desean probar cosas diferentes, y qué mejor que sorprender en un festival food truck a los comensales que ya son fanáticos de las marcas.

- 3) Construir más camiones para replicar los eventos en varios puntos de la ciudad al mismo tiempo: Hay una población desatendida, que se cree que no tienen ingresos suficientes como para ser clientes de las propuestas gastronómicas de la movida food truck, pero que al estudiar los deliverys en pandemia, se evidencia una oportunidad de mercado en el oeste de la ciudad, porque están consumiendo food trucks por delivery. ¿Qué pasaría si se construyen nuevos modelos de los food trucks para atender el oeste de la ciudad y se les da la oportunidad de formar parte de esta movida?

Estrategias defensivas Fortalezas - Amenazas

En este cruce de variables, se busca cuidar las fortalezas que tienen los food trucks, ante las amenazas externas, con fin único poder defender la cuota de mercado y a la movida en general.

- 1) Disminuir los costos al consumidor de los productos: Una de las mayores quejas que existe por parte de los food trucks, es que el cobro de una tarifa de inscripción muy alto, esto incide en la estructura de costos de la mayoría de los camiones, elevando los costos al consumidor e incidiendo en algún porcentaje en la capacidad de vender de los camiones, así como en las ganancias y capacidad de cubrir los costos de salir a la calle. Si se busca una mejor forma de cobrar una cuota de inscripción o de negociar con los aliados claves necesarios para poder organizar eventos, se puede reducir el costo al consumidor y reducir amenazas de salir a otros espacios a buscar

alternativas más económicas, en momentos donde en el país se están priorizando los gastos y aprovechando al máximo cada bolívar que se va a gastar.

- 2) Alianzas estratégicas con actores gubernamentales en todo nivel: Si el Gobierno es una amenaza, también puede convertirse en una fortaleza. Al ser el máximo empleador, tiene una población potencial de clientes a quienes puede llegar. También, al negociar con ellos, pueden reducir la incertidumbre de cierre inesperados en eventos productos de decisiones del ejecutivo nacional. Garantizar las ventas sería prioridad y mejoraría las condiciones de los camiones.
- 3) Redefinir la propuesta gastronómica y cultural de la movida: Desde el 2015, que llegó la propuesta cultural de los food trucks, la experiencia ha sido la misma: toma de espacios públicos o privados para garantizar al consumidor seguridad y una propuesta gastronómica diferente. ¿Qué sucedería si se cambia esta propuesta de valor? buscando tomar esto como base pero incluir nuevas formas de vivir esta experiencia y poder así, recuperar a los consumidores que están considerando dejar de asistir a los eventos porque siempre es lo mismo en cada parada, con los mismos camiones, el mismo formato y quieren probar cosas diferentes.

Estrategias adaptativas Debilidades - Oportunidades

En este cruce de variables, se busca reducir las debilidades que tienen los food trucks, con las oportunidades que tienen los negocios y poder reducir el efecto de las debilidades que tienen los negocios:

- 1) Inversión en mercadeo y comunicaciones: Una debilidad que tienen los food trucks es en la posibilidad de acceder a múltiples canales de comunicación y difusión de su mensaje, para difundir eventos, propuestas, ofertas y muchas cosas más, que faciliten que se enteren los potenciales consumidores de sus productos. También existe la oportunidad de fortalecer el mercadeo, que busque incidir en los clientes y atraerlos tanto a la movida, como a concretar la compra. Esta inversión puede ampliar la base de personas que se enteran

de los eventos, y con ello, la ampliación de la base de consumidores.

- 2) Responder a los nuevos hábitos de consumo de los clientes: Actualmente, hay un interés en propuestas saludables de cara a los consumidores, la debilidad de los food trucks es que son propuestas altas en grasas y poco saludables, esto se parece al mercado de los refrescos antes de la aparición de los refrescos dietéticos. Si puede llegar a existir una alternativa saludable y en formato food truck, se puede atraer una población de clientes que actualmente se pueden acercar a los eventos, pero no concretan una compra.
- 3) Diversificar en los métodos de ingreso más allá del punto de venta y del delivery: Con la llegada de la pandemia, la cantidad de veces que un food truck puede salir a la calle son menos, además que ahora los eventos no permiten tener múltiples camiones afuera, sino que se reducen también los cupos para salir a la calle. Si se crean productos que puedan diversificar los métodos de ingreso de los camiones, se abre puerta a llegar a otros negocios, formas de conectar con el cliente y de vivir la experiencia food truck desde el hogar, los productos congelados o para armar en casa son alternativas que tienen los food trucks para tratar de facturar todos los días, ampliar la base de consumidores y llegar a nuevos mercados y así poder fortalecer el negocio.

Estrategia de supervivencia Debilidades - Amenazas

En este caso el asunto no es fortalecer ni impulsar nada; la idea es que la empresa mantenga su lugar para evitar que la situación vaya a peor y su posición en el mercado se vea afectada. La suma de los puntos débiles tanto internos como externos es un buen componente para comprender el lugar de un negocio en relación con la competencia:

- 1) Convertirse en negocios con tienda fija y cerrar el food truck: Es una opción de mantener el negocio, en un formato diferente y que le permita contrarrestar las amenazas y debilidades propias de un food truck. Es una forma de mantener la posición de mercado y reducir debilidades como la

poca posibilidad de vender en eventos y los altos costos de producción.

- 1) Combinar negocios para reducir costos estructurales y ampliar la capacidad de producir: Una alianza o fusión entre negocios con estructuras y requerimientos iguales, es una oportunidad de reducir las debilidades y atacar las amenazas, te permite reducir los costos fijos y variables, ampliar las capacidades y puede permitir mantener cuota de mercado sin reducir en tanto la exposición a escenarios peores.
- 2) Cerrar los food trucks y convertirse en camiones fijos: Los costos de producción de un evento los hemos visto, y una posibilidad es convertir el food truck en un contenedor fijo que permita dar a conocer siempre al consumidor donde está el negocio. Esto reduce los gastos asociados al mantenimiento de un vehículo, centros de producción y muchas otras cosas, reduce debilidades y algunas amenazas.

Se puede evidenciar el impacto que ha tenido en modificar tanto a los food trucks como al entorno que los rodea, así como al contexto político, económico, social y tecnológico; la llegada de la pandemia del Covid-19. Esta pandemia ha sido una oportunidad de reinversión y de evaluar la solidez del negocio a través de la consolidación o no de lo que han venido desarrollando a lo largo de años de comercio con los clientes y de validar sus productos.

Reestructurando el negocio en pandemia

Para poder entender la reestructuración de los negocios con la llegada del Covid-19 en Caracas, se va a proceder a utilizar la matriz FODA antes realizada y el análisis PEST y el análisis de las entrevistas para poder realizar el Business Model Canvas de la pandemia.

Una vez que realicemos el Business Model Canvas, procederemos a comparar ambos modelos de negocios y se definirán las diferencias estructurales por segmento del negocio.

El Business Model Canvas en pandemia hay que destacar que se ha adecuado desde el 16 de marzo del 2020, fecha en la que inicia la pandemia, hasta el mes de julio 2021, y que puede no ser el mismo modelo de negocios que tengan los food trucks en los meses después de la entrega de este trabajo especial de grado. Es un constante cambio hasta encontrar el modelo de negocios que mejor se adecue al contexto que se vive.

Procedemos a presentar el Business Model Canvas elaborado tomando en cuenta la matriz FODA, el análisis PEST y el análisis de las entrevistas realizadas.

Colocaremos en cursiva los elementos más importantes encontrados, tanto en las entrevistas, como al cruzar con la matriz FODA y el análisis PEST.

Business Model Canvas pandemia

Aliados claves Proveedores <i>Recurso humano</i> Alcaldía Organizadoras de eventos Otros negocios de los socios Juntas comunales <i>Plataformas de delivery</i> Bodegones Empresas de POP	Actividades claves Pertenecer a un grupo <i>Estar en las redes sociales</i> Verificación de la calidad y consistencia del producto <i>Comprar inventario</i> Atención personalizada al cliente Sistematizar los procesos empresariales y de producción <i>Conocer y optimizar la estructura de costos</i> <i>Delivery</i>	Propuesta de valor Transformación de la experiencia de consumo en sitio, al consumo en el hogar Productos diferenciados del mercado Velocidad en la entrega y respuesta Experiencias con bioseguridad en los eventos Diversificación de la propuesta gastronómica Valoración de la marca	Relación con los clientes Trato directo Nunca debe recibir un “no hay” como respuesta Trato automatizado y estandarizado Se buscan relaciones a largo y corto plazo Buscan incrementar sus ventas Estudian nuevos segmentos de cliente Garantía de calidad	Segmento con los clientes Estratos A, B, C y D de Caracas Mujeres con hijos Edades entre los 16 y los 40 años Habitantes del este y el oeste de la ciudad Parejas jóvenes, entre los 16 y los 30 años Foodies Personas que quieren probar diferentes propuestas Acceso a apps de delivery Personas con acceso a cuentas bancarias internacionales
	Recursos claves <i>Materia prima</i> Centros de producción <i>Efectivo</i> <i>Motorizado para delivery</i> POP que acompaña al producto <i>Empresas de</i>		Canales <i>Apps de delivery</i> <i>Instagram</i> Tik Tok <i>Whatsapp</i> Llamadas Bodegón Presencial	

	<i>delivery</i> <i>Kit de bioseguridad</i>			
Estructura de costos Fijos Materia prima Centros de producción Recursos humanos Mantenimiento de los camiones Alquiler de espacios Material POP Motorizado Variables Pagos de las cuotas de inscripción Pagos a funcionarios e impuestos municipales Gasolina para el camión y vehículo de apoyo Pago de electricista y personal de seguridad Grúa Comida del personal Apps de delivery		Fuentes de ingreso Venta de productos en eventos, verbenas o festivales Contratación para eventos privados Venta de productos congelados en bodegones Empresas de delivery		

Tabla 7 Business Model Canvas en pandemia

Para realizar el análisis de esta construcción del *Business Model Canva*, haremos un recorrido por cada una de las secciones de la herramienta y poder así modelar el funcionamiento del negocio de los food trucks en el área metropolitana de Caracas durante la pandemia del Covid-19, entre marzo del 2020 y julio del 2021.

Propuesta de valor: Se busca como principal experiencia de propuesta de valor, el poder trasladar la experiencia del consumo en sitio, al consumo en el hogar a través del delivery. Esto ha tenido que fortalecerlo porque la pandemia abrió la oportunidad a las empresas que innovaron y escucharon al cliente pedir el delivery hasta la casa. La población objetivo es más cautelosa con la enfermedad y reduce su exposición en la medida de lo posible.

En esta pandemia se vuelve más importante mantener una gama de productos diferenciados contra el mercado para poder destacar, esta propuesta de valor la mantienen los food trucks al poder ofrecer productos con un elemento diferenciador del mercado que los mantiene en relevancia.

Para los eventos presenciales, así como por redes sociales y los canales de comunicación con el cliente, se mantiene la propuesta de valor de la velocidad en la entrega y respuesta a los consumidores.

Se incorpora a la propuesta de valor de la movida food truck el poder garantizar el evento con tres elementos, seguridad, confort y cumplimiento de las normas de bioseguridad. Esto implica mantener las mesas siempre limpias, velar por el distanciamiento social de todos los clientes y proveedores, lavado de manos constante y el uso de tapabocas de todo el personal y de los clientes que hacen presencia en el evento. Para todos, se debe garantizar una experiencia cómoda, con seguridad y velando por la bioseguridad de todos.

La pandemia ha permitido incluir en la propuesta de valor una diversificación de la propuesta gastronómica de cada uno de los food trucks. Esto ha permitido que los negocios al no tener que estar en la calle constantemente, y la apertura del canal de deliveries, la importancia de ampliar la propuesta gastronómica para mantener la atención de los clientes fijos y atraer clientes nuevos ante el incremento de la competencia por el delivery.

Por último, la pandemia ha permitido reforzar el valor de las marcas que componen los food trucks, siendo productos que garantizan la calidad y el buen servicio en todo momento.

Relación con los clientes: El trato con el cliente cambió, ahora es más informal y a través de otras plataformas en su mayoría. Se mantiene un trato directo entre el cliente y el food truck.

Dentro de la relación con el cliente, se mantiene el hecho de nunca decirle a un cliente que no hay algún producto o personalización que desea, esto es parte del control de la calidad que ofrecen.

El trato automatizado y estandarizado es parte de la relación con los clientes, con la llegada de los deliverys y la importancia de instagram y whatsapp como medios de comunicación, ha llevado a que a través de estos canales se tenga una relación automatizada para garantizar la calidad en la atención al cliente.

El foco no está solamente en las relaciones a largo plazo, sino a corto también. Es importante mantener a los clientes fijos, y también poder atraer a clientes de corto plazo, que son clientes esporádicos que pueden volver, es importante también atender a este tipo de clientes ya que pueden convertirse en una opción de consumo a corto plazo frecuente y por qué no, trasladarlos a clientes a largo plazo. Lo importante es ampliar la base de clientes. Esto conecta con la importancia de incrementar las ventas en general de los productos y experiencias que se ofrecen en cada una de las formas del negocio.

Al estudiar las relaciones con los clientes podemos ver cómo es importante estudiar las estadísticas y ver si tenemos apertura a través del delivery, a nuevos segmentos de clientes, bien sea por zonas, como por estratos sociales. La inteligencia de mercado no puede faltar en un food truck

Por último, la relación con los clientes ofrece parte de la experiencia y garantía de la calidad que tienen todos los productos que se venden en la movida food truck.

Canales de comunicación con el cliente: Los canales de comunicación se han adecuado al contexto de la pandemia, donde las apps de delivery toman importancia para el negocio y el acceso a nuevos clientes. Estas apps han irrumpido en el mercado venezolano con mucha fuerza y el método 7+7 que se ha llevado a cabo en el país para prevenir los casos de Covid-19, ha fomentado aún más. Permite dar un alcance a toda la ciudad que no es posible con un servicio de delivery propio, así como de atender múltiples pedidos al mismo tiempo.

Se mantiene la importancia de instagram como red social para conectar con los clientes y consumidores de los productos que ofrecen los food trucks, tanto para vender como para informar de los próximos eventos. A esto, se le une Tik Tok, como una app de promoción de nuevos productos y como una forma diferente de vender y acercarse a nuevas generaciones.

Whatsapp es el canal más utilizado para conectar con posibles clientes que van a concretar una compra, tanto en semana radical, como en flexible. Es una forma también de promocionar sus productos, ofertas y de compartir experiencias con los clientes.

Las llamadas al food truck o al centro de producción también son relevantes, ya que permite dar información a los posibles clientes y atender todas las dudas que existen, no es un canal muy utilizado, pero que, en la distancia, se mantiene.

Los bodegones forman parte de los canales de comunicación con los clientes porque es otra forma de encontrar los productos que ofrecen los food trucks en la ciudad capital. Es un medio indirecto para conseguir productos congelados o para armar y cocinar en casa y así vivir la experiencia food truck.

Segmentación del cliente: El cliente de un food truck tiene las siguientes características en pandemia:

- Estratos A, B, C y D de Caracas: Ya que al reducirse la cantidad de personas de los estratos A, B y C, han tenido que crear productos para atender al estrato D y buscar hacer rentable el negocio.

- Mujeres con hijos: Quienes buscan dar un alimento de calidad y sabroso a los hijos y a ellas mismas, tiende a ser una excusa para salir con las amigas que son madres también.
- Personas de edades comprendidas entre los 16 y los 40 años: población económicamente activa que busca una alternativa al cierre de la movida nocturna de la ciudad.
- Habitantes del este y el oeste de la ciudad: Con las apps de deliverys, solo basta tener acceso a las empresas de envío para poder adquirir los productos y que estos acerquen los productos hasta la puerta de tu casa
- Parejas jóvenes, entre los 16 y los 30 años
- Foodies: personas que aman la comida y siguen buscando nuevas experiencias culinarias en la pandemia.
- Personas que quieren probar diferentes propuestas: En la pandemia, y con las apps de deliverys, las personas toman más riesgos y se atreven a probar nuevas propuestas.
- Acceso a apps de delivery: Tener acceso a estas apps es una forma de garantizar el servicio entre la empresa y los clientes, de una forma automatizada y garantizada.
- Personas con acceso a cuentas bancarias internacionales: Esto se ha vuelto importante en el país por la devaluación del bolívar como moneda de curso legal, es una forma de poder pagar los productos y servicios en el país que ha tomado auge desde el inicio de la pandemia.

Nuevamente, definición de cliente abarca a múltiples tipos de food truck, ya que podemos encontrar camiones que ofrecen hamburguesas como El Negro, camiones de postres como La Churroteca y WTFood, camiones de gustos especializados como El Zobrino.

Socios claves: Son los aliados que te ayudarán a alcanzar los objetivos y que la empresa tenga éxito. Los socios más importantes que tienen los food trucks son:

- Proveedores: se mantienen como socios claves, y más ahora en pandemia porque hay que cuidar las estructuras de costos, y se está redefiniendo la

relación precio y calidad del producto.

- **Recurso humano:** toma más importancia en la pandemia, porque no solamente tienen que cumplir y garantizar los altos niveles de calidad de la producción y el servicio, sino que se les suman las medidas de bioseguridad que deben atender.
- **Alcaldía:** al ser quienes otorgan los permisos para los eventos y el apoyo con el espacio público
- **Organizadores de eventos:** Se vuelven más importantes porque en la pandemia hay menos cupos para salir a la calle, y es importante garantizar esos puestos en la calle.
- **Otros negocios de los socios:** Son aliados claves porque mantienen el financiamiento o el apoyo a los food trucks y amplían el alcance de sus productos a nichos diferentes.
- **Juntas comunales:** porque permiten que, cumpliendo con las medidas de bioseguridad, se realicen eventos en las urbanizaciones y esto apoya y mantiene la movida cultural y gastronómica de los food trucks.
- **Plataformas de delivery:** Se han convertido en socios muy importantes para la movida food truck porque amplía el alcance que tienen y permite que una mayor cantidad de clientes.
- **Bodegones:** Porque permiten ofrecer una nueva línea de productos a sus clientes, esto amplía el alcance de los food trucks y permite la sostenibilidad del negocio.
- **Empresas de POP:** Tienen un rol más importante, porque el POP no va solamente en el producto en vivo, sino que también se debe adjuntar y crear unos nuevos productos para los deliverys.

Actividades claves: Son las actividades más importantes que deben realizar las empresas para poder estar listos al momento de atender un pedido de un cliente en la calle.

Un elemento importante es la presencia en las redes sociales. En la pandemia se vuelve una actividad muy importante porque mantiene vigente y

presente para los comensales su producto.

Verificar la calidad y la consistencia del producto es parte de la propuesta de valor del producto y claramente una actividad clave, bien sea por delivery o en persona, el cliente siempre debe recibir el producto con la misma calidad.

Comprar inventario toma relevancia en la pandemia porque, con la incertidumbre del contexto y entorno venezolano, no sabes si la próxima semana vas a poder reponer. Tener inventario te garantiza que el cliente siempre tenga los productos que desea adquirir.

Poder brindar una atención personalizada al cliente se mantiene como una actividad clave, y en esta pandemia cobra un nuevo significado al poder automatizar este servicio con las aplicaciones de delivery.

Sistematizar los procesos empresariales y de gestión te permiten ser más eficientes ante una nueva realidad. La pandemia llevó a cambiar todos los procesos y deben ser re-sistematizados y adecuados al nuevo entorno.

En la pandemia, con más razón se deben optimizar todos los procesos que involucran la estructura de costos del negocio. Al no poder salir a la calle todos los días que se desean, es importante reducir los costos fijos y variables del negocio.

Por último, las empresas de delivery y todo el sistema para atenderlo es importante como actividad, porque es una ventana de mercado que debe ser atendida con la misma calidad y respuesta al servicio que se brinda en el formato presencial.

Recursos claves: Son los recursos más importantes que necesitan los food trucks para poder entregar una propuesta atractiva a los clientes.

Para poder mantener las ventas de los food trucks en pandemia, es necesario incorporar unos recursos propios, contratados o temporales.

Materia prima: Tener el inventario suficiente para garantizar la producción por un tiempo definido

Centros de producción: Son los lugares donde se prepara cada uno de los elementos necesarios para salir a vender los productos. Se cortan los panes, arreglan las servilletas, arman los kits que vienen con el producto, etc. Son

importantes porque en una pandemia no se puede mantener la presencia de todo el equipo al mismo tiempo, además que cambia la frecuencia de asistencia.

Efectivo: En moneda dura para poder pagar la materia prima predespacho, así como poder atender cualquier emergencia que requiera el evento o el camión.

Motorizado para delivery: Es un recurso muy importante ya que el consumidor acepta y pide delivery en pandemia para reducir su exposición al virus.

POP que acompaña al producto: Parte de la experiencia de un food truck es entregar al consumidor un combo de materiales identificados con la marca para que sepa dónde está comprando. Servilletas, vasos, empaque para llevar, plato, todos estos materiales identificados con la marca que acompañan la experiencia. Se vuelve más importante en la pandemia porque los servicios de delivery deben tener sus propios materiales POP que representen a la marca.

Kit de bioseguridad: La seguridad es lo más importante para el equipo y de cara al consumidor. Garantizar la bioseguridad del consumidor y cliente es fundamental para cumplir con la nueva propuesta de valor que ofrecen los food trucks.

Estructura de costos: Consiste en detectar todos los costos o gastos que puede tener una empresa, se dividen en gastos fijos y gastos variables; así como en otros niveles como los costos directos e indirectos del producto.

Costos fijos

- Materia prima
- Centros de producción
- Recursos humanos
- Mantenimiento de los camiones
- Alquiler de espacios
- Material POP
- Motorizado: Preferiblemente con moto para poder realizar los deliveries de la empresa.

Variables

- Pagos de las cuotas de inscripción
- Pagos a funcionarios e impuestos municipales
- Gasolina para el camión y vehículo de apoyo
- Pago de electricista y personal de seguridad
- Grúa
- Comida del personal
- Apps de delivery: Cobro por cantidad de deliverys realizados al día.

Fuentes de ingreso: Son los garantes de la estabilidad financiera del negocio. Permite entender a través de qué formas del negocio, tendrá ingresos.

La pandemia permitió expandir y redefinir los food trucks con la incorporación de más fuentes de ingreso para los camiones.

La venta de productos en eventos, verbenas o festivales se mantiene, más no con la misma fuerza que antes de la pandemia, porque las personas deciden no asistir y porque no se permite un aforo tan grande como antes.

Contratación para eventos privados familiares o con grupos reducidos, del estrato A. Son eventos más reducidos y que buscan brindar experiencias food truck, en la puerta de la casa.

La venta de productos congelados en bodegones es una forma de acercar al consumidor, los productos cuando se va a salir a hacer las compras del hogar. Ciertamente está dirigido a una población muy específica, pero es una forma de generar nuevos ingresos en una población objetivo que no tiene que priorizar sus compras únicamente a productos básicos esenciales.

Por último, las empresas de delivery abren una fuente de ingresos sin precedentes, porque dan la oportunidad de atender a una población que no podía acercarse a los camiones en todos los extremos de la ciudad, o que simplemente no desea salir del hogar y exponerse al Covid-19 con todo lo que implica salir a la calle en pandemia.

De esta forma podemos entender cómo funciona un food truck desde el 16 de marzo del 2020 hasta el mes de junio en Caracas, Venezuela, es un modelo de

negocios que abarca a los food trucks que se mantienen trabajando en pandemia y están innovando en las formas de hacer negocios.

Comparación de los modelos de negocio pre-pandemia y pandemia

Para comparar los Business Model Canva que hemos visto, en el antes de la pandemia, hasta febrero del 2020, y durante la pandemia, vamos a utilizar el mismo formato del Business Model Canva y dejaremos en la herramienta los elementos que se agregaron a raíz de la pandemia, y los elementos que desaparecieron con la llegada del Covid-19. Se colocará en azul cada uno de los elementos que fueron eliminados del modelo de negocios.

Cambios identificados en el Business Model Canvas pre-pandemia y pandemia

<p>Aliados claves Pepsi-Cola <i>Plataformas de delivery</i> <i>Bodegones</i> <i>Empresas de POP</i></p>	<p>Actividades claves Lanzamiento de las jornadas en conjunto <i>Conocer y optimizar la estructura de costos</i> <i>Delivery</i></p>	<p>Propuesta de valor Experiencia diferenciadora de la movida en Caracas Nunca un “no hay” al cliente Seguridad en los eventos <i>Transformación de la experiencia de consumo en sitio, al consumo en el hogar</i> <i>Velocidad en la entrega y respuesta</i> <i>Experiencias con bioseguridad en los eventos</i> <i>Diversificación de la propuesta gastronómica</i></p>	<p>Relación con los clientes Trato individualizado y especial Buscan ventas cruzadas Conocen y miden sus hábitos de consumo Siempre una experiencia positiva <i>Trato automatizado y estandarizado</i> <i>Se buscan relaciones a largo y corto plazo</i> <i>Buscan incrementar sus ventas</i> <i>Estudian nuevos segmentos de cliente</i> <i>Garantía de calidad</i></p>	<p>Segmento con los clientes Edades entre los 6 y los 40 años Habitantes del este de la ciudad Padres de hijos de estrato A para eventos privados Colegios privados de alto capital Estratos A, B, C y D de Caracas Edades entre los 16 y los 40 años Habitantes del este y el oeste de la ciudad Personas que quieren probar diferentes propuestas Acceso a apps de delivery Personas con acceso a cuentas bancarias internacionales</p>
	<p>Recursos claves Electricidad Permisos municipales Logística pre-evento <i>Motorizado para delivery</i> <i>Empresas de delivery</i> <i>Kit de bioseguridad</i></p>		<p>Canales Medios tradicionales <i>Apps de delivery</i> <i>Bodegón</i></p>	

<p>Estructura de costos</p> <p>Fijos</p> <p>Community manager</p> <p>Motorizado</p> <p>Variables</p> <p>DJ, tarima e invitados por evento</p> <p>Apps de delivery</p>	<p>Fuentes de ingreso</p> <p>Venta de productos congelados en bodegones</p> <p>Empresas de delivery</p>
--	--

Tabla 8 Cambios identificados en el Business Model Canvas pre-pandemia y pandemia

Los cambios identificados en el Business Model Canvas pre-pandemia y pandemia son los siguientes:

Propuesta de valor:

Se eliminan:

La experiencia diferenciadora de la movida en Caracas, motivado a que la pandemia del Covid-19 reduce la posibilidad de hacer eventos masivos, con muchos camiones y la toma de los espacios públicos por una multitud de personas.

Nunca un “no hay” al cliente motivado a que el foco se da con atención multicanal y no a garantizar el 100% la disponibilidad de los productos.

La seguridad en los eventos como propuesta de valor, porque el evento en sí mismo se elimina como forma de la propuesta de valor en pandemia.

Se incorporan:

La transformación de la experiencia del consumo en sitio, al consumo en el hogar, esto es una forma de trasladar la experiencia del food truck, hasta la puerta de tu casa por el delivery.

La velocidad en la respuesta y en la entrega, ya que cobran especial importancia las plataformas digitales para atender a los clientes.

Experiencias con bioseguridad en los eventos, dando especial énfasis en la prevención del Covid-19 en todos los espacios que estos involucren.

Diversificación de la propuesta gastronómica, para poder atender a una mayor población con los productos y servicios que se ofrecen desde el food truck.

Relación con los clientes:

Se eliminan:

Trato individualizado y especial a los clientes, ya que el foco principal en la pandemia no son los eventos, sino las plataformas virtuales de venta.

Actualmente, no se buscan ventas cruzadas de productos, sino que, ante la pérdida del capital de las personas y la disminución del ticket promedio, se busca ofrecer al cliente el producto específico que busca, o un “combo” pero a un precio menor.

Conocen y miden los hábitos de consumo del consumidor, ahora no se parte de una certeza sino de lo que no se sabe. El foco no son los consumidores, sino aquellos que no lo son.

Siempre una relación positiva se eliminó no porque no sea importante, sino que no es relevante para los food trucks en pandemia, ahora el foco está dirigido hacia el delivery y ampliar las bases de consumidores.

Se incorporan:

Trato automatizado y estandarizado por parte de los food trucks, porque así pueden ser más eficientes y brindar una experiencia de calidad a través de procesos sistematizados y que faciliten la transacción con el cliente.

Ahora se buscan relaciones a largo plazo y a corto, porque se busca incrementar las ventas de los productos, y captar posibles clientes a largo plazo a través de ofertas u oportunidades favorables de compra

Estudian nuevos segmentos de cliente, partiendo del manejo de la incertidumbre y que la base anterior se ha venido reduciendo paulatinamente, esto lleva a la necesidad de explorar nuevos segmentos de clientes para poder mantener el flujo de caja positivo del negocio y garantizar así los empleos del equipo.

Canales de comunicación con el cliente:

Se eliminan:

Los medios tradicionales como canal de comunicación con el cliente, porque pierden fuerza y alcance del público objetivo que requiere el food truck, quien busca algo más inmediato.

Se incorporan:

Apps de delivery, ya que se vuelven un actor fundamental para diversificar las ventas de los negocios. Se vuelven un aliado, un canal de comunicación con el cliente y una forma de promocionar sus productos.

Bodegones por la posibilidad de adquirir los productos de los food truck en una versión para preparar en casa, que al cliente le pueda interesar y, ya que conoce el producto en persona o por delivery, pueda hacer una actividad distinta en casa y conectar con la propuesta gastronómica de la ciudad.

Segmentación del cliente:

Se eliminan:

Rango de edad del cliente de 6 años hasta los 40, porque los niños son una población vulnerable ante la pandemia, y es por ello que deja de demandar productos de forma presencial.

Habitantes del este de la ciudad, porque con la llegada del delivery, desde cualquier sitio en la ciudad se puede ordenar, sin necesidad de asistir al este para poder vivir la gastronomía food truck

Padres de hijos de estrato A para eventos privados, se elimina porque dejan de haber las grandes celebraciones o reuniones, y pasan a ser eventos mucho más íntimos, privados y restringidos por la pandemia.

Colegios privados de alto capital, porque no se pueden organizar eventos masivos como las gaitas, las ferias escolares, bazares o eventos de relevancia para los colegios de la ciudad capital.

Se incorporan:

Estratos A, B, C y D de Caracas, aquí se incorpora el estrato D porque tiene acceso a las plataformas de delivery y a los descuentos que estas ofrecen en ciertos productos, esto hace una alternativa accesible para poder atender un nuevo segmento de clientes.

Edades entre los 16 y los 40 años, porque son la población que tiene acceso a recursos económicos, gusta de comprar comida en la calle y puede estar interesado en algún producto de la movida food truck.

Habitantes del este y del oeste de la ciudad, porque la llegada de los deliverys permiten que, sin distinción de zonas, puedan solicitar productos para comer y vivir la experiencia desde casa.

Personas que quieren probar diferentes propuestas gastronómicas, ya que las aplicaciones de delivery y al estar todo en redes sociales, pueden llamar la atención de propuestas diferentes a las que siempre tenían acceso.

Personas con acceso a las apps de delivery, porque quien tenga estas aplicaciones, podrá acceder a una cantidad de posibilidades de diferentes productos y servicios, entre ellos, los food trucks.

Personas con acceso a cuentas bancarias internacionales, ya que se ha regularizado el uso de plataformas como zelle o transferencias internacionales, producto de la acelerada devaluación que ha tenido la moneda nacional y lo complicado que puede ser el pagar en efectivo en moneda dura.

Socios claves:

Se eliminan:

Pepsi-Cola como socio clave, ya que este socio brinda mucho apoyo mientras exista la presencialidad, con eventos en tarima, material POP, descuentos en productos, etc.

Se incorporan:

Plataformas de delivery ya que forman parte de una nueva fuente de ingresos para los negocios y dan una oportunidad de que múltiples clientes puedan conocer, probar y adquirir los productos que ofrecen.

Bodegones, porque son parte de una nueva línea de negocios que se puede desarrollar para atender a quienes quieren vivir la experiencia de preparar los productos de un food truck desde casa.

Empresas de POP, quienes eran socios antes, pero ahora toman más relevancia porque el delivery requiere material POP y personalizar la experiencia del food truck.

Actividades claves:

Se eliminan:

Lanzamiento de jornadas en conjunto, porque al no haber una convocatoria masiva, pierde relevancia, además que no pueden invitar masivamente a la población a asistir a eventos, porque incumplirían con el protocolo de prevención del Covid-19.

Se incorporan:

Conocer y optimizar la estructura de costos, ya que al poder vender menos veces, se debe reducir los gastos fijos y variables del negocio, para poder responder ante el cambio de entorno.

El delivery como una forma de trabajar que se incorpora a la dinámica del food truck desde el centro de producción para poder dar respuesta a las nuevas formas de recibir y procesar pedidos.

Recursos claves:

Se eliminan:

Requerimiento de electricidad para eventos, aunque sigue siendo importante para salir a la calle, con la llegada del delivery y de los pedidos online, pierde prioridad como recursos clave.

Permisos municipales debido a que no se pueden organizar eventos masivos, y nuevamente, cuando se participa en eventos es importante, más al pocos tener la oportunidad, pierde relevancia para los food trucks en su nueva dinámica.

Logística pre-evento, debido a que no se pueden organizar eventos masivos, y nuevamente, cuando se participa en eventos es importante, más al pocos tener la oportunidad, pierde relevancia para los food trucks en su nueva dinámica. También porque los eventos no pueden durar tantos días, no son tan frecuentes y porque el horario de cierre del evento también cambió.

Se incorporan:

Motorizados para delivery, ya que es una forma propia de hacer entregas de productos sin necesidad de estar en un evento para poder mantener el flujo de ventas del negocio.

Empresas de delivery porque permiten ampliar el alcance de los food trucks en la ciudad capital, así como sus ventas.

Estructura de costos:

Costos fijos

Se eliminan:

Community manager, este era un recurso que tomaba fotos de calidad para las redes sociales, realizaba videos y ediciones, flyers y muchas otras actividades para el food truck. Se elimina principalmente buscando optimizar la estructura de costos y es una tarea que absorben los dueños o socios de los negocios.

Se incorporan:

Motorizado para realizar deliverys por toda la ciudad.

Variables

Se eliminan:

DJ, tarima e invitados por evento, esto debido a que no se pueden realizar eventos masivos y no se puede incorporar estos elementos a un evento reducido.

Se incorporan:

Apps de delivery, ya que tienen costos asociados de acuerdo a la cantidad de ventas diarias para el food truck.

Fuentes de ingreso:

Se incorporan:

Venta de productos congelados en bodegones, esta fuente de ingreso no fue manifestada por muchos camiones, pero sí permite diversificar los métodos de acercarse a los clientes fijos de sus productos y captar nuevos clientes.

Empresas de delivery, ya que abren oportunidades de mayor alcance y cantidad de los productos que ofrecen los food trucks. Es una opción para poder tener una mayor proyección y exposición ante nichos de clientes que no conocen la propuesta de valor del comercio.

Queda en evidencia los cambios que ha tenido la movida food truck y cómo han tenido que ajustar sus modelos de negocios para poder atender a los cambios del entorno, contexto y de los clientes, que han sido afectados por la pandemia del Covid-19.

Estos cambios expresados son vistos de una forma general para la movida food truck, no se toma en cuenta la especificidad de cada camión, sino que se realiza una propuesta conjunta para identificar los cambios del modelo de negocios antes y durante la pandemia del Covid-19.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En torno a los objetivos planteados en el trabajo de grado, se encontraron las siguientes conclusiones y recomendaciones:

En primer lugar, en relación a la modelación del funcionamiento del negocio de los food trucks en el área metropolitana de Caracas hasta el mes de febrero de 2020, existe un modelo de negocios que se centra varios elementos, como la experiencia conjunta y experiencia de cada camión, en dos niveles, para cada uno de los clientes, aportando seguridad y confort en su conjunto, algo que no existía antes en la ciudad capital y junto con la toma de los espacios públicos, permiten recuperar una movida nocturna de la ciudad que motivado a la inseguridad general que se vive en el país, se había perdido.

También se evidenció la importancia de la propuesta de valor gastronómica que tuvieron los food trucks al momento de irrumpir en la ciudad. Propuestas elaboradas por jóvenes estudiantes de cocina en su mayoría, y que ofrecen productos con alta calidad y una relación precio/cantidad accesible para la población objetivo.

La movida se desarrolló y fortaleció a través de una población objetivo claramente definida, ubicada en el este de la ciudad capital, con un poder adquisitivo mayor al promedio del habitante de la ciudad. Es importante destacar que esta base poblacional de clientes de la movida food truck, poco a poco se fue reduciendo motivado a razones externas y de contexto como la emigración, la pérdida de empleos y la inseguridad en general.

Segundo, al buscar determinar el impacto que la pandemia del COVID-19 ha tenido sobre los food truck del área metropolitana de Caracas, utilizando

herramientas para entender el contexto social, económico, político y tecnológico, así como la matriz FODA y testimonios, podemos concluir que:

El entorno político, económico y social son los que más han incidido en la movida cultural y gastronómica de los food trucks, destacando la incertidumbre política, la dolarización de la moneda venezolana y la hiperinflación, y en lo social, la emigración a otros países buscando mejores condiciones sociales, económicas y políticas

El entorno tecnológico es apreciado como una oportunidad para los food trucks, ha sido un gran apoyo para poder alcanzar los objetivos propuestos, tanto antes como durante la pandemia. Les ha permitido conectar con múltiples segmentos de clientes, atender y brindar nuevas experiencias, así como tener al alcance de unos clics, múltiples plataformas o pasarelas de pago y poder atender y cobrar al cliente, en la forma que él desee.

Las fortalezas de la movida food truck han estado lo suficientemente consolidada para que, a pesar de que el entorno cambió completamente, se mantengan como una propuesta de valor atractiva de cara al consumidor y el cliente, por otra parte, las debilidades de la movida food truck se han acentuado más a medida que el entorno se vuelve más fuerte para los venezolanos.

Podemos concluir sobre las amenazas de los food trucks, que el cambio de interés de los consumidores en la forma de vivir experiencias con la llegada de la pandemia se ha acentuado más, al incorporar deliverys y reducir su exposición a la calle, esto debe ser un llamado a la acción para los food trucks si buscan reducir el efecto de esta amenaza.

Sobre el último objetivo, que buscaba determinar, usando la herramienta business model Canvas, el funcionamiento de los negocios de food truck, considerando el impacto y las variables de entorno impactadas por la pandemia, podemos concluir que el funcionamiento de los food trucks cambió en los 9 campos del business model Canvas, destacando la importancia que asumen las empresas

de delivery, así como el servicio propio de delivery para poder atender a la población caraqueña que desea disfrutar de estos productos y servicios.

También podemos concluir que, mientras dure la pandemia, no volverán a existir eventos masivos que inviten a la población a grandes festivales y actividades con muchas personas. Esto es importante porque modifica la principal propuesta de valor de los food trucks antes de la pandemia y cambia a los aliados, destacando la eliminación de Pepsi-Cola como aliado en material de POP, productos y experiencia para los consumidores durante los grandes eventos.

Una última conclusión es la importancia que tiene el pensar en Caracas como un todo al referirnos a la población y no focalizarse únicamente en las personas que tienen un mayor poder adquisitivo del este de la ciudad capital. La diferencia en los estratos sociales se dan también en el cambio de las formas de consumir y entender su relación con el dinero, donde las personas con un mayor estrato social, en momentos complejos como en la pandemia, tienden a priorizar más el ahorro y el cumplir con el presupuesto mensual, mientras que la población con un menor estrato social, tiende a vivir al día, sin un presupuesto semanal o mensual y se da las oportunidades de consumir productos de un costo mayor, pero con calidad también mayor.

Recomendaciones

1. Es importante hacer seguimiento a las variables del entorno político, económico y social, porque pueden afectar la continuidad operativa del negocio, así como cambiar radicalmente el contexto en el cual se encuentran los negocios y poder afectar la continuidad operativa de la movida food truck en la ciudad capital
2. Es importante hacer una evaluación periódica de las debilidades y oportunidades que presenta el contexto para poder tomar estrategias de acciones que permitan apoyar al negocio. Reducir la exposición a las debilidades, permite fortalecer a toda la movida.
3. Para los organizadores de eventos food truck, es importante ser transparentes con los cobros de las tarifas de inscripción y el manejo de estos recursos, la confianza y transparencia son cualidades que debe tener el empresariado venezolano y eso incluye a este nicho de mercado. Recordando que la confianza y transparencia garantizan la continuidad de la movida.
4. Hay una oportunidad de negocio con los supermercados y los bodegones a través de acercar a los clientes los productos y hacerles vivir la experiencia food truck desde casa, con productos congelados o desarmados para que desde el hogar puedan disfrutar del proceso.
5. La diversidad de food trucks es importante para cumplir con la propuesta de valor de los eventos públicos. Recomendamos apoyar y promover nuevas experiencias gastronómicas para la movida en general, esto agrega valor y retiene a los clientes fijos que disfrutaban de la experiencia.
6. Poder integrar los eventos food trucks al impacto sostenible de las comunidades donde hacen vida como una buena práctica sistematizada, no solamente esto les permite captar más clientes, sino que pueden realmente impactar positivamente a las comunidades vecinas con el enorme poder de convocatoria, recursos y credibilidad que tiene la movida food truck en Caracas.

7. La formación del personal fijo no debería ser únicamente en sus labores, sino en temas de cocina, para que puedan brindarle capacidades para su hogar y poder alimentar de una mejor forma a su entorno directo.

Bibliografía

Agencia EFE. (2020). Los 36 meses de hiperinflación en Venezuela. Recuperado de: <https://www.efe.com/efe/america/economia/los-36-meses-de-hiperinflacion-en-venezuela/20000011-4404716>

BBC (2020) Coronavirus: Maduro suspende por un mes los vuelos a Venezuela desde Europa y Colombia por la amenaza del covid-19. Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-51862132>

BBC (2021). Crisis en Venezuela: cómo el país se convirtió en "multimoneda" (y cómo afecta a la vida diaria de los venezolanos). Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-51582256>

CEDICE, (2019). Exprópiese. La política expropiatoria del "Socialismo del Siglo XXI". Caracas, Venezuela. CEDICE, UCAB, UMA. Recuperado de: https://paisdepropietarios.org/propietariosve/wp-content/uploads/2019/05/Expropiese-AAM-CGS-10.05_2.pdf

CENDA (2021). Resumen Ejecutivo, Canasta Básica de los Trabajadores Abril 2021. Recuperado de: http://cenda.org.ve/fotos_not/pdf/RESUMEN%20EJECUTIVO%20CBT%20ABRIL%202021WEB.pdf

CENDA (2011) Informe Canasta Básica Octubre 2011. Recuperado de: <http://cenda.org.ve/noticia.asp?id=77>

Chapman, A. (2012). Análisis DOFA y Análisis PEST. Recuperado de: <https://catedramacagnot3.files.wordpress.com/2012/03/anc3a1lisis-dofa-y-pest.pdf>

Colina, S. (2020). Reducción de la huella ambiental en el British Council Venezuela. Tesis Esp. Gestión de Proyectos. Caracas, Venezuela. Universidad Monteavila.

Contrapunto (2020). Confirmados dos casos de coronavirus en Venezuela. Recuperado de: <https://contrapunto.com/nacional/salud-nacional/confirmados-dos-casos-de-coronavirus-en-venezuela/>

Debate IESA (2020). El colapso eléctrico de Venezuela y los desafíos para superarlo, por el Dr.Manuel Guevara Baro. Recuperado de:

<http://www.debatesiesa.com/el-colapso-electrico-de-venezuela-y-los-desafios-para-superarlo/>

Ecoanalítica (2021). Informe especial. 8 claves de la economía venezolana en el 2021. Ecoanalítica. Caracas, Venezuela.

ENCOVI (s.f.) ¿Qué es la ENCOVI? Recuperado de: <https://www.proyectoencovi.com/sobre-encovi>

Estrategia y negocios (2017). Crisis en Venezuela, 500.000 empresas cerradas y 700 expropiadas. Estrategia y Negocios. Recuperado de: <https://www.estrategiaynegocios.net/lasclavesdeldia/1096494-330/crisis-en-venezuela-500000-empresas-cerradas-y-700-expropiadas>

El Diario (2020). Los nuevos sectores que se incorporan a la flexibilización en Venezuela. Recuperado de: <https://eldiario.com/2020/10/18/sectores-flexibilizacion-cuarentena-venezuela/>

Finanzas Digital (2020). Maduro anuncia 16 nuevos casos de coronavirus y decreta cuarentena nacional. Recuperado de: <https://www.finanzasdigital.com/2020/03/nicolas-maduro-anuncia-otros-16-nuevos-casos-de-coronavirus-en-el-pais/>

Galeano, M. 2003. Diseño de proyectos en la investigación cualitativa., Medellín, Colombia. Fondo editorial Universidad EAFIT.

Groves, R. M. 1989. Survey Error and Survey Cost. Nueva York: Willey
Jimenez, T. (2013) Por una recuperación con rostro humano: La infancia y las familias vulnerables en el epicentro de la crisis global. Comité Español. UNICEF

HRC 2020. Conclusiones detalladas de la Misión internacional independiente de determinación de los hechos sobre la República Bolivariana de Venezuela. HRC. Recuperado de: https://www.ohchr.org/Documents/HRBodies/HRCouncil/FFMV/A_HRC_45_CRP.1_1_SP.pdf

INE (2010). IV Censo Económico 2007 - 2008. Primeros resultados. Recuperado de: <http://www.ine.gov.ve/documentos/Economia/IVCensoEconomico/pdf/InformeIVCE.pdf>

John Hopkins Institute. (2021). Covid-19 Dashboard by the Center for Systems Science and Engineering (CSSE) at Johns Hopkins University (JHU). Recuperado de: <https://coronavirus.jhu.edu/map.html> Revisado el 05 de junio 2021 a las 10:00 p.m.

Moreno, V. (2018). Historia de los food trucks a nivel mundial. El Universal. Recuperado de: <https://www.eluniversal.com/guia-turistica/10414/historia-de-los-foodtruck-a-nivel-mundial>

Observatorio Venezolano de Servicios Públicos (2021). Resultados del estudio de percepción ciudadana sobre servicios públicos. 12 ciudades encuestadas. Recuperado de: <http://www.observatoriovsp.org/wp-content/uploads/Boletin-20.-Version-final-web.pdf>

Observatorio Venezolano de Violencia (2021). Informe Anual de Violencia 2020 – Entre las epidemias de la Violencia y del Covid-19. Recuperado de: <https://observatoriodeviolencia.org.ve/news/informe-anual-de-violencia-2020-entre-las-epidemias-de-la-violencia-y-del-covid-19/>

Osses Bustingorry , S., Sánchez Tapia, I., Ibáñez Mansilla, F. M. (2006). Investigación cualitativa en educación. Hacia la generación de teoría a través del proceso analítico. Estudios pedagógicos, 119-133. Recuperado de: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-07052006000100007&script=sci_arttext

Osterwalder A., (2004) The business model ontology. A proposition in a design. Recuperado de: http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf

Organización Mundial de la Salud (2020). Información básica sobre la Covid-19. ¿Qué es la Covid-19?. OMS. Recuperado de: <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19>

Organización Mundial de la Salud 2 (2020). Información básica sobre la Covid-19. ¿Cuáles son los síntomas de la Covid-19?. OMS. Recuperado de: <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19>

OPEP (2021). World Oil Outlook. OPEC. Recuperado de: https://www.opec.org/opec_web/en/publications/340.htm

OPEP (2010). Annual Report 2010. OPEC. Recuperado de: https://www.opec.org/opec_web/static_files_project/media/downloads/publications/Annual_Report_2010.pdf

Pitelis, C. N. (2010). Economics: Economic theories of the firm, business, and government. En: D. Coen, W. Grant y G. Wilson. *The Oxford handbook of business and government* (pp. 35-62). Oxford, Reino Unido: Oxford University Press. Recuperado de: https://www.academia.edu/16520603/The_oxford_handbook_of_international_business

Ponce, H. (2007). La matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Vol 12. número 1. pags 113 - 130. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>

Ramirez, B. (2020). Los abuelos de los food trucks, donde todo comenzó. El Estímulo. Recuperado de: <https://elestimulo.com/bienmesabe/los-abuelos-de-los-food-trucks-donde-todo-comenzo/>

Riveros, R. (2011). *Plan estratégico de negocios para ofrecer servicios de outsourcing en el área administrativa y financiera para la pequeña y mediana empresa*. Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia, Colombia.

Sánchez, D. (2020). Análisis FODA o DAFO. Madrid, España, Bubok Publishing S.L.

Sánchez, M., Cervantes, V. y Peralta, P. (2016). Gestión de la innovación en pequeñas y medianas empresas de Barranquilla-Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, XXII (2), pp. 78-91. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5778311>

Transparencia Internacional (2020). IPC 2019: VENEZUELA ES EL PAÍS MÁS CORRUPTO EN AMÉRICA Y EL CARIBE. Recuperado de: <https://transparencia.org.ve/venezuela-es-el-pais-mas-corrup-to-en-america-y-el-caribe-segun-el-indice-de-percepcion-de-la-corrupcion-2019/>

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2008). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales (pp. 18). Caracas, Venezuela.

Venezolana de Televisión, (2020). Venezuela registra 106 nuevos casos comunitarios y 92 importados por Covid-19 en las últimas 24 horas. Recuperado de: <https://www.vtv.gob.ve/venezuela-registra-106-nuevos-casos-comunitarios-y-92-importados-por-covid-19-en-las-ultimas-24-horas/>

Vainrub, R. (2015) Convertir sueños en realidades. Una guía para emprendedores. Caracas, Venezuela. Publicaciones IESA.

VenAmCham (2021). Oportunidades de gestión financiera dentro de un entorno multimoneda 23 de marzo 2021. Recuperado de: <http://www.venamcham.org/wp-content/uploads/2021/04/Financial-Advice-Marzo-2021.pdf>

Yoon, B. y Chung, W. (2018): Consumer Attitude and Visit Intention toward Food-Trucks: Targeting Millennials. Journal of Foodservice Business Research, 21(2), pp. 187-199. Recuperado de: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15378020.2017.1368807>

ANEXOS

Anexo A

Entrevista semiestructurada: CEO y socios Food Trucks Venezuela

Participantes: Daniel Pérez Febres-Director de Paellas en Vivo

Brigget Canario-Directora y socia de WTFood

Alejandro Valderrama- Director de El Zobrino y Nómadas Caracas

Carmen Elisa Bolinaga-Socia de La Churroteca

Pregunta 1: ¿Cuál es la propuesta de valor de los Food Trucks?

Pregunta	Entrevistado	Análisis
¿Cuál es la propuesta de valor de los Food Trucks?	<p>DPF: La propuesta de valor que le ofrecemos al cliente, era una comida de alta calidad española, servida en un camión con identificación española, con música, toldo, a un buen precio, donde además podían degustar tapas españolas, sangría, bebidas alcohólicas y además servido express.</p> <p>BC: Lo más importante para nosotros es hacer que el cliente vuelva. que nuestros productos sean de calidad y siempre la misma calidad. Desde el 2018 usamos la</p>	<p>Los expertos coinciden en que el modelo de negocio de Food Truck Caracas Power debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ofrecer un servicio de alta calidad -Ofrecer una propuesta diferente e innovadora -Tener un branding sólido y diferenciador -Tener empaques funcionales

	<p>misma receta para nuestros waffles, fue una receta que yo misma diseñe, porque esta empresa es mi hijo, mi familia. El valor diferencial es la calidad, nuestro waffle puedes comerlo a las 12 de la noche y no te va a caer mal, porque es con leche deslactosada, los huevos son pasteurizados. Se evidencia que nuestros clientes son fieles y son amigos de nosotros, es suficiente que nos pruebes una vez para quedar enamorado de la marca, por ejemplo una vez una cliente vino desde Los Teques a Caracas solo para comer nuestros waffles, sé que estoy logrando el objetivo de nuestra marca.</p> <p>AV: En cuanto al Zobrino, yo creo que la calidad de nuestro producto que es la auténtica comida libanesa, con una receta libanesa, materia prima importada libanesa, y en cuanto a nómadas lo original que éramos con los productos como por ejemplo el pepito de pulpo bebe que nadie tenía eso en el mercado.</p> <p>CEB: No producimos el churro convencional, lo primero que pienso es que tenemos una presentación diferente, una presentación cómoda para manejar el churro, porque tu, con una sola mano, puedes agarrar el empaque que trae un vasito con helado y se te hace más comodo agarrarlo con la otra mano y untarlo en el helado. ¿Qué nos hace diferentes? Pues uno es el empaque, el mismo logo, el mismo color nos hace diferentes del resto del mercado, y somos churros gourmet, para nosotros no hay churros normales sino que vamos inventando. Otra cosa que nos diferencia es que nuestros churros tienen historia, si tu ves nuestra</p>	
--	---	--

	página, nos llamamos La Churroteca porque quisimos unirlo con biblioteca, es churro más biblioteca. Cada nombre de churro lo quisimos vincular con la literatura o con las artes, por lo menos nuestro clásico es el Don Quijote, que más clásico que Don Quijote.	
--	--	--

Matriz 5: ¿Cuál es la propuesta de valor del negocio de Food Trucks?

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 2: ¿Quién es el cliente ideal de su negocio de food truck?

Pregunta	Entrevistado	Análisis
¿Quién es el cliente ideal de su negocio de food truck?	<p>DPF: Personas de entre 30- 45 años de edad con un poder adquisitivo medio alto, con gusto sobre la comida española</p> <p>BC: La mayoría de nuestros seguidores están entre 25 y 39 años, adultos jóvenes que están empezando a tener hijos o van en camino a ello. Nos hemos fijado que a las mujeres les encanta más el producto, un 65 al 67% de nuestros seguidores y consumidores son mujeres, o mujeres que tienen niños. Voy a ir a comerme un helado o un waffle y le doy a mi hijo o</p>	<p>-Estructura del modelo de negocio de los food trucks</p> <p>-Los expertos coinciden en que el cliente de los food trucks está en :</p> <p>-Personas entre 25-45 años de edad con un poder adquisitivo medio-alto adultos jóvenes</p> <p>-El perfil de los clientes ha cambiado, la clientela de niveles</p>

	<p>traigo a mi familia. Nosotros tenemos disponibles stands o food truck para eventos privados, y con la pandemia las personas no están haciendo grandes eventos. Si quieres una fiesta de 50 personas, se puede llevar el stand y tener preparados los waffle, helados o lo que quieran que estén, esos eventos son casi siempre para niños.</p> <p>AV:Bueno, ahorita no podría decirte por situación país, pero en su momento cuando salieron los camiones, la clientela de nómadas era cualquier persona, te estoy hablando de hace 3 años atrás, por lo menos clase baja, media, alta, cualquiera se podía dar el gusto de ir a nómadas Caracas, igual El Zobrino porque en su momento los precios no variaban tanto después de un tiempo fue cambiando la situación y si la clientela fue subiendo de clase baja, a clase media y clase media alta. Hoy la clientela no es la misma de hace tres años.</p> <p>CEB: Es muy variado, la gama es muy amplia, el churro le gusta a toda la familia, es una cuestión familiar, van novios a comer churros, van grupos de muchachos jóvenes, no puedo decirte quién come más que el otro.</p>	<p>bajos-medio se ha trasladado ha clientela de estratos altos</p> <p>-La clientela se caracteriza por asistir en familia o en pareja a los eventos</p>
--	--	---

Matriz 2: ¿Quién es el cliente ideal de los food trucks ?

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 3: ¿Cómo se comunican los food trucks con los clientes?

Pregunta	Entrevistado	Análisis
<p>¿Cómo se comunican los food trucks con los clientes?</p>	<p>DPF: Una combinación de todo. Con el instagram, puedes darte cuenta que puedes interactuar con nosotros, está el menú, fotos de la tienda, del equipo. Obvio cara a cara con los clientes en la tienda, pero principalmente en instagram.</p> <p>BC: Principalmente por Instagram @WTFoodcaracas, es una página que va a tener casi 15.000 seguidores, abrimos un Tik Tok, que a pesar que tiene pocas publicaciones, hemos tenido clientes que vienen por videos de Tik Tok, mira yo quiero esta del video y hemos visto que sí funciona. También por Facebook, pero la mayoría vienen por Instagram y Tik Tok. Además, en una o dos semanas, empezaremos a trabajar con PedidosYa y con Yummy.</p> <p>AV: Bueno los food trucks son algo muy directo los clientes llegan y enseguida tienes el menú y la carta, también tenemos nuestras redes sociales, pero nos dimos a conocer más fue en la calle directamente con la gente que nos visitaba. Las dos marcas son muy reconocidas y están fuertes.</p> <p>CEB: Por los momentos, la comunicación es solo por instagram, nos ha ido super bien por instagram y ahorita con el delivery por Whatsapp. La comunicación de en qué parte de Caracas se va a parar el camión, que estamos activos con el delivery, es por instagram principalmente.</p>	<p>Estructura del modelo de negocio de los food trucks</p> <p>Los expertos coinciden en que se comunican con clientes de los food trucks a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> -El instagram y redes sociales alternativas como TikTok -Whatsapp

Matriz 3: ¿Cómo se comunican los food trucks con los clientes?

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 4: ¿Quiénes son los aliados clave de los food truck?

Pregunta	Entrevistado	Análisis
<p>¿Quiénes son los aliados clave de los food truck?</p>	<p>DPF: Coca-Cola como aliado, Margarita Seafood, Tendency Books, X Fm Polo Troconis, y los aliados de los insumos que necesitamos.</p> <p>BC: Primeramente Pepsi, Apamate Street Food, quienes están llevando las paradas con la Alcaldía de Caracas en Plaza Venezuela, es un buen punto, donde hemos podido encontrar un nuevo público, donde tenemos una campaña con nuestros clientes anteriores, para que vengan a Plaza Venezuela a comer el waffle</p> <p>AV: Internos son los proveedores y el equipo de trabajo, los proveedores siguen siendo los mismos, pocas veces variamos con algunos productos, pero el que te hace el pan te hace el pan. En cuanto a vegetales variaba mucho en cuanto a precios, igual las salsa y las papas fritas. Pero casi siempre los proveedores eran constantes. Importante el apoyo de las alcaldías por los espacios, y bueno entes gubernamentales ninguno, es algo que no han atacado como tal, no han regulado al 100%, pero claro están pendientes de que cada</p>	<p>Estructura del modelo de negocio de los food trucks</p> <p>Los expertos coinciden en que los aliados clave son:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Proveedores internos y externos -Las organizadoras de eventos -Las empresas de bebidas carbonatadas -El equipo de trabajo -Alcaldías y eventos municipales

	<p>camión tenga todo en regla, todo para trabajar bien.</p> <p>CEB:Nuestro primer aliado es food truck caracas power, ellos son el primer aliado, camiones que la gente conoce e identifica, como un grupo. Nuestro otro aliado importante es Pepsi Cola Venezuela que tenemos sus productos.</p>	
--	--	--

Matriz 4: ¿Quiénes son los aliados clave de los food truck?

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 5: ¿Cuáles son los recursos más importantes para que el camión funcione por ejemplo en una feria?

Pregunta	Entrevistado	Análisis
¿Cuáles son los recursos más importantes para que el camión funcione por ejemplo en una feria?	DPF: Recursos humanos, en el camión cabían máximo 4 personas, 2 cocinaban arriba y uno abajo cobrando. La caja tipo arroz chino para entregarle a las personas, nos pedían mucho esas cajas, además de los productos alcohólicos.	Estructura del modelo de negocio de los food trucks

	<p>BC: Principalmente los Recursos Humanos, el equipo de trabajo de WTFood es una familia, somos un equipo que trabaja excelentemente, estamos bajo un sistema de control de inventario, normas que se respetan, todo dentro de esos parámetros funciona muy bien</p> <p>AV: Pues en cuanto a servicios electricidad, permisos y que bueno que todos los camiones estuvieran operativos en cuanto a su logística, del resto mas nada. Porque era abrir y vender al público.</p> <p>CEB: Yo pienso que el recurso más importante es el recurso humano, puedes tener mucha plata o montar un negocio con todos los recursos, y si el personal no es educado, no es consciente de lo que prepara y no se casa con la marca como tal, lamentablemente no podemos hacer un producto de calidad. Para mi lo primordial es lo humano, por supuesto que el recurso financiero siempre ayuda porque hemos ido superando etapas, hemos superado todas las etapas que se pueden pasar en Venezuela, apagones, pandemia etc. El recurso humano es el recurso más clave con el que contamos.</p>	<p>Los expertos coinciden en que los recursos clave de los food trucks son:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Los recursos humanos y el equipo de trabajo -Los aliados y proveedores que brindan electricidad y permisos
--	--	--

Matriz 5: ¿Cuáles son los recursos más importantes para que el camión funcionara por ejemplo en una feria?

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 6: ¿Cuáles son las actividades clave de los food trucks?

Pregunta	Entrevistado	Análisis
<p>¿Cuáles son las actividades clave de los food trucks?</p>	<p>DPF:Eran poner la paella en un sitio estratégico dentro del camión por los aromas que esta desprendía, la atención al cliente, mi socio siempre regalaba una buena sonrisa y una alegría al cliente, y también por la buena comida.</p> <p>BC: Atender bien al cliente. Diseñamos un modelo de cómo debemos atenderlo, es un valor diferenciador. Nuestro producto, que siempre tenga la misma calidad, así como la capacidad de tener nuevos productos. Que nunca le digamos al consumidor “no tengo”, que siempre pueda elegir la combinación de toppings que quiera, esto es muy importante, tu puedes armar los waffles como tu quieras, son 772 combinaciones que puedes hacer con nuestros toppings, la idea es que el cliente nunca se aburra con nuestros productos, porque no tienen uno predeterminado, sino que lo arman como ellos quieran.</p> <p>También tenemos la Bubble Waffle, que se inventó en Japón, es como una barquilla que le puedes colocar de todo, además es un producto muy fácil de difundir en Instagram o Tik Tok y que no provoca comérselo por lo bello que es.</p> <p>AV:Lo más importante era que de los grupos más fuertes, porque ahorita hay varios grupos, lo más importante es el producto, si el producto es bueno entras en los camiones más reconocidos, si el producto es malo no vas a poder asistir a los eventos a lo que realmente va la gente que aprecia la gastronomía. Si te esfuerzas por un producto de calidad vas a</p>	<p>Estructura del modelo de negocio de los food trucks</p> <p>Los expertos coinciden en que las actividades clave de los food truck son:</p> <ul style="list-style-type: none"> -La atención al cliente y la preparación de la comida -Mantener la calidad del producto -Construir el reconocimiento de la marca -Garantizar la publicidad previa al evento -Mantener la limpieza

	<p>tener una marca reconocida como la de Ell Zobrino, el fin es que el producto salga de calidad, sino quédate con un carro de perros calientes.</p> <p>CEB: Primero para salir a un evento público lo principal es la publicidad, que todo el mundo sepa dónde vamos a estar, que vamos a ofrecer, y cuáles promociones ofrecemos, siempre tenemos que tener activa alguna promoción. Lo otro es la limpieza del lugar donde estamos trabajando, el camión debe estar impecable, y el producto debe estar impecable. Todo el tiempo estamos reinventándonos para salir adelante.</p>	
--	--	--

Matriz 6: ¿Cuáles son las actividades clave de los food trucks?

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 7: ¿Cuáles son las fuentes de ingreso de los food truck?

Pregunta	Entrevistado	Análisis
¿Cuáles son las fuentes de ingreso de los food truck?	DPF: El modelo de negocios es muy distinto, con el Food Truck, los ingresos eran por fin de semana, aquí no, los ingresos son todos los días, incluso ahora cuando es semana radical. Si hay una diferencia grande en ingresos, con personal fijo, más alianzas.	Estructura del modelo de negocio de los food trucks

	<p>BC: Hay dos, venta de productos y eventos privados.</p> <p>AV: Antes de la pandemia obviamente con los eventos, ahora con la pandemia con muy pocos eventos y delivery, ambas marcas. El delivery es propio, no estamos en ninguna plataforma.</p> <p>CEB: El ingreso principal son las ventas de productos, se venden mucho mejor cuando estamos en la calle donde va todo el mundo, el otro ingreso es el delivery, y ahora la venta de productos congelados que se pueden conseguir en bodegones, y los eventos, con la pandemia hemos tenido muy pocos, la gente está muy cuidadosa de hacer algún evento social, tenemos nuestro stand que va para eventos cuando hay alguna actividad en algún club etc.</p>	<p>Los expertos coinciden en que las fuentes de ingreso se dan a través:</p> <ul style="list-style-type: none"> -La venta de productos y la asistencia a eventos privados -Asistencia a eventos -La venta de productos congelados y ahora el delivery
--	--	--

Matriz 7: ¿Cuáles son las fuentes de ingreso de los food truck ?

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 8: ¿Cuál es la estructura de costos de los food trucks?

Pregunta	Entrevistado	Análisis
<p>¿Cuál es la estructura de costos de los food trucks?</p>	<p>DPF: Calculamos el costo total de la puesta en escena del camión. Una vez eso, definimos la cantidad mínima de paellas que debíamos vender y trabajamos para lograrlo.</p> <p>BC: Con la pandemia, los gastos fijos se volvieron mucho más importantes, centro de producción, alquiler del centro, pago de personal, transporte por la gasolina, servicios, carro de apoyo... Han aumentado en porcentaje en dólares, y también que estamos vendiendo dos o tres veces al mes. Gastos fijos, personal, inversión de productos, POP, cuota de inscripción de los eventos que aumentan los costos de los productos</p> <p>AV: Variaba mucho, unos eventos eran buenos, otros eran malos, y unos compensan con otros. Con eso manejamos el control de gastos en materia prima, empleados que se pagaban semanal, las redes sociales las llevábamos nosotros mismos, no teníamos community manager, el mantenimiento de los camiones, cuidado de los camiones. De resto materia prima, mantenimiento de los espacios, los fees y mantenimiento de los camiones.</p> <p>CEB: No mucho, fijate, nosotros no hemos aumentado precios ni nada, la estructura de costos no ha cambiado porque todo está dolarizado. De hecho uno de mis socios es quien lleva la estructura de costos y la maneja mejor que yo. Él se encarga de eso. Como todo está dolarizado no ha</p>	<p>Estructura del modelo de negocio de los food trucks</p> <p>Los expertos coinciden en que la estructura de costos de los food trucks esta definida por:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los gastos fijos: servicios, gasolina, centro de producción, pago de personal, carro de apoo etc - La materia prima, mantenimiento de los espacios y fees para el mantenimiento de los camiones - La estructura de costos está dolarizada por eso no ha cambiado tanto

	cambiado mucho. Quizás el cambio de la pandemia es que sacamos los productos congelados, eso es algo completamente nuevo y diferente de lo que veníamos haciendo con el camión al sacar los congelados.	
--	---	--

Matriz 12: ¿Cuál es la estructura de costos de los food trucks?

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 9: ¿Cuál es la relación con los clientes?

Pregunta	Entrevistado	Análisis
¿Cuál es la relación con los clientes?	<p>DFP: Cercana y personalizada, nos encanta trabajar con una sonrisa en la cara</p> <p>BC: Siempre los tratamos como si fuesen amigos. Les damos la bienvenida a la experiencia WTFood, les contamos los helados disponibles por fin de semana, así como las</p>	<p>Estructura del modelo de negocio de los food trucks</p> <p>Los expertos coinciden en que la relación con los clientes</p>

	<p>promociones por hora, y además, llamamos a la persona por su nombre siempre. Tratamos que si les decimos 6 minutos, son 6 minutos, si puede ser menos, mejor. Tratamos de hacer que esperen lo menos posible. Los waffles se hacen al momento, no tenemos waffles recalentados y esto es parte de esa experiencia de nuestro factor diferenciador, todo es hecho al momento, no hay nadie recalentado.</p> <p>AV: Pues buena, además de ofrecer un servicio de calidad queríamos que la atención fuese de primera</p> <p>CEB: Yo pienso que la relación con el cliente debe ser una de las principales porque si tu no tienes clientes, no vendes productos y no tienes nada.</p>	<p>tiene que ser :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Cercana y personalizada -Tratar a los clientes como fuesen amigos -Atención de primera -La relación con el cliente debe ser una de las principales prioridades del negocio, sin clientes no se vende
--	--	---

Matriz 9: ¿Cómo es la relación con los clientes?

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 10: ¿Cuáles son las debilidades de los food trucks?

Pregunta	Entrevistado	Análisis
<p>¿Cuáles son las debilidades de los food trucks?</p>	<p>DFP:En primer lugar, el no poder estar en un solo sitio y que te reconozcan por los sitios donde estás. Porque si están en un sitio donde no pueden acceder, pierdes clientes.</p> <p>Otra debilidad son los camiones, la mayoría son camiones viejos, es difícil trasladarlos, a veces se dañan y requieres de una grúa para trasladarlos.</p> <p>BC: No adaptarse rápido a los cambios y no responder a las demandas de los clientes como ellos lo desea</p> <p>AV: Las debilidades creo que fueron no tener un local fijo en su momento cuando tuvimos la oportunidad, no sabíamos que obviamente iba a pasar lo de la pandemia y apostamos al movimiento food truck, pero en su momento pensamos en tener un local cada uno y yo creo que eso hubiese hecho la diferencia.</p> <p>CEB:Quizás la debilidad es que somos tres socios y todos tenemos cosas que hacer aparte de la Churroteca, en un momento que queramos crecer más eso puede ser una</p>	<p>Impacto de la red de food trucks</p> <p>Los expertos coinciden en que las debilidades de los food trucks son</p> <ul style="list-style-type: none"> - No tener un local fijo además de contar con el food truck -No adaptarse rápido a los cambios y no responder rápido a las demandas de los clientes -No poder estar en un solo sitio y que te reconozcan por los sitios en donde estas -No poderse dedicar exclusivamente a la gestión de las foodtrucks

	<p>tranca, porque mis socios tienen otras responsabilidades con otras empresas y yo, hago otras cosas, y no me quiero dedicar a la churroteca de trabajo de por vida. Eso sí crecemos, por los momentos estamos bien.</p>	
--	---	--

Matriz 10: ¿Cuáles son las debilidades de los food trucks?

Fuente: Elaboración propia

Matriz 11: ¿Cuáles son las fortalezas de los food trucks?

Pregunta	Entrevistado	Análisis
<p>¿Cuáles son las fortalezas de los food trucks?</p>	<p>DPF: El tema de la comunidad, y las diferentes propuestas que tenían los food trucks, cada uno ofrece algo único y diferente</p>	<p>Impacto de la red de food trucks</p> <p>Los expertos coinciden en que las fortalezas de la red de</p>

	<p>BC: La gente siempre nos busca porque queda enganchada con lo que estamos vendiendo, igualmente, el equipo de trabajo es fenomenal</p> <p>AV: Yo creo que nuestro producto, y en que su momento mucha gente nos conoció y nos siguen comprando y tenemos la clientela que tenemos.</p> <p>CEB: La calidad del producto y la propuesta diferente es lo que siempre ha sido parte de nuestras fortalezas</p>	<p>foodtrucks son:</p> <ul style="list-style-type: none"> -La calidad de los productos -La relación con los recursos humanos .La innovación en las propuestas
--	--	--

Matriz 11: ¿Cuáles son las fortalezas de los food trucks?

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 12: ¿Cuáles son las oportunidades de los food trucks?

Pregunta	Entrevistado	Análisis
----------	--------------	----------

<p>¿Cuáles son las oportunidades de los food trucks?</p>	<p>DPF: Muy pocas, la única que veo que puede empezar a elevar la calidad, son otras propuestas de comida, comida india, comida griega... Hay tanto material bueno y con tanto talento; las personas salen con sus propuestas y de pronto salen con unos cobros por participar, que imposibilitan que el evento tenga la oportunidad de tener éxito para el empresario. Las personas en pandemia no tienen cómo comprar los productos a esos altos precios.</p> <p>BC: Yo creo que si se aprovechan los canales de venta nuevos uno puede conseguir oportunidades</p> <p>AV:No hay oportunidades ahorita, reinventarse con el delivery y ver, pero yo creo que ahorita no hay oportunidades.</p> <p>CEB: El producto es diferente, por ejemplo, la competencia no hay una competencia directa es decir, esta churromanía pero ellos no tienen camiones. Nosotros no tenemos ningún camión que sea competencia, no tenemos camiones que ofrezcan lo mismo que nosotros.</p>	<p>Impacto de los food trucks</p> <p>Los expertos coinciden en que las oportunidades de los food trucks:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Son muy pocas, puede empezarse a elevar la calidad con propuestas innovadoras de comida -Hay que reinventarse con el delivery y ver -Las diferenciación de los productos ofrece una ventaja competitiva frente a los demás -Si se aprovechan los canales de venta nuevos se pueden conseguir oportunidades
--	--	--

Matriz 12: ¿Cuáles son las oportunidades de los food trucks?

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 13: ¿Cuáles son las amenazas de los food trucks?

Pregunta	Entrevistado	Análisis
<p>¿Cuáles son las amenazas de los food trucks?</p>	<p>DPF: La pandemia está demostrado. Lo segundo, los fees a pagar y entrar a la movida, el precio al consumidor es alto porque me cobran un fee muy alto, a veces solo quedaba muy poco para el cierre del evento. Después participamos en eventos con otras personas, igual se pagaba un fee menor, y era un poco mejor. Yo les pedía reporte de los costos de un evento, y nunca me lo dieron, no había transparencia con los food trucks.</p> <p>BC: El costo del fee por evento, puedes tener eventos que te cobran 100\$, como eventos donde piden 300\$ con una semana de diferencia. Por eso es que muchos han buscado deliverys para producir o dejan de asistir a eventos, porque gastan 1.000\$ por semana y solo tienen ingresos dos semanas al mes, y esto te lleva a pensar si montar una tienda.</p> <p>También ha bajado la fiebre de los food trucks, porque hay demasiados, hay más de 120 en Caracas, más de la mitad murieron en menos de 2 años.</p> <p>AV: Yo creo que la situación económica, es decir la estabilidad económica de la clientela, porque si hay un grupo de personas que todavía tienen un poder adquisitivo bueno, pero yo creo que la mayoría de la población no está igual, entonces yo creo que eso es lo que impactaría un poco. Hay</p>	<p>Impacto de los food trucks</p> <p>Los expertos coinciden en que las amenazas de los food trucks son:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Los efectos de la pandemia -Los costos de fee por evento -La falta de transparencia con los food trucks -La situación económica del país -La apertura de nuevos locales y emprendimientos con propuestas nuevas -El surgimiento de nuevos competidores

	<p>que tomar en cuenta la población que se ha ido también, todo eso influye. Por cuestiones de pandemia y economía, se pierde el interés en visitar, y la apertura de nuevos locales también, emprendimientos nuevos, porque ya no le parece atractivo a la clientela.</p> <p>CEB: Como te dije, en este momento no creo que la competencia sea fuerte en relación a camiones, tampoco el churro es un producto de primera necesidad, no es un producto que se demande todo el tiempo como el helado. La gente come helado todo el tiempo, en frío o calor, el churro no es un producto más universal.</p>	
--	---	--

Matriz 13: ¿Cuáles son las amenazas de los food trucks?

Fuente: Elaboración propia

Anexo B

Entrevista: Directivos movimiento food truck en Venezuela

Participantes: Domingo Alfonzo - CEO de food truck Caracas Power

Pregunta 1: ¿Qué es un food truck?

Pregunta	Entrevistado	Análisis
¿Qué es un food truck?	DA: Un food truck es un restaurante sobre ruedas, es un camión de comida	Estructura del modelo de negocio de los food truck: <ul style="list-style-type: none">● Un food truck es un restaurante sobre ruedas, es un camión de comida● -Un food truck es un restaurante sobre ruedas

Matriz 1: ¿Qué es un foodtruck?

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 2: ¿Cómo funciona un food truck?

Pregunta	Entrevistado	Análisis
<p>¿Cómo funciona un food truck?</p>	<p>DA: Primero que todo debe tener un centro de producción, debe tener una brigada de trabajo, prácticamente un organigrama igual o parecido al organigrama de un restaurante, lo único es que debe tener logística y producción para poder salir a la calle, aparte bueno de la propuesta como tal.</p>	<p>Estructura del modelo de negocio de los food trucks</p> <ul style="list-style-type: none"> • Primero que todo debe tener un centro de producción, debe tener una brigada de trabajo, prácticamente un organigrama igual o parecido al organigrama de un restaurante, lo único es que debe tener logística y producción para poder salir a la calle, aparte bueno de la propuesta como tal. <p>-Un centro de producción, debe tener una brigada de trabajo, un organigrama parecido al de un restaurante etc.</p> <p>-Deben poseer logística y producción para poder salir a la</p>

		calle, además de incluir la propuesta.
--	--	--

Matriz 2:¿Cómo funciona un food truck?

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 3: ¿Cuál es la competencia más importante que tienen los food truck hoy en día?

Pregunta	Entrevistado	Análisis
¿Cuál es la competencia más importante que tienen los food truck hoy en día?	DA: Por supuesto la comida ambulante, todo lo que es comida de calle, en restaurantes, lo que pasa es que aquí en Venezuela la movida food truck causó una explosión en la ciudad.Food Truck Caracas Power nace porque había un movimiento llamado Food truck Venezuela, nosotros como propietarios de marcas de Food Truck teníamos que esperar que esa organización lanzara las convocatorias para nosotros salir a las calles, muchos emprendedores tenían que salir todos los	Estructura del modelo de negocio de los food truck: <ul style="list-style-type: none"> • Por supuesto la comida ambulante, todo lo que es comida de calle, en restaurantes, lo que pasa es que aquí en Venezuela la movida food truck causó una explosión en la ciudad.

	<p>días o todos los fines de semana, y no podían esperar una convocatoria que lanzara Food Truck Venezuela por eso sale Food truck Caracas Power. Lo que hice fue agrupar a un grupo de marcas de mayor renombre que sonaban fuerte dentro de la ciudad, y para salir a la calle tenían que cumplir las siguientes normas: aparte de tener unos requisitos legales, tenían que tener ciertos requerimientos como producto, y por supuesto mantener las plazas limpias.</p>	<p>-La comida ambulante, todo lo que es comida de calle</p> <p>-Restaurantes y locales</p>
--	--	--

Matriz 3: ¿Cuál es la competencia más importante que tienen los food truck hoy en día?

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 4: ¿Cómo ha cambiado la movida desde el 2015 para acá?

Pregunta	Entrevistado	Análisis
<p>¿Cómo ha cambiado la movida desde el 2015 para acá?</p>	<p>DA: Por supuesto hay más competencia, cuando arrancó la pandemia del tema de los deliverys, surgieron nuevas ideas y nuevos conceptos de emprendimiento. Lo más importante en este negocio es saber mantenerse, porque tienes repuntes hacia arriba y repuntes hacia abajo pero lo importante es saber mantenerse. Aquí se trata de hacer marca, de que tu producto llegue y generar confianza hacia tu comensal y hacia tu cliente. Ese es el punto exacto de esto. ¿Cómo generar confianza? Bueno que mi producto sea bueno, activando controles de calidad, aquí se trabaja con plan de negocios, estructura de costos.</p>	<p>Relevancia de los food trucks:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Hay más competencia, surgieron nuevas ideas y nuevos emprendimientos. ● Lo más importante en este negocio es saber mantenerse, porque tienes repuntes hacia arriba y repuntes hacia abajo pero lo importante es saber mantenerse. ● Aquí se trata de hacer marca, de que tu producto llegue y generar confianza hacia tu comensal y hacia tu cliente. Ese es el punto exacto de esto. ¿Cómo generar confianza? Bueno que mi producto sea bueno, activando controles de calidad, aquí se trabaja con plan de negocios, estructura de costos <p>-Hay nuevas competencias y surgieron nuevos emprendimientos</p> <p>-Lo importante en el negocio es saber mantenerse, aún en medio de repuntes hacia arriba y hacia abajo</p> <p>-Se trata de hacer marca, de que el producto llegue y genere confianza hacia el comensal y hacia el cliente.</p>

Matriz 4: ¿Cómo ha cambiado la movida food truck desde el 2015 hasta 2021?

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 5: ¿Cuál es el modelo de negocio de Food Truck Caracas Power?

Pregunta	Entrevistado	Análisis
¿Cuál es el modelo de negocio de Food Truck Caracas Power?	<p>DA: Prácticamente somos una asociación sin fines de lucro, sinceramente te puedo decir que nos beneficiamos porque en las convocatorias participan camiones de nosotros, si no existiera, los camiones no salieran a la calle, hay muchos camiones que esperan la convocatoria para salir a vender. La filosofía de este movimiento es ayudar a otros, todos hemos pasado de gastarnos todos nuestros ahorros en invertir en el food truck y esperamos resultados inmediatos y no es así. En esa parte hay una parte sensibilidad humana</p>	<p>Estructura del modelo de negocio de los food trucks</p> <ul style="list-style-type: none">• Somos una asociación sin fines de lucro, sinceramente te puedo decir que nos beneficiamos porque en las convocatorias participan camiones de nosotros, si no existiera, los camiones no salieran a la calle, hay muchos camiones que esperan la convocatoria para salir a vender.• La filosofía de este movimiento es ayudar a otros, todos hemos pasado de gastarnos todos nuestros ahorros en invertir en el food truck y esperamos resultados inmediatos y no es así. En esa parte hay una parte sensibilidad humana.

		<p>-Una asociación sin fines de lucro</p> <p>-Nos beneficiamos porque en las convocatorias participan camiones de la organización</p> <p>-La filosofía del movimiento es ayudar a otros</p>
--	--	---

Matriz 5: ¿Cuál es el modelo de negocio de Food Truck Caracas Power?

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 6: ¿Cuál es la propuesta de valor de los food trucks?

Pregunta	Entrevistado	Análisis
¿Cuál es la propuesta de valor de los food trucks?	<p>DA: Oye si, yo me di cuenta que la familia no estaba saliendo, y creo que lo que logramos fue que la familia saliera. Aparte que había mucho miedo en el país y nosotros brindamos seguridad. Fijate esto es sin fines de lucro y nosotros brindamos un servicio de baños que sea asistido, ese valor agregado que le pusimos a los eventos ha hecho que las menciones sean sobre el servicio de los baños. Yo creo que la confianza y la seguridad en los eventos es el valor, aparte de la propuesta gastronómica que esté dentro de este grupo, tiene que tener una propuesta gastronómica con peso.</p>	<p>-Estructura del modelo de negocio de los food trucks</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Me di cuenta que la familia no estaba saliendo, y creo que lo que logramos fue que la familia saliera. Aparte que había mucho miedo en el país y nosotros brindamos seguridad. ● Yo creo que la confianza y la seguridad en los

	<p>Dentro de este movimiento hay una unión, por supuesto al momento de estar en los eventos cada uno defiende sus intereses, pero ya tu sabes que yo voy a la batalla y quiero vender.</p>	<p>eventos es el valor, aparte de la propuesta gastronómica que esté dentro de este grupo, tiene que tener una propuesta gastronómica con peso.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dentro de este movimiento hay una unión, por supuesto al momento de estar en los eventos cada uno defiende sus intereses, pero ya tu sabes que yo voy a la batalla y quiero vender. <p>-Incentivar que la familia venezolana saliera</p> <p>-Garantizar seguridad y confianza en los eventos mientras se ofrece una propuesta gastronómica con peso.</p> <p>-Dentro del movimiento hay unión</p>
--	--	--

Matriz 6: ¿Cuál es la propuesta de valor de los food trucks?

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 7: ¿Quién es el cliente de los food trucks en Caracas?

Pregunta	Entrevistado	Análisis
¿Quién es el cliente de los food trucks en Caracas?	<p>DA: Foodies, la pandemia y el delivery me regaló un estudio de mercado gratuito, porque por ejemplo, El Negro se estaba peleando por todas las verbenas de colegios de alto target y resulta que mi fuerte en el delivery está en el oeste. Entonces</p>	Estructura del modelo de negocio de los food trucks

	<p>la situación hizo que se atendiera ese nicho de mercado para obtener mayor cantidad de ventas. El cliente es el foodie, también familias, pero más que todo es el foodie que pregunta por la hamburguesa que apareció en la publicación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Foodies, la pandemia y el delivery me regaló un estudio de mercado gratuito, porque por ejemplo, El Negro se estaba peleando por todas las verbenas de colegios de alto target y resulta que mi fuerte en el delivery está en el oeste. <p>-Foodies</p> <p>-Familias</p> <p>-El fuerte de ubicación está en el oeste de la ciudad</p>
--	---	---

Matriz 7: ¿Quién es el cliente de los food trucks en Caracas?

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 8: ¿Cuáles son los canales de comunicación con los clientes?

Pregunta	Entrevistado	Análisis
<p>¿Cuáles son los canales de comunicación con los clientes?</p>	<p>DA: El boca a boca, aunque actualmente las redes sociales, destacando Instagram. Nosotros como grupo lo que hacemos es un “huracán”, todos los camiones publicamos a la misma hora y día, para darle fuerza al mensaje. Entre todos hacemos una recolecta y pagamos publicidad en las redes sociales. En el país hay otros canales, pero no tienen el alcance que nosotros buscamos, así como lo efectivo que las redes sociales puedan ser.</p>	<p>Estructura del modelo de negocio de los food trucks</p> <ul style="list-style-type: none"> ● El boca a boca, aunque actualmente las redes sociales, destacando Instagram. Nosotros como grupo lo que hacemos es un “huracán”, todos los camiones publicamos a la misma hora y día, para darle fuerza al mensaje ● Entre todos hacemos una recolecta y pagamos publicidad en las redes sociales. En el país hay otros canales, pero no tienen el alcance que nosotros buscamos, así como lo efectivo que las redes sociales puedan ser. <p>-El boca a boca</p> <p>-Las redes sociales destancado instagram</p> <p>-Se publica de forma conjunta para darle fuerza al mensaje</p> <p>-Se hace una recolecta y se paga publicidad en redes sociales</p>

Matriz 8: ¿Cuáles son los canales de comunicación con los clientes?

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 9: ¿Quiénes son los aliados claves de la movida food truck en Caracas?

Pregunta	Entrevistado	Análisis
<p>¿Quiénes son los aliados claves de la movida food truck en Caracas?</p>	<p>DA: Las alcaldías con todo su equipo. Las juntas comunales les hemos dejado claro, que hay cosas que podemos hacer por la comunidad. Por ejemplo, al parque Agustin Codazzi le reparamos el baño de niños y niñas, con nuestros aportes y ventas algo pudimos hacer. Había plazas que necesitaban cables para iluminación, nosotros lo aportamos. Esto nos ha funcionado muchísimo, sin propaganda política, es lo primero que pedimos, que no nos paralicen, que dependa de nosotros la convocatoria. Sabemos que la situación país ha hecho que el gobierno no tenga presupuesto, ¿Por qué nosotros no colaboramos? Esta es la filosofía que hemos mantenido y que nosotros, los que tenemos ánimo, fuerza y ganas, buscamos la oportunidad de apoyar.</p>	<p>Estructura del modelo de negocio de los food trucks</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las alcaldías con todo su equipo. Las juntas comunales les hemos dejado claro, que hay cosas que podemos hacer por la comunidad. <p>-Las alcaldías con todo su equipo -Las juntas comunales -La comunidad</p>

Matriz 9: ¿Quiénes son los aliados claves de la movida food truck en Caracas?

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 10: ¿Cuáles son los recursos más importantes que tienen los food trucks para poder funcionar?

Pregunta	Entrevistado	Análisis
<p>¿Cuáles son los recursos más importantes que tienen los food trucks para poder funcionar?</p>	<p>DA: Es un conglomerado de cosas. Sin el personal o la brigada de trabajos esto no funcionarán. También le pedimos mucho a dios por el clima, porque si este no está a tu favor, no hay venta.</p> <p>En El Negro, buscamos enseñarle a los chamos que la partida de lomo que puedes tener en Perú, puedes tenerla acá con unos resultados interesantes, nosotros capacitamos, que antes de irte del país, la vida se trata de capacitarte, luchar, trabajar, mejorar, antes de caer en cualquier mala decisión, donde llegaban con nosotros y tenían un lenguaje de malandro, y ahora les hemos enseñado a decir buenos días, otros aprenden compromiso y responsabilidad, así como otros han dejado de pensar en irse del país, con tal de tener una oportunidad aquí y que sea valorada. Hay muchos que dejaron de estudiar, ni siquiera tenían un desayuno en la barriga. Fui cocinero con</p>	<p>Estructura del modelo de negocio de los food trucks</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las alcaldías con todo su equipo. Las juntas comunales les hemos dejado claro, que hay cosas que podemos hacer por la comunidad. <p>-El personal de trabajo -La educación y capacitación -El compromiso y la responsabilidad</p>

	22 años de cocina y en este país el que más se preparaba, estudiaba, llegar temprano... El que sobresalía, conseguía un mejor salario, nosotros las ponemos en práctica aquí. Sin esos chamos no podría llegar hasta donde estoy.	
--	---	--

Matriz 10: ¿Cuáles son los recursos clave de la movida food truck?

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 11: ¿Los food trucks tienen una alta rotación de personal?

Pregunta	Entrevistado	Análisis
¿Los food trucks tienen una alta rotación de personal?	DA: Si, por todo lo que está pasando en el país. Es difícil hacerle entender a un chamo de 18 a 27 años todo lo que acabo de explicar, cómo todo se complicó, yo lo veo como un desafío para ellos, un chamo que vive en un barrio, llegar a las 12, 1am a su casa y salir a las 6:00am para salir, es imposible, porque tienen que esperar a que los malandros se vayan a acostar para irse a dormir.	Estructura del modelo de negocio de los food trucks <ul style="list-style-type: none"> ● Si, por todo lo que está pasando en el país. Es difícil hacerle entender a un chamo de 18 a 27 años todo lo que acabo de

	<p>Hay algo beneficioso en los food trucks, y es que pueden tener ingresos como para hacer pasaje trabajando, y capacidad de ahorro, pero hubo un cambio de mentalidad, incluso con lo que quieren en la vida</p>	<p>explicar, cómo todo se complicó, yo lo veo como un desafío</p> <p>-Hay alta rotación del personal por todo lo que está pasando en el país</p>
--	---	--

Matriz 11: ¿Los food trucks tienen una alta rotación de personal?

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 12: ¿Cuál es la estructura de costos de un evento?

Pregunta	Entrevistado	Análisis
<p>¿Cuál es la estructura de costos de un evento?</p>	<p>DA: Fácil, baños, seguridad diurna y nocturna, DJ, talentos en vivo por intercambio y paga o paga sola, depende del tipo de actividad. Como lo</p>	<p>Estructura del modelo de negocio de los food trucks</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Fácil, baños, seguridad diurna y nocturna,

	<p>nuestro no es mucha fanfarria, nos manejamos en un promedio de 250\$ a 300\$ por camión para todo lo que hay que pagar el fin de semana.</p>	<p>DJ, talentos en vivo por intercambio y paga o paga sola, depende del tipo de actividad. Como lo nuestro no es mucha fanfarria, nos manejamos en un promedio de 250\$ a 300\$ por camión para todo lo que hay que pagar el fin de semana.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Baños, seguridad diurna y nocturna - DJs, talentos en vivo - El promedio de costos para un evento va de 250\$ a 300\$
--	---	---

Matriz 12: ¿Cuál es la estructura de costos de un evento?

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 12: ¿Cuáles son los ingresos que tiene la organización?

Pregunta	Entrevistado	Análisis
----------	--------------	----------

<p>¿Cuáles son los ingresos que tiene la organización?</p>	<p>DA: Ninguna, es sin fines de lucro. En los 4 años que llevo de convocatoria ninguna. Las redes sociales de Food Truck Caracas Power las llevo yo, es un trabajo agotador. Los food trucks han pasado por un camino lleno de obstáculos, donde la única manera de seguir como tendencia era la unión, hay camiones que no han tenido la misma oportunidad que otros, donde sé que los conceptos estaban apunto de cerrar. Esto lo hago por inspiración y convicción propia, y si esto no existe, no hay tendencia, no hay movimiento y a mi me interesa que mis camiones estén en la calle. No me lucro, pero si lo hago, porque mis camiones también venden. Pero te doy la oportunidad a ti, de que participes al lado mío, con tal que paguemos todos juntos.</p>	<p>Estructura del modelo de negocio de los food trucks</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Ninguna, es sin fines de lucro. ● Los food trucks han pasado por un camino lleno de obstáculos, donde la única manera de seguir como tendencia era la unión, hay camiones que no han tenido la misma oportunidad que otros, donde sé que los conceptos estaban apunto de cerrar. <p>-Ninguna, es sin fines de lucro</p> <p>-Los food trucks han pasado por un camino lleno de obstáculos donde la única forma de seguir como tendencia era la unión.</p>
--	---	--

Matriz 12: ¿Cuáles son los ingresos que tiene la organización?

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 13: Hoy con la pandemia y la llegada de los deliverys, ¿la unión entre los food trucks se mantiene o se entienden como competencia?

Pregunta	Entrevistado	Análisis
<p>Hoy con la pandemia y la llegada de los deliverys, ¿la unión entre los food trucks se mantiene o se entienden como competencia?</p>	<p>DA: Nos han hecho crecer como marcas. La pandemia me ayudó muchísimo, creo que gané muchos seguidores, más de 20.000. Lo que he hecho con la pandemia es ponerme más competitivo, el menú creció, la propuesta de valor creció, más branding, nos formamos sobre las tendencias, cómo invertir en mercadeo. La pandemia la trabajamos de lunes a lunes de 8:00am a 11:00pm todos los días, es más sacrificio pero quiero que mi marca esté en los espacios que están vacíos.</p>	<p>Impacto de la red de food trucks</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nos han hecho crecer como marcas. La pandemia me ayudó muchísimo, creo que gané muchos seguidores, más de 20.000. Lo que he hecho con la pandemia es ponerme más competitivo, el menú creció, la propuesta de valor creció, más branding, nos formamos sobre las tendencias, cómo invertir en mercadeo. <p>-Ha aumentado el nivel de competencia</p> <p>-El menú creció</p> <p>-La propuesta de valor creció</p> <p>-Nos formamos sobre las tendencias</p>

Matriz 13: ¿La unión entre los food trucks se mantiene o se entienden como competencia?

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 14: ¿Ha impactado la pandemia a la movida food truck?

Pregunta	Entrevistado	Análisis
¿Ha impactado la pandemia a la movida food truck?	<p>DA: Si, salíamos todos los fines de semana y las convocatorias podían ser masivas. Por ejemplo, la Plaza Altamira es un espacio muy codiciado y no hemos podido participar en esos espacios. No hemos podido invitar agrupaciones musicales, entendemos que somos un trampolín para muchas organizaciones, Polar, Pepsi, son empresas que participaban muchísimo con nosotros como aliados, y está suspendido todo por parte de ellos. Nosotros también somos garantes de la bioseguridad, no queremos ser un</p>	<p>Impacto de la red de food trucks</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Si, salíamos todos los fines de semana y las convocatorias podían ser masivas. Por ejemplo, la Plaza Altamira es un espacio muy codiciado y no hemos podido participar en esos espacios. ● Nosotros también somos garantes de la bioseguridad, no queremos ser un foco de contagio

	foco de contagio.	<p>-Las convocatorias solían ser masivas desde la pandemia no se ha podido participar en esos eventos</p> <p>-La movida quiere ser garante de la bioseguridad, no busca ser foco de contagio</p>
--	-------------------	--

Matriz 15: ¿Ha impactado la pandemia a la movida food truck?

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 15: ¿Cómo cambió el modelo de negocios con la llegada de la pandemia?

Pregunta	Entrevistado	Análisis
¿Cómo cambió el modelo de negocios con la llegada de la pandemia?	DA: Se tuvo que activar el delivery, el organigrama creció, al ampliar el menú tienes que ampliar tu inversión en equipamiento de generadores de calor, de frío. La pandemia hizo que actuáramos y no nos quedáramos dormidos.	Estructura del modelo de negocio de los food truck:

		<ul style="list-style-type: none"> ● Se tuvo que activar el delivery, el organigrama creció, al ampliar el menú se amplió la inversión <p>-Se tuvo que activar el delivery</p> <p>-El organigrama creció</p> <p>-Se invirtió en generadores de calor y frío</p>
--	--	--

Matriz 15: Entrevistador: ¿Cómo cambió el modelo de negocios con la llegada de la pandemia?

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 16: ¿Cuáles crees que son los elementos del canvas más importantes en la pandemia?

Pregunta	Entrevistado	Análisis
¿Cuáles crees que son los elementos del canvas más importantes en la pandemia?	DA: Marcas, talento humano... Todas son importantes. Logística, producción, estar al día con las tendencias gastronómicas, el branding de la empresa porque una mala inversión puede hacer que despilfarren dinero.	Estructura del modelo de negocio de los food truck: <ul style="list-style-type: none"> ● Marcas, talento humano... Todas son importantes. Logística, producción, estar al día con las tendencias gastronómicas, el

		<p>branding de la empresa porque una mala inversión puede hacer que despilfarren dinero.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Marcas -Talento humano, logística, producción -Estar al día con las tendencias gastronómicas -El branding de la empresa
--	--	--

Matriz 16: ¿Cuáles crees que son los elementos del canvas más importantes en la pandemia?

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 17: ¿Cómo se prepara la movida para la post pandemia?

Pregunta	Entrevistado	Análisis
¿Cómo se prepara la movida para la post pandemia?	DA: Estamos esperando a que haya libertad plena para trabajar todos los fines de semana. No nos vamos a cansar de proponerle a la ciudad que hay sitios donde nos podemos convertir en lugares de	<p>Impacto económico</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Estamos esperando a que haya libertad

	<p>esparcimiento. Un terreno baldío puede convertirse en una locación y que sea muy buena porque pusimos bossa nova. Estamos esperando por los colegios para el calendario escolar, así como el calendario universitario, al igual que los clubes de Caracas y La Guaira, conciertos, fiestas, festivales, exposiciones, no existe y estamos esperando con muchas ganas que eso vuelva.</p>	<p>plena para trabajar todos los fines de semana.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Estamos esperando por los colegios para el calendario escolar, así como el calendario universitario, al igual que los clubes de Caracas y La Guaira, conciertos, fiestas, festivales, exposiciones, no existe y estamos esperando con muchas ganas que eso vuelva. <p>-Están esperando a que haya libertad plena para trabajar todos los fines de semana</p> <p>-Se espera por los colegios para el calendario escolar,</p> <p>-Estar al día con las tendencias gastronómicas</p> <p>-El branding de la empresa</p>
--	---	---

Matriz 17: ¿Cómo se prepara la movida para la post pandemia?

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 18: ¿Crees que va a cambiar el modelo de negocios en la post pandemia?

Pregunta	Entrevistado	Análisis
----------	--------------	----------

<p>¿Crees que va a cambiar el modelo de negocios en la post pandemia?</p>	<p>DA: No creo que cambie el modelo de negocios, más bien pienso que la propuesta que tenías, si no aprovechas este momento en pandemia, donde hay unos que lloran y otros que fabrican pañuelos, donde por ejemplo, hay food trucks que están buscando local comercial para establecerse como una marca en un local. También sabemos que la itinerancia es agotadora, porque después de un festival terminas llegando a tu casa a las 3:00 a.m.</p>	<p>Impacto económico</p> <ul style="list-style-type: none"> • No creo que cambie el modelo de negocios, más bien pienso que la propuesta que tenías, si no aprovechas este momento en pandemia, donde hay unos que lloran y otros que fabrican pañuelos, donde por ejemplo, hay food trucks que están buscando local comercial para establecerse como una marca en un local. También sabemos que la itinerancia es agotadora, porque después de un festival terminas llegando a tu casa a las 3:00 a.m. <p>-No creen que se cambie el modelo de negocio sino más bien haya un proceso de adaptación.</p>
---	---	---

Matriz 18: ¿Crees que va a cambiar el modelo de negocios en la post pandemia?

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 19: ¿La política ha incidido en los food trucks?

Pregunta	Entrevistado	Análisis
¿La política ha incidido en los food trucks?	<p>DA: Muchísimo, y más esta política desordenada donde podemos estar en un evento y el Presidente puede hablar y todo el mundo para su casa en pleno evento, nos ha pasado. Si es un sábado de elecciones o domingo, el día anterior se trabaja hasta cierta hora.</p>	<p>Impacto económico</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Muchísimo, y más esta política desordenada donde podemos estar en un evento y el Presidente puede hablar y todo el mundo para su casa en pleno evento, nos ha pasado. Si es un sábado de elecciones o domingo, el día anterior se trabaja hasta cierta hora. <p>-La política ha incidido sobre los food trucks sobre todo en días previos a elecciones.</p>

Matriz 18: ¿La política ha incidido en los food trucks?

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 19: ¿El entorno económico ha incidido en los food trucks?

Pregunta	Entrevistado	Análisis
<p>¿El entorno económico ha incidido en los food trucks?</p>	<p>DA: Si, la mayoría de los camiones en las paradas, no sabemos si es por la pandemia o la parte económica, han bajado la facturación, eso se nota en el ticket promedio, donde ha bajado, la tabla de costos puede estar en 10\$ y el ticket promedio en 9,50\$, inflación, dolarización, desastre económico, todo eso nos influye.</p> <p>Ahorita estoy haciendo un curso sobre el tema cripto, si le das al cliente la mayor cantidad de opciones para comprar, entonces tienes más opciones para vender. Cada food truck está respaldado por una empresa, y nosotros cumplimos con los temas de ley, ahorita nos estamos capacitando para poder llevarlo a la parte legal del negocio.</p>	<p>Impacto económico</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Si, la mayoría de los camiones en las paradas, no sabemos si es por la pandemia o la parte económica, han bajado la facturación, eso se nota en el ticket promedio, donde ha bajado, la tabla de costos puede estar en 10\$ y el ticket promedio en 9,50\$, inflación. ● Cada food truck está respaldado por una empresa, y nosotros cumplimos con los temas de ley, ahorita nos estamos capacitando para poder llevarlo a la parte legal del negocio. <p>-La mayoría de los camiones han bajado la facturación, lo cual se refleja en el ticket promedio</p> <p>-Ahora se están abriendo más posibilidades para dar al cliente más opciones para comprar</p>

Matriz 19: ¿El entorno económico ha incidido en los food trucks?

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 20: ¿El contexto social ha influido en la movida?

Pregunta	Entrevistado	Análisis
¿El contexto social ha influido en la movida?	DA: Muchísimo. Nosotros somos una opción para la ciudad, cuando entras a un evento, puedes usar abiertamente el celular, buscamos sembrar la confianza en el cliente, y por ese aspecto estamos tranquilos, porque sabemos que el cliente va a estar tranquilo.	Impacto de la red de food trucks <ul style="list-style-type: none">● Muchísimo. Nosotros somos una opción para la ciudad, cuando entras a un evento, puedes usar abiertamente el celular, buscamos sembrar la confianza en el cliente, y por ese aspecto estamos tranquilos, porque sabemos que el cliente va a estar tranquilo. <p>-Muchísimo. Nosotros somos una opción para la ciudad, cuando entras a un evento, puedes usar abiertamente el celular, buscamos sembrar la confianza en el cliente, y por ese aspecto estamos tranquilos, porque sabemos que el cliente va a estar tranquilo.</p>

Matriz 20: ¿El contexto social ha influido en la movida?

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 21: ¿El acceso a la tecnología o el entorno tecnológico ha incidido en la movida?

Pregunta	Entrevistado	Análisis
<p>¿El acceso a la tecnología o el entorno tecnológico ha incidido en la movida?</p>	<p>DA: Si, la mayoría tiene un sistema de facturación digital, softwares propios. han tenido que comprar tabletas, laptop para trabajar en la calle, powerbanks, bam. Tienes que ir a la par con la tecnología porque si no, no brillas.</p>	<p>Impacto de la red de food trucks</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Si, la mayoría tiene un sistema de facturación digital, softwares propios. han tenido que comprar tabletas, laptop para trabajar en la calle, powerbanks, bam. Tienes que ir a la par con la tecnología porque si no, no brillas. <p>-La mayoría tiene un sistema de facturación digital y software propio</p> <p>-Se tiene que ir a la par con la tecnología para brillar.</p>

Matriz 20: ¿El acceso a la tecnología o el entorno tecnológico ha incidido en la movida?

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 21: ¿Cuáles crees que son las amenazas más importantes para la movida food truck en Caracas?

Pregunta	Entrevistado	Análisis
¿Cuáles crees que son las amenazas más importantes para la movida food truck en Caracas?	DA: Decretos presidenciales, el clima, son factores que te ponen a temblar.	Estructura del modelo de negocio de los food trucks <ul style="list-style-type: none">● Decretos presidenciales, el clima, son factores que te ponen a temblar. -Decretos presidenciales, el clima,

Matriz 21: ¿Cuáles crees que son las amenazas más importantes para la movida food truck en Caracas?

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 22: ¿Cuáles son las oportunidades que tiene la movida food truck?

Pregunta	Entrevistado	Análisis
<p>¿Cuáles son las oportunidades que tiene la movida food truck?</p>	<p>DA: Muchísimas, en el 2020 o el 2021, en Tailandia le otorgaron una estrella Michelin a un restaurante food truck. Estábamos acostumbrados a lo mismo y esta propuesta ha hecho que las personas coman diferente en la calle. Analizo mucho mi competencia, la calle del hambre en Plaza Venezuela un viernes por la noche está full todos los carritos de perro caliente y todos venden lo mismo, el mismo producto. Nosotros vamos a lograr que sea así, tienes que generar confianza, trabajar duro, restaurar los vehículos con mucha calidad, saber estandarización, calidad, porque nosotros no tenemos 1.000.000\$ para invertir en publicidad como las empresas más grandes. Las ganas y el ánimo nos ayuda siempre.</p>	<p>Estructura del modelo de negocio de los food trucks</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Muchísimas, en el 2020 o el 2021, en Tailandia le otorgaron una estrella Michelin a un restaurante food truck. Estábamos acostumbrados a lo mismo y esta propuesta ha hecho que las personas coman diferente en la calle. <p>-Hay muchas oportunidades entendiendo un mercado que vende</p> <p>-Esto se logra generando confianza, trabajando duro, restaurando los vehículos y estandarizando procesos.</p>

Matriz 22: ¿Cuáles son las oportunidades que tiene la movida food truck?

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 22: ¿Cuáles son las debilidades que tiene la movida food truck?

Pregunta	Entrevistado	Análisis
¿Cuáles crees que son las debilidades que tienen los food trucks?	DA: Organización, aportes económicos, situación país. No son los food trucks, son los venezolanos en general, dejan que la corriente se lleve al camarón. Tengo la convicción de ser empresario, y para tener éxito, necesito que en lo colectivo seamos exitosos para que funcione bien. Si todos hacemos las cosas bien, en el grupo hay éxito.	<p>Estructura del modelo de negocio de los food trucks</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Organización, aportes económicos, situación país. No son los food trucks, son los venezolanos en general, dejan que la corriente se lleve al camarón. Tengo la convicción de ser empresario, y para tener éxito, necesito que en lo colectivo seamos exitosos para que funcione bien. Si todos hacemos las cosas bien, en el grupo hay éxito. <p>-Las debilidades de la movida están en la organización, aportes económicos y situación país</p>

Matriz 22: ¿Cuáles son las debilidades que tiene la movida food truck?

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 23: ¿Cuáles son las fortalezas que tiene la movida?

Pregunta	Entrevistado	Análisis

<p>¿Cuáles son las fortalezas que tiene la movida?</p>	<p>DA: Nadie ofrece una propuesta gastronómica como los food trucks. En la ciudad habían muchos camiones, pero de convertirlo en un festival y que sea algo más, no existía. Nosotros vemos al papá comiendo una hamburguesa, el niño saltando en una atracción, viviendo una experiencia diferente, eso lo hacemos nosotros.</p>	<p>Estructura del modelo de negocio de los food trucks</p> <p>Nadie ofrece una propuesta gastronómica como los food trucks. En la ciudad habían muchos camiones, pero de convertirlo en un festival y que sea algo más, no existía. Nosotros vemos al papá comiendo una hamburguesa, el niño saltando en una atracción, viviendo una experiencia diferente, eso lo hacemos nosotros.</p> <p>-Nadie ofrece una propuesta gastronómica como los foodtrucks</p> <p>-La movida terminó siendo un festival</p> <p>-Se viven experiencias diferentes a través de la movida</p>
--	--	--

Matriz 22: ¿Cuáles son las fortalezas que tiene la movida food truck?

Fuente: Elaboración propia