



**“Plan de negocio para la creación de una empresa ecoamigable dedicada a la venta de comida saludable mediante food trailers y delivery por aplicaciones móviles en la ciudad de Lima”**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Maestro en Supply Chain Management por:**

Juan Carlos Cris Castillo Salazar \_\_\_\_\_  
Jose Antonio Gordillo Vera \_\_\_\_\_  
Luis Antonio Salazar Trujillo \_\_\_\_\_  
Juan Miguel Touzard Villanueva \_\_\_\_\_

**Programa de la Maestría en Supply Chain Management**

Lima, 12 de septiembre del 2019

Esta tesis

“Plan de negocio para la creación de una empresa ecoamigable dedicada a la venta de comida saludable mediante food trailers y delivery por aplicaciones móviles en la ciudad de Lima”

Ha sido aprobada.

---

Aldo De La Cruz Gonzalez  
(Asesor)

Universidad ESAN

2019

Esta tesis

**Plan de negocio para la creación de una empresa ecoamigable dedicada a la venta de comida saludable mediante food trailers y delivery por aplicaciones móviles en la ciudad de Lima**

ha sido aprobada.

.....  
Pool Rousell Ccanto Palacios (Jurado)

.....  
Juan Carlos Reynaldo Quesada Chiarella (Jurado)

.....  
Aldo de la Cruz Gonzáles (Asesor)

Universidad ESAN

2019

iii

## INDICE

<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes .....	2
1.2 Objetivos .....	4
1.2.1 Objetivo General.....	4
1.2.2 Objetivos Específicos.....	4
1.3 Justificación .....	5
1.4 Contribución .....	5
1.5 Alcance .....	6
1.6 Limitaciones.....	6
<b>CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL.....</b>	<b>8</b>
2.1 Tendencias en Salud y Alimentación.....	8
2.1.1 Alimentación saludable.....	10
2.2. Food Trucks .....	12
2.2.1 Food Trucks a nivel internacional.....	13
2.2.2 Food Trucks en Perú .....	14
2.3 Consumidor.....	15
2.3.1 Consumidor Peruano.....	15
2.3.2 Perfil de consumidor peruano en el 2019 .....	16
2.4 Tecnología de la información .....	17
2.4.1 E-commerce .....	18
2.4.2. Canales de compra online .....	19
2.5 Consumo responsable y las TICS .....	20
<b>CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL ENTORNO .....</b>	<b>22</b>
3.1 Análisis del entorno externo (PESTEL).....	22
3.1.1 Análisis político .....	22
3.1.2 Análisis económico .....	23
3.1.3 Análisis social .....	24
3.1.4 Análisis tecnológico.....	26
3.1.5 Análisis ecológico .....	28
3.1.6 Análisis legal.....	30
3.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter .....	31
3.2.1 Poder de negociación de los proveedores .....	31
3.2.2 Poder de negociación de los clientes .....	32

3.2.3 Amenazas de entradas de nuevos competidores .....	33
3.2.4 Amenazas de productos sustitutos .....	34
3.2.5 Rivalidad entre competidores .....	35
<b>CAPÍTULO IV. ESTUDIO DE MERCADO .....</b>	<b>37</b>
4.1 Descripción del servicio o producto .....	37
4.2 Objetivos .....	38
4.3 Fase cualitativa.....	38
4.3.1 Entrevistas a profundidad a los dueños de foods trucks .....	39
4.4 Fase Cuantitativa.....	41
4.5 Análisis de Resultados .....	56
4.6 Demanda .....	57
4.7 Conclusiones del estudio.....	59
<b>CAPÍTULO V. ANALISIS ESTRATÉGICO .....</b>	<b>62</b>
<b>5.1</b> Visión y Misión.....	62
5.2 Objetivos .....	62
5.2.1 A corto y mediano plazo .....	62
5.2.2 A largo plazo.....	62
5.3 Organización .....	62
5.4 Cadena de valor.....	63
5.5 Recursos y capacidades.....	65
5.6 Análisis FODA.....	67
5.7 Estrategia competitiva.....	68
5.8 Estrategia de crecimiento .....	69
<b>CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>71</b>
6.1 Objetivos .....	71
6.2 Estrategias .....	71
6.2.1 Público objetivo .....	71
6.2.2 Posicionamiento.....	71
6.2.3 Servicio .....	74
6.2.4 Plaza.....	76
6.2.5 Promoción y comunicación.....	77
<b>CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES.....</b>	<b>80</b>
7.1 Objetivo, políticas y estrategia de operaciones.....	80
7.2 Procesos .....	81

7.3 Cadena de Suministro .....	83
7.3.1 Abastecimiento .....	85
7.3.2 Inventarios.....	94
7.3.3 Distribución.....	95
7.3.4 Logística Inversa.....	99
7.4 Capacidades .....	100
7.5 Localización de planta .....	100
7.6 Diseño de planta.....	102
7.7 Calidad .....	104
7.8 Tecnología de la información .....	107
7.9 Impacto ambiental.....	108
7.10 Indicadores .....	110
<b>CAPÍTULO VIII. PLAN DE RRHH .....</b>	<b>114</b>
8.1 Objetivos .....	114
8.2 Plan administrativo .....	114
8.2.1 Constitución de la empresa y aspectos legales .....	114
8.2.2 Permisos y registros municipales.....	115
8.3 Estructura organizacional.....	119
8.4 Proceso de gestión de Recursos Humanos.....	120
8.4.1 Proceso de reclutamiento y selección de personal.....	121
8.4.2 Proceso de inducción y contratación de personal .....	123
8.4.3 Proceso de capacitación de personal.....	124
8.5 Administración de compensaciones.....	125
<b>CAPITULO IX. PLAN DE FINANZAS .....</b>	<b>127</b>
9.1 Supuestos y políticas financieras .....	127
9.2 Fuentes de inversión .....	129
9.2.1 Activos fijos .....	129
9.2.2 Financiamiento.....	130
9.3 Ingresos .....	131
9.4 Gastos.....	135
9.5 Costos fijos y variables .....	135
9.6 Evaluación económica .....	138
9.7 Estado de ganancias y pérdidas.....	140
9.8 Periodo de recuperación de la inversión .....	140

<b>CAPÍTULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>144</b>
<b>CAPÍTULO XI. FUENTES DE INFORMACIÓN .....</b>	<b>147</b>

## ANEXOS

Anexo 12.1. Los platos más consumidos fuera del hogar en Lima .....	150
Anexo 12.2 Food trucks visitados.....	150
Anexo 12.3 Restaurantes de comidas saludables visitados .....	151
Anexo 12.4 Carta de pedidos .....	152
Anexo 12.5 Formato de selección de proveedores .....	153
Anexo 12.6 Formato de evaluación de proveedores .....	154
Anexo 12.7 Cronograma de evaluación de proveedores.....	155
Anexo 12.8 Formato de inventario .....	155
Anexo 12.9 Encuesta realizada .....	156
Anexo 12. 10 Modelo CANVAS del plan de negocio.....	158

## INDICE DE TABLAS

Tabla 4.1. Dueños de Food Trucks entrevistados .....	38
Tabla 4.2 Densidad empresarial de Miraflores .....	58
Tabla 4.3 Filtros para la demanda en Miraflores .....	58
Tabla 4.4 Densidad empresarial de San Isidro.....	58
Tabla 4.5 Filtros en la demanda de San Isidro.....	58
Tabla 4.6 Densidad empresarial de Surco.....	59
Tabla 4.7 Filtros en la demanda de Surco.....	59
Tabla 4.8 Ventas de platos .....	59
Tabla 5.1. FODA Cruzado .....	67
Tabla 5.2: Estrategias de crecimiento de Ansoff .....	70
Tabla 7.1 Estrategias de operación según política.....	80
Tabla 7.2. Cartilla de Productos.....	88
Tabla 7.3. Clasificación de insumos por ABC en un periodo anual .....	88
Tabla 7.4. Factores de Localización .....	101
Tabla 7.5. Indicador OTIF (On Time In Full) .....	110
Tabla 7.6. % Pedidos entregados en forma correcta.....	110
Tabla 7.7. % Pedidos entregados en forma correcta.....	111
Tabla 7.8. Indicador cumplimiento de entrega de pedidos .....	111
Tabla 7.9. Indicador Volumen de compras.....	112
Tabla 7.10 Indicador de exactitud en el registro de inventario.....	113
Tabla 7.11. Indicador error porcentual absoluto medio (MAPE).....	113
Tabla 9.1: Préstamo Bancario .....	129
Tabla 9.2 Inversión de activos fijos, licencia y capacitación.....	130
Tabla 9.3: Flujo de la deuda.....	130
Tabla 9.4 Escenario de ventas sin pagar comisión a Rappid o Glovo. ....	133
Tabla 9.5 Escenario de ventas pagando comisión de 23% a Rapid o Glovo. ..	134
Tabla 9.6 Gastos Administrativos.....	135
Tabla 9.7 Costos fijos de la empresa .....	135
Tabla 9.8 Costos Variables .....	138
Tabla 9.9. Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno .....	139
Tabla 9.10 EERR en soles .....	140
Tabla 9.11 Periodo de recuperación.....	140



## INDICE DE FIGURAS

Figura 2.1: Actitud hacia estar muy ocupado para tener una dieta saludable.....	8
Figura 2.2: Actitud hacia el esfuerzo de estar sano y tener un estilo de vida saludable ....	9
Figura 2. 3: Compra habitual de alimentos según características por NSE .....	12
Figura 4.1: PBI y demanda interna por trimestres desde el 2016 al 2018. ....	22
Figura 5.1 Cadena de Valor .....	63
Figura 5.2. Uniforme de la empresa.....	66
Figura 5. 3 Formato de carta de la empresa .....	67
Figura 6.1. Logo de la marca .....	72
Figura 6.2.- Diseño externo del food truck. ....	73
Figura 6.3 Diseño de los envases y utensilios del negocio .....	73
Figura 6.4. Diseño de uniformes y envases .....	768
Figura 7.1 Diagrama de operaciones del proceso de preparación de pedidos .....	82
Figura 7.2 Cadena de Suministro.....	83
Figura 7.3. Proceso de Food Truck.....	85
Figura 7.4. Flujo de Evaluación de proveedores:.....	85
Figura 7.5. Flujograma de selección de proveedores.....	86
Figura 7.6. Flujograma del Proceso de compras .....	87
Figura 7. 7. Matriz Kraljic .....	90
Figura 7.8. Flujograma del proceso de inventario .....	95
Gráfico posición-tiempo para distribución desde food trucks y centro de producción ..	98
Figura 7. 10. Layout práctico del centro de producción .....	102
Figura 7.11. Layout Food Truck .....	103
Figura 7. 12. Tecnología de la información GAL-DA.....	108
Figura 8.1. Modelo de Gestión de Recursos Humanos.....	121
Figura 8.2 Flujo del proceso de selección.....	123
Figura 8.3 Flujo del proceso de contratación e inducción .....	124
Figura 8.4. Talento del personal .....	125

## JUAN CARLOS CRIS CASTILLO SALAR

---

Profesional en Supply Chain Management de ESAN. Ingeniero Industrial de la Universidad de Lima. Experiencia en compras y logística en empresas nacionales y trasnacionales. Conocimientos de inglés, dominio de herramientas ofimáticas, ERP SAP y ORACLE y plataforma de negociaciones Ariba. Aspiración de desarrollo profesional en gerencia compras y cadena de suministro.

### FORMACIÓN

2018 - Actual                      **UNIVERSIDAD ESAN- ESAN**

Maestría en Supply Chain Management

2016-2016                        **CENTRUM GRADUATE BUSINESS SCHOOL**

Certificación de Estudios Ejecutivos (Operaciones, Logística y Tecnología)

2005- 2011                        **UNIVERSIDAD DE LIMA**

Ingeniero Industrial

### EXPERIENCIA

09/2018 - Actual                **Encargado de Adquisiciones**

Gerencia de Desarrollo e Infraestructura – Jefatura de Adquisiciones  
CADENA DE COMERCIO PERÚ S.A.C. - OXXO

- Elaboración de plan anual de adquisiciones.
- Negociación con proveedores para el suministro de bienes y servicios solicitados por las diferentes áreas de OXXO.
- Importación de equipamiento y habilitadores de tiendas OXXO.
- Implementación de mobiliario, equipos y habilitadores en tiendas OXXO.
- Búsqueda y desarrollo de proveedores locales de equipamiento y habilitadores importados.
- Compra de equipos y suministros para tiendas y oficina principal de OXXO.
- Desarrollo e implementación de pilotos para atender nuevas necesidades de compra de tiendas OXXO.
- Implementación, medición y control de indicadores de gestión de adquisiciones y de cadena de suministro.
- Elaboración de contratos y acuerdos de confidencialidad con proveedores.

03/2016-08/2018

### **Comprador Senior**

Gerencia de Procurement – Jefatura de Negocios y Servicios  
CENCOSUD PERÚ S.A.

- Negociación con proveedores de servicios logísticos mediante concursos de precios y licitaciones consolidando gastos y armando mercados competitivos (ahorros logrados entre 5% al 20%).
- Asesoramiento a usuarios en la elaboración de bases de licitación y ANS alineados a las políticas de la empresa y buenas prácticas del sector (logro alcanzado con esta práctica: encuesta de nivel de servicio por encima del promedio local y regional).
- Búsqueda de nuevos proveedores y de soluciones logísticas que generen mejoras en los niveles de servicio y reducción de costos, en coordinación con áreas usuarias.
- Elaboración de estrategia de compra y de negociación para cada categoría de compra y requerimiento asignado.
- Desarrollo e implementación de plantillas de subastas electrónicas en Ariba Sourcing
- Capacitación y asistencia a compradores del área en el uso de la plataforma Ariba elaborando eventos tipo RFI, RFP y Subastas Electrónicas.
- Capacitación a proveedores en el uso de la plataforma Ariba.
- Elaboración de catálogos de servicios en SAP.
- Representar a la gerencia en el comité regional de Procurement de buenas prácticas de uso de la plataforma Ariba (Sourcing y Contract).

05/2013-02/2016

### **Comprador**

Gerencia de Procurement – Jefatura de Negocios y Servicios  
CENCOSUD PERÚ S.A.

- Búsqueda y homologación de proveedores para la atención de bienes y servicios existentes y nuevos, solicitados por las diferentes líneas de negocio de la empresa.
- Elaboración de concursos de precios y licitaciones de servicios logísticos.
- Elaboración de concursos de precios y licitaciones de bienes y servicios para tiendas Wong, Metro y Paris.
- Evaluación de proveedores mediante referencias comerciales, reportes de homologación, evaluaciones de desempeño (KPI's), visitas a instalaciones, entre otros.
- Suscripción de contratos con proveedores en coordinación con el área legal.
- Elaboración del commodity plan de las categorías de compra asignadas (aprox \$15 MM anuales).

- Reportar avances del cumplimiento de objetivos del área (ahorros, abordaje, suscripción de contratos, nivel de servicio, proyectos de mejora, etc).
- Preparar informes y presentar resultados a la gerencia de Procurement.

03/2011-04/2013

### **Comprador**

Gerencia de Administración e Infraestructura - Jefatura de Compras y Almacenes

HERMES TRANSPORTES BLINDADOS S.A.

- Garantizar la adquisición de los distintos bienes requeridos por la empresa en el tiempo oportuno, con el mejor precio y calidad.
- Liderar licitaciones semestrales y anuales de artículos de stock (uniformes, repuestos de vehículos, limpieza, útiles de oficina, formatería, bolsas, precintos, EPP, etc).
- Revisar y ejecutar semanalmente el reporte de sugerencia de compra de artículos de stock considerando el stock de seguridad, rotación y tiempo de entrega del proveedor.
- Gestionar importaciones en coordinación con el agente de aduanas (bolsas, muestras, activos, etc).
- Desarrollar nuevos proveedores de productos críticos y de categorías con proveedores únicos.
- Elaborar contratos con principales proveedores en coordinación con el área legal.
- Evaluar a proveedores actuales, documentar los resultados y ejecutar acciones correctivas alineadas a lo indicado en la norma ISO 9001.

## LUIS ANTONIO SALAZAR TRUJILLO

---

Profesional en Supply Chain Management de ESAN. Ingeniera Agroindustrial de la UNFV. Experiencia en logística y abastecimiento. Conocimientos de inglés y dominio de las herramientas informáticas. Aspiración de desarrollo profesional en la cadena de abastecimiento.

### FORMACIÓN

2018- Actual                      **UNIVERSIDAD ESAN- ESAN**

Maestría en Supply Chain Management

2015-2016                      **UNIVERSIDAD ESAN- ESAN**

Especialización en logística y operaciones

2013-2013                      **INSTITUTO ADEX - ADEX**

Especialización de gestión de comercio internacional

2007-2011                      **UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL-  
UNFV**

Titulación en Ingeniería Agroindustrial

### EXPERIENCIA

03/2019-Actual                      **Comprador Senior**

Departamento de Logística  
EL PEDREGAL S.A.

- Responsable del abastecimiento de insumos y fertilizantes
- Negociación en las compras de proyectos de riego, implementación de área de frío y packing.
- Control y seguimiento presupuestal de las adquisiciones.
- Implementación y seguimiento a los indicadores de abastecimiento y almacenamiento.

09/2016-03/2019

**Analista de logística**

Departamento de logística

INDUSTRIAS SAN MIGUEL

- Gestión de las necesidades en la compra de materia prima, envases, embalajes, repuestos y servicios.
- Negociación en los proyectos de inversión CAPEX.
- Responsable de la operación de maquila de bebidas.
- Elaboración de presupuesto de materia prima, envases y embalajes
- Supervisión logística en el desarrollo de nuevos productos y proyectos comerciales.

11/2014-09/2016

**Comprador**

Departamento de compras

ARCOR DE PERU S.A.

- Responsable de las compras de materia prima, envases y embalajes
- Supervisión del plan de compras
- Responsable de la operación de maquila de productos para su exportación.
- Supervisión logística en el desarrollo de nuevos productos y proyectos comerciales.

06/2014-11/2014

**Asistente de logística**

Departamento de logística

TERMINALES PORTUARIOS PERUANOS S.A.C

- Gestión de las compras de servicios para el terminal de contenedores y agencia marítima.
- Negociación de flete terrestre y servicios para las naves.
- Responsable de la facturación de los servicios ofrecidos para las naves.

## JUAN MIGUEL TOUZARD VILLANUEVA

---

Profesional formado en la Escuela Naval del Perú, con más de 17 años de experiencia generando valor en el sector Logístico y en áreas de Operaciones y Transportes, con experiencia en el liderazgo de equipos, capacidad en la toma de decisiones y búsqueda de soluciones prácticas en diversas situaciones. Mi enfoque de vida se rige por la ética, la responsabilidad, la lealtad y el respeto hacia los demás. Poseo claridad conceptual, visión estratégica de negocios y habilidades para la estructuración y liderazgo, el trabajo en equipo y el manejo de relaciones interpersonales.

### **FORMACIÓN:**

2017 - Actualidad                    **ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS**

Maestría en Supply Chain Management

2017                                        **ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS**

Especialización en Logística y Operaciones

1997 – 2001                            **ESCUELA NAVAL DEL PERÚ**

(5to.Superior), Ingeniería Ciencias Marítimas Navales  
Ingeniería Naval (convenio UNI)

### **EXPERIENCIA LABORAL:**

Julio 2019 – actualidad            **Sub Gerente de Logística y Farmacia**

Clínica San Felipe S.A.

- Liderar el área de Logística, con una visión sostenible e innovadora, cumpliendo con el Plan Estratégico y objetivos trazados.
- Liderar la Organización y sus recursos en forma eficiente y óptima, con visión estratégica e innovadora.
- Cumplir con las políticas y objetivos, buscando la solvencia y rentabilidad de la empresa.
- Asegurar la rentabilidad y crecimiento del área Logística y Farmacias.
- Evaluar y buscar la optimización de la cadena de suministro, teniendo como objetivo lograr un proceso logístico eficiente para satisfacción del

cliente interno y pacientes.

Abril 2016 – Agosto 2018 **Gerente General**

GN7 Logística S.A.C. (Intelogis)

- Liderar la Organización con una visión estratégica e innovadora, cumpliendo con el Plan Estratégico y Políticas del Grupo GN7, teniendo como objetivo principal el posicionamiento dentro del mercado y la satisfacción de los clientes.
- Elaboración e implementación del Plan Estratégico de la empresa y el BSC con los objetivos específicos por cada perspectiva, con lo cual se definió la misión y metas para toda la organización, incrementando la productividad del equipo en un 10%.
- Implementé junto con el área de TI una plataforma de Gestión de Flota, que permite el monitoreo de la mercadería en línea con un dashboard de indicadores y reportería, con lo cual se incrementó el interés de los clientes, lo cual tuvo un alto impacto en el incremento de las ventas.
- Se logró reducir en más de un 10% los costos y gastos de la empresa, en base a mejoras en las negociaciones con proveedores, optimización de procesos internos y eficiencias en las actividades del capital humano, eliminando todo aquello que no genere valor a la empresa y a los clientes.

Agosto 2012 – Marzo 2016 **Sub Gerente de Transportes y Áreas de Soporte**

Ransa Comercial S.A.

- Responsable de gestionar las Jefaturas de Soporte de la División de Transporte y Almacenes de las líneas de Minería, Gas y Petróleo, teniendo como principal objetivo la planificación y asignación diaria de recursos, para brindar un eficiente servicio a los clientes de Ransa.
- Logramos implementar un nuevo sistema de Planificación y Asignación de Conductores, Supervisores y Activos (unidades) que permitió optimizar los lead times administrativos en un 40%, con lo cual el área de Gestión de Planificación de Transportes mejoró sus indicadores de ejecución de servicios.
- Se implementó un plan de evaluación de proveedores, que permitió optimizar los procesos de

compras, tener proveedores más eficientes y reducir los costos de adquisición de activos, equipos, materiales y equipamiento para la gestión de transportes y almacenes.

- Se logró reducir en un 10% el consumo de petróleo en las unidades a través de la utilización del sistema de gestión Lean Six Sigma, en el cual se identificó la problemática en el proceso de control, abastecimiento y filtrado del combustible BD2, permitiendo la reducción del costo más importante dentro de la estructura de transportes.

Enero 2002 – Junio 2012      **Jefe de Operaciones Navales y Logística**

Marina de Guerra del Perú

- Lideré diferentes organizaciones principalmente en áreas de Operaciones, Proyectos y Logística, teniendo como objetivos principales la planificación, elaboración y ejecución de las Operaciones; así como la administración, control y mantenimiento eficiente de los equipos y materiales asignados.
- Se logró incrementar las ventas en un 50% en la Base Naval, por la administración eficiente de los muelles de la Base Naval del Callao, superando lo alcanzado en todos los años anteriores, lo cual permitió generar mayor cantidad de recursos para incrementar los estándares de la Base y su personal.
- Se implementó un nuevo proceso de medición de la gestión de los proveedores, a través de indicadores de resultados y desempeño, que permitan controlar y mejorar las compras de la Institución, reduciendo costos y lead times, y garantizando el abastecimiento oportuno de insumos y materiales.
- Se logró reducir los costos de inventarios de los almacenes en un 25% a través de la creación de un procedimiento eficiente de control de entradas y salidas de bienes patrimoniales y consumibles, con lo cual se redujo los tiempos en el proceso de adquisición y entrega de materiales a los clientes internos de la Marina.

## JOSE ANTONIO GORDILLO VERA

---

Profesional, egresado en Economía de la Universidad de Lima, con más de 12 años de experiencia laboral en las áreas de: Planificación de Ingresos, Demanda, Distribución, Control y Comercial.

Como principales competencias desarrolladas: orientado a la satisfacción del cliente, resultados y objetivos de la Empresa, compromiso, flexibilidad ante el cambio y liderazgo. Miro con ojo crítico la investigación sin dejar de lado el valor de la intuición.

Mis principales virtudes son: habilidad analítica, capacidad de supervisión, negociación, manejo de relaciones interpersonales, persuasivo, trabajo en equipo, liderazgo y resiliencia.

### **FORMACIÓN:**

01/2018 - Actualidad    **ESAN**

Maestría en Supply Chain Management

04/1999-12/2005        **UNIVERSIDAD DE LIMA**

Economía (Grado Bachiller)

1997 – 2001            **ESCUELA NAVAL DEL PERÚ**

(5to.Superior), Ingeniería Ciencias Marítimas Navales  
Ingeniería Naval (convenio UNI)

### **EXPERIENCIA LABORAL**

Enero 2019 – actualidad    **Accionista**

Fortaulic Industrial SAC

Función: Director de negocios, buscar acuerdos comerciales e impulsar la marca.

Agosto 2017 – actualidad    **Planificador de Logística de Entrada**

Telefónica del Perú-Gerencia Logística.

- Analizar y planificar los ingresos de materiales de la Planta externa y Red Clientes del exterior y locales al almacén de Lurín.
- Coordinar y liderar las reuniones semanales con las áreas de Comex y Operadores Logísticos.
- Seguimiento y cumplimiento del Plan de Ingresos e identificar las oportunidades de mejora.
- Identificar, proponer e implementar mejoras en los procesos y/o políticas del área.
- Gestionar las alertas, informes e indicadores de gestión para la alta dirección.

**Panificador de la Demanda y Abastecimiento de materiales de Planta Externa. (Hasta marzo 2016)**

- Analizar y planificar el abastecimiento de materiales de planta externa (S/.120 MM).
- Coordinar y liderar las reuniones mensuales con las unidades de negocio, análisis del consumo y proyecciones.
- Seguimiento y cumplimiento del Plan de compras e identificar las oportunidades de mejora.
- Gestionar y controlar los niveles de inventario dentro de los objetivos planificados.
- Búsqueda de nuevos proveedores, tanto nacionales como extranjeros.
- Identificar, proponer e implementar mejoras en los procesos y/o políticas del área.
- Elaboración de pliegos de adjudicación de proveedores.
- Reunión mensual con proveedores de acuerdo al plan de compras establecido.
- Gestionar las alertas, informes e indicadores de gestión para la alta dirección.
- Delegación de la Jefatura de Planificación y PVO de Planta Externa, en caso de ausencia, con 4 analistas a cargo.

Agosto 2006 – Agosto 2007 **Joven Ejecutivo. (Trainee)**

Telefónica del Perú-Gerencia Logística. Telefónica Multimedia S.A.C- Gerencia General (Ago 06 a Nov 06) y Gerencia de Control (Dic 06 y Jul 07).

- Elaboración y análisis mensual del Estado de Resultados. (Consolidación de los negocios TMM, SEP, MEDIA).
- Elaboración del proyecto señal educativa. (a través del producto satelital)

- Elaboración de reportes diarios de avance del nuevo producto satelital de Cable Mágico.
- Análisis del mercado.
- Análisis del nuevo plan comercial DTH. (2007)

Marzo 2006 – Julio 2006 **Analista Senior.**

Philips Peruana S.A-Logística

- Análisis de margen de ventas y stock de Medical Systems.
- Análisis de Slow Movers de Medical Systems.
- Responsable del abastecimiento de equipos médicos desde la generación del pedido hasta la puerta del cliente.
- Análisis de costos de importación y exportación. (transporte, devolución y almacén).
- Negociación con forwarders. (tiempos de entrega y precios).
- Análisis de tiempos de importación y entrega a cliente final. (Elaboración de datos estadísticos para el área comercial).

Abril 2005 – Marzo 2006 **Asistente de Controller Regional.**

Philips Peruana S.A- Comercial y Finanzas.

- Análisis de cuentas contables, venta, margen, stock y elaboración de reportes de las áreas de: Medical Systems y Domestic Appliances.
- Análisis ranking de clientes y elaboración de reportes: de Medical Systems y Domestic Appliances.
- Consolidación, Coordinación y elaboración de reportes mensuales de información Regional: Estados de Resultados, Balance y Cash Flow de Perú, Venezuela y Colombia.
- Elaboración del Presupuesto Anual AOP 2006, RoFo (Q3, Q4, 2005), y Q1 2006.

## RESUMEN EJECUTIVO

Universidad:	Universidad ESAN
Maestría en:	Supply Chain Management
Título de la tesis:	Plan de negocio para la creación de una empresa ecoamigable dedicada a la venta de comida saludable mediante food trailers y delivery por aplicaciones móviles en la ciudad de Lima
Autor(es):	Castillo Salazar, Juan Carlos Cris Gordillo Vera, José Antonio Salazar Trujillo, Luis Antonio Villanueva, Juan Miguel Touzard
Año Aprobación sustentación	2019

### Resumen:

Los consumidores están en constante cambio, adoptan nuevos estilos de vida, costumbres, hábitos, van creando nuevas tendencias. En la actualidad, las que más resaltan y van en aumento son el consumir comida saludable y la preferencia por productos amigables con el ambiente, la Organización Mundial de la Salud expone que existen diversos motivos para el cuidado de la alimentación, entre los cuales están los temas de salud, autoestima, etc. Sin embargo, la sociedad en los últimos años ha cambiado a un ritmo acelerado de vida, complicando el poder formar y mantener buenos hábitos alimenticios y es que las horas laborales son más extensas acortando el tiempo libre, la movilización de un punto a otro es caótico por el tráfico, etc. Todos estos factores entre otros, han ocasionado que las personas que desean comer saludable, al tener menos tiempo para elaborar sus propios alimentos o ir en busca de algo que ellos consideran beneficioso y agradable al momento de almorzar, se conformen con el consumo de los alimentos ofertados cerca de su centro laboral.

Pensando en ellos nace este plan de negocio para la creación de una empresa ecoamigable dedicada a la venta de comida saludable mediante food trailers y delivery por aplicaciones móviles en la ciudad de Lima, primero se realizó un análisis de macro y micro entorno del cual se concluye que es viable el negocio debido a las nuevas leyes que han salido para la promoción de comida saludable, tendencias, auge gastronómico, etc. luego se delimitó el público objetivo en base a las entrevistas a expertos y encuestas

realizadas, se consideró para hallar la demanda la población económicamente activa y los filtros de la encuesta: consumo fuera del hogar, el número de veces por semana, disposición de pago e intención de compra dándonos un total de 16,855 personas de las cuales solo se toma el 1%. Además deben de tener un poder adquisitivo alto.

En base a la matriz FODA realizada sale la propuesta de valor la cual es brindar comida saludable de manera personalizada haciendo uso de distintos medios de comunicación para tener un acercamiento con el consumidor y recolectar información sobre sus gustos, preferencias, adaptando la carta conforme a ello. Gracias al avance de la tecnología, se le ofrece una experiencia novedosa, agradable y sencilla de obtener almuerzos saludables: todos los envases, cubiertos, etc. son de material biodegradable, la cortesía e individualización en cuanto la atención la vuelve de calidad, alimentos agradables y sabrosos al paladar, se le otorga el valor nutricional del plato elegido y sus beneficios a la salud, es fácil solicitar los pedidos por los diferentes aplicativos de reparto, facilidad en los medios de pago y de forma segura. El tiempo de espera de manera presencial es corto puesto que se cuenta con un adecuado equipamiento del food tráiler.

Tomando en cuenta todo lo necesario para la creación de la empresa, los permisos de funcionamiento, el personal requerido, los insumos requeridos, la capacidad de negociación con proveedores, clientes, las amenazas y debilidades, oportunidades y amenazas, los gastos e ingresos, se deduce que el negocio es viable.

Se contará con una inversión inicial de s/. 200.000, de los cuales S/.40.000 será financiado por los socios de la empresa y los S/160,000 restante se solicitará un préstamo personal a una entidad bancaria. La evaluación financiera que se realizó para el plan de negocio a 5 años, muestra una TIR 273% de y una VAN S/611,301

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

La gastronomía peruana es reconocida internacionalmente. En el 2011 la Organización de Estados Americanos (OEA) reconoció la riqueza gastronómica de Perú, y desde el 2012 hasta el 2018 ha sido considerado el mejor destino culinario del mundo en los World Travel Awards (WTA), que son como los premios “Oscar” del sector Turismo. Y es que la comida peruana representa la herencia cultural, la variedad y diversidad; no solo de ingredientes y platos, sino de costumbres, tradiciones, creencias, razas, etc.

Además de darnos un aliciente más para sentirnos orgullosos, también ha aportado a la promoción del biocomercio y la pequeña agricultura, las iniciativas empresariales peruanas, formalización de la micro y pequeña empresa gastronómica, cumplimiento normativo de las vedas, sostenibilidad de las especies marinas que sustentan la actividad y la lucha contra la desnutrición crónica infantil y la anemia.

En lo que ha gastronomía respecta, podríamos decir que el país tiene lo necesario para abastecer a todos los hogares peruanos con una comida sana y balanceada, pero al igual que la rápida expansión y crecimiento de la cocina peruana, las exigencias y demandas laborales también han aumentado, ocasionando que las jornadas sean cada vez más largas. Asimismo, actualmente mujeres y hombres laburan a la par, por lo que queda menos tiempo para la preparación de los alimentos, lo que impulsa al consumo de las comidas industrializadas, que poseen un mayor contenido en azúcares, grasas, harinas, etc., las cuales con el pasar del tiempo pueden desencadenar enfermedades como la diabetes, hipertensión, problemas cardiovasculares, etc.

Esta es una realidad que se observa y concentra mucho en la ciudad de Lima, si observamos los diferentes centros laborales de los distritos limeños podemos darnos cuenta que el consumo en cuanto alimentación se refiere, no es balanceado ni nutritivo. El peruano hoy en día se alimenta como puede, sin embargo, hay personas que, si pudieran tener dentro de sus opciones y acceder a comida saludable, la elegirían puesto que existe una creciente tendencia en preocuparse por su bienestar y estado físico.

A fin de poder atender a un mercado potencial se presenta el siguiente Plan de Negocio para la creación de una empresa ecoamigable dedicada a la venta de comida

saludable mediante food trucks (trailers), y delivery por aplicaciones móviles en la ciudad de Lima.

## **1.1 Antecedentes**

Los problemas de salud que presenta actualmente el Perú son diversos, la sala de información y análisis de la salud (SIA) nos muestra algunos de ellos, los dividen en enfermedades transmisibles como el VIH Sida, tuberculosis, malaria, etc. y las no transmisibles como las enfermedades de salud mental y trastornos debido al consumo de psicoactivos, violencia y traumatismos, y problemas de alimentación.

Este último en mención acoge otros problemas de salud como la anemia, desnutrición crónica, obesidad y sobre peso. Los cuales han ido en aumento, según los resultados obtenidos en la encuesta demográfica y de salud familiar (ENDES) que se realizó en el 2018, cuyo indicador supone un incremento de 1,2 puntos porcentuales respecto al año 2017. La Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la Agricultura (FAO) en la Conferencia Regional para América Latina y el Caribe del 2018, sitúa a Perú como el tercer país con más casos de sobrepeso y obesidad, en Lima Metropolitana se concentra el 40% de población con exceso de peso, un total de 4.794.619 afectados.

Estos problemas son originados en gran parte por el gran cambio en el estilo de vida de los peruanos. La globalización, los avances en la tecnología y el crecimiento económico han marcado una tendencia consumista que define este estilo y causa el acelerado ritmo de vida que ahora llevamos. Prueba de ello son los resultados obtenidos en el estudio “El hábitat del shopper peruano” de Ipsos Perú en abril del 2018, expone que el consumidor peruano es ahora más impaciente y acelerado, busca obtener productos o servicios de manera fácil y sencilla. Esto también ha afectado su hábito de alimentación, pues optan por consumir las llamadas “comidas rápidas”. En la última década el Perú aumento un 265% en la ingesta de estas comidas que tienen alto contenido de grasas saturadas, hidratos de carbono y sodio que alteran y ponen en riesgo la salud. (FAO, 2018).

Estos datos han sido captados por un vasto número de consumidores que preocupados por llevar un estilo de vida saludable y una adecuada nutrición, demandan alimentos saludables. En Perú actualmente el 78% de los peruanos mira alternativas orgánicas entre sus alimentos, esta tendencia que va creciendo, está ligada también con el cuidado del medio ambiente. Los consumidores como expone Perú Retail (2018) en su publicación “Tendencias de consumo en la industria de alimentos y bebidas”, están más interesados por marcas que sean responsables con el planeta, cuyos productos tengan ingredientes orgánicos y su elaboración sea con materiales amigables con el ambiente.

Tanto ha sido la acogida de esta tendencia, que hoy en día se hace referencia a productos y consumidores verdes, que según Young, son los consumidores que consideran fundamentales los valores de las personas, pues definen la personalidad de éstas y, a su vez, esta personalidad implica que los individuos muestren una actitud más o menos favorable hacia el medio ambiente, materializándose en un comportamiento más respetuoso hacia el mismo.

Los productos Verdes según la Asociación Americana de Marketing (AMA) son productos de marketing que presumiblemente son seguros para el ambiente, según McLaren (2006) denomina al producto verde como: “producto o servicio social y ambientalmente responsable. Esto quiere decir que son responsables y respetuosos de los lugares y las personas que los proveen y los usan”. Por otro lado, Fabiola Mesa (2014) en el libro “Guía Pedagógica docente Gira Verde” varía sus definiciones según el planteamiento de dos puntos de vista: el marketing social y el medio ambiente. En el primer caso serían “el desarrollo y marketing de productos designados a minimizar los efectos negativos en el ambiente o bien, mejorar su calidad” y dentro de contexto medioambiental “los esfuerzos de las organizaciones de producir, promover, empaquetar y reclamar productos en una forma sensitiva o responsiva a preocupaciones ecológicas”.

Son más las personas que van adoptando estas tendencias, aunque en su día a día, se dificulta poder aplicarlas y adoptarlas en su estilo de vida. Los peruanos según el INEI trabajan 70 horas a la semana y un promedio de 3 horas están en el tráfico, esto indica que al pasar más tiempo en su centro laboral, adopta conductas de consumo de acuerdo a la oferta que se encuentren alrededor de este. Dado que hay pocos lugares que ofrecen la opción de comida saludable y Lima es la tercera ciudad del mundo con más tráfico vehicular, según el estudio elaborado por la compañía de GPS holandesa TomTom (2018), el manejar hasta un establecimiento que tenga esta característica solo para almorzar, no es una alternativa tentadora.

Analizando todo lo expuesto anteriormente se ve la oportunidad para la creación de un negocio que ofrezca al público una alternativa de comida saludable mediante food trucks y delivery por aplicaciones móviles, considerando la importancia que le da el peruano al factor tiempo y las nuevas tendencias en tecnologías y consumo, para hacer una experiencia única y agradable, que no daña el medio ambiente.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo General**

Determinar la viabilidad técnica y económica para la creación e implementación de una empresa ecoamigable dedicada a la venta de comida saludable mediante food trucks y delivery por aplicaciones móviles en la ciudad de Lima.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un estudio de mercado para conocer el grado de aceptación de la venta de comida saludable a través de food trucks y delivery en la ciudad de Lima, en base a una demanda insatisfecha o potencial para esta clase de negocio.
- Diseñar una propuesta valor en el servicio de comida saludable, analizando las tecnologías aplicables en la gestión de la cadena de suministro para food trucks y el delivery de la comida.

- Establecer una estrategia adecuada de Marketing que permita posicionar al negocio y llegar al público objetivo.
- Desarrollar un plan operativo propicio para la implementación de una empresa ecoamigable, dedicada a la venta de comida saludable a través de food trucks y delivery por aplicaciones móviles en la ciudad de Lima
- Evaluar los costos asociados para la instalación y puesta en marcha del plan de negocio propuesto.

### **1.3 Justificación**

Esta investigación planea elaborar y exponer un plan de negocio para la creación de una empresa ecoamigable dedicada a la venta de comida saludable mediante food trucks y delivery por aplicaciones móviles en la ciudad de Lima que pueda ser viable. Su ejecución generaría beneficios económicos, oportunidades laborales, y principalmente ayudaría a mejorar el estilo de vida de los peruanos, reduciendo los problemas de salud que se presentan por una mala alimentación.

Su importancia también radica en su contribución al desarrollo sostenible y en la mitigación del impacto ambiental en su área de influencia, pues se busca que la venta de comida saludable sea más rentable en el tiempo, a la vez que se disminuye el impacto ambiental de dicha actividad y se contribuye con el desarrollo y dinamismo de otras industrias anexas.

Por otro lado, pone en manifiesto la importancia de manejar y conocer las nuevas tecnologías para la operatividad de negocios ecoamigables a futuro al igual que las nuevas tendencias de los consumidores. Los resultados obtenidos permitirán el desarrollo de más investigaciones y promoverá nuevas propuestas de negocios.

### **1.4 Contribución**

Este plan de negocio contribuye al consumidor brindándole la oportunidad de poder optar por una alternativa saludable en cuanto a su alimentación, que vaya acorde a su estilo de vida. Asimismo, brindándole una grata experiencia de compra, de manera

sencilla y fácil a través de un acceso práctico, mediante las diferentes tecnologías que maneja. Además de proporcionarle mayor conocimiento de lo que está consumiendo, dándole una satisfacción de contribución hacia el cuidado del medio ambiente, puesto todo el servicio y productos brindados son ecoamigables.

### **1.5 Alcance**

El alcance del presente plan de negocio está dirigido principalmente a personas del nivel socioeconómico A y B de la ciudad de Lima Moderna, que tengan interés en mejorar su nutrición y/o hábitos alimenticios, o que tengan hábitos de compra de comida con características saludables tales como bajo en grasa, bajo en calorías, bajo en azúcar, alto en fibra, orgánico, vegetariano, omega-3, natural, entre otras.

### **1.6 Limitaciones**

Las principales limitaciones para el desarrollo del presente plan de negocios que hemos identificado son las siguientes:

- Acceso a información actualizada sobre tendencias en salud y alimentación del consumidor de Lima.
- Poca cantidad y alto costo local de productos ecológicos que se puedan implementar o usar como equipos o consumibles durante la puesta en marcha del negocio.
- Restricciones y poca facilidad para obtener permisos de funcionamiento de food trucks en los distritos del público objetivo del plan de negocio.
- Confidencialidad de información sobre el “know how” del negocio de food trucks en Lima.
- Barreras de entrada a las asociaciones de food truck existentes.
- Requisitos a cumplir para poder acceder a los canales de venta de las aplicaciones móviles que realizan delivery en Lima.

- Espacios limitados en la calle para ubicar a los food trailers, además de las conexiones eléctricas necesarias en dichos puntos.
- Mayor aceptación y demanda de comidas tipo “chatarra” en el medio local.

## CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL

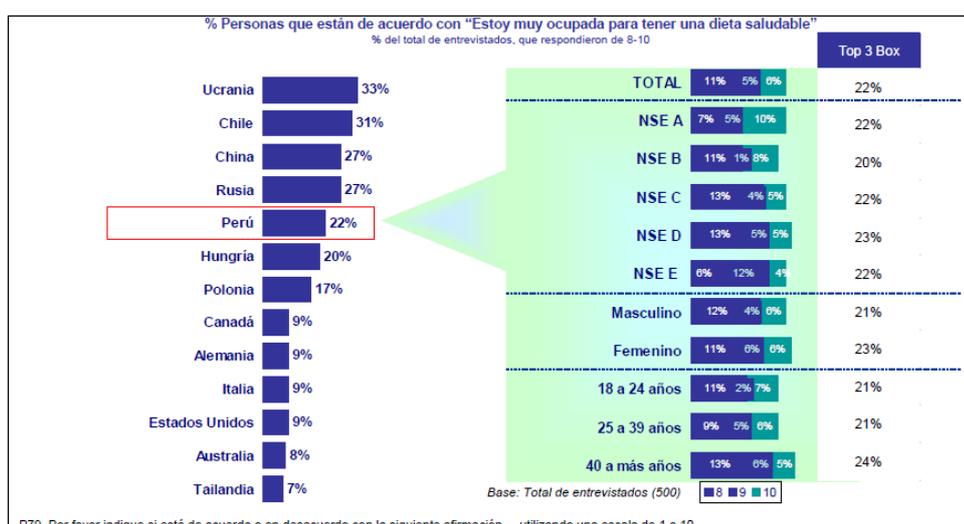
### 2.1 Tendencias en Salud y Alimentación

Una buena alimentación es elemental para una buena salud. La preocupación de las personas por tener una buena nutrición a nivel mundial va en aumento generando una tendencia mundial y Perú no es la excepción. Aunque inicialmente el interés de alimentarse bien era enfocarse en obtener buena figura y verse bien, los esfuerzos de las organizaciones internacionales y nacionales encargadas del bienestar de la salud han logrado que ese interés se enfoque en poseer un estilo saludable de vida.

Actualmente el consumidor peruano es más riguroso con los productos que consume y adquiere, se preocupa más por conocer la información nutricional y está a la búsqueda de nuevos productos saludables.

Evidencias de esta tendencia empieza a mostrarse en un informe de Ipsos Perú llevado a cabo en el año 2008 sobre las tendencias en salud y alimentación en Lima, como veremos en la figura 2.1 los resultados obtenidos indica que existe un 22% y 20% de personas en los niveles socioeconómicos (NSE) A y B respectivamente, quienes afirman estar muy ocupadas para llevar una dieta saludable, lo cual significa que el 80% restante de ambos NSE tienen una actitud positiva y tiempo para sí hacerlo.

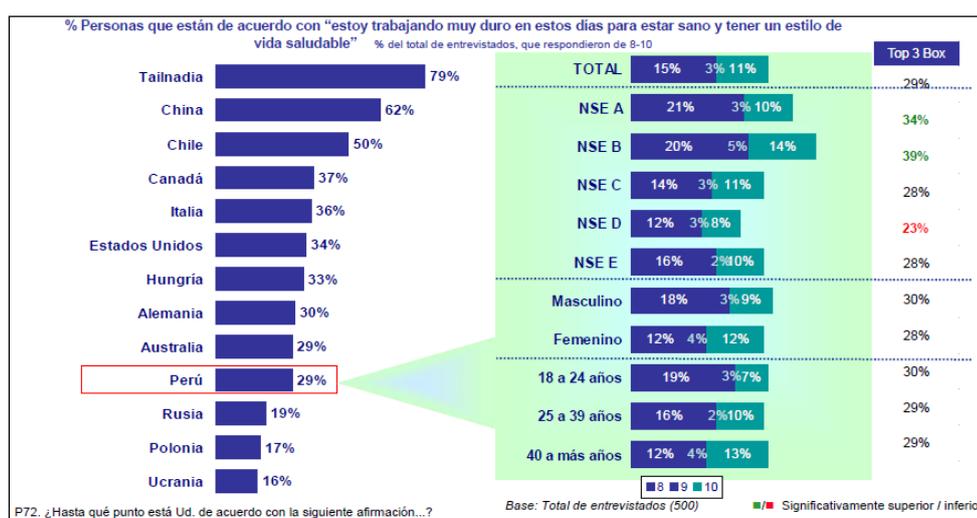
Figura 2.1: Actitud hacia estar muy ocupado para tener una dieta saludable



Fuente: Ipsos Apoyo. Elaboración: Ipsos Apoyo

Además, en ese mismo informe señalan como se muestra en la figura 2.2 que el esfuerzo para estar sano y tener un estilo de vida saludable es alto para el 34% y 39% de las personas de los NSE A y B, lo que representa un factor positivo pues para un 60% de personas de dichos NSE les es fácil llevar una alimentación sana pues ya tiene incorporado dichos hábitos alimenticios, tiene acceso a comprar productos saludables, etc.

**Figura 2.2: Actitud hacia el esfuerzo de estar sano y tener un estilo de vida saludable**



Fuente: Ipsos Apoyo. Elaboración: Ipsos Apoyo

Actualmente existen muchas más investigaciones que acotan mayor información sobre el tema, el último estudio de Kantar Worldpanel indica que en el año 2019 la tendencia de consumo saludable seguirá influenciando. Sus estadísticas arrojan que más de la mitad de los hogares peruanos, el 54%, se consideran entre saludables y muy saludables, lo que indica que hay mayor conciencia y conocimiento de lo que se consume, el 87% piden a los fabricantes que desarrollen productos más nutritivos, por lo que muchas marcas se han visto obligadas a sacar a venta nuevos productos y mejorar los ingredientes de los que producían y ser más transparentes con los valores nutricionales que presentan.

En cuanto a los hábitos de consumo, hacen una comparación hoy respecto hace tres años, encontrando que el 66% de las familias a nivel nacional incrementó en su dieta las frutas y verduras, el 27% productos integrales y el 18% los productos light. Además de ello el 55% redujo el consumo de snacks, el 71% de gaseosas, el 59% de chocolates y de 55% en el de galletas dulces.

Estos índices nos muestran que tan comprometido está el consumidor de ahora en hacer un cambio en su estilo de vida y hábitos alimenticios para mejorar su salud, buscando una alimentación balanceada en nutrientes y saludable.

### **2.1.1 Alimentación saludable**

El Ministerio de Salud (MINSA) define alimentación saludable como “alimentación variada que aporta la energía y todos los nutrientes esenciales que cada persona necesita para mantenerse sana permitiéndole una mejor calidad de vida en todas la edades”

Hay que tener en cuenta que la alimentación influye directamente en la salud, crecimiento y desarrollo de las personas, por lo que debe de contener una cantidad suficiente de macro y micronutrientes para cubrir la mayoría de las necesidades fisiológicas.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) el 31 de agosto del 2018 expone que hay ciertas características con las cuales debe cumplir una alimentación saludable:

- Ser variada: Todos los nutrientes esenciales no están contenidos en un solo alimento, por ello es necesario variar todos los grupos de alimentos en proporciones adecuadas.
- Ser equilibrada y saludable: Los grupos alimenticios deben estar en proporciones adecuadas para favorecer el aporte de nutrientes que nos ayudan al crecimiento y mantenimiento de la salud.
- Determinada por las características de cada persona: Debe estar acorde a los gustos, preferencias, recursos económicos y hábitos alimentarios de cada persona

#### **2.1.1.1 Tipos de Productos Saludables**

Los productos saludables son asociados a los términos ecológico, biológico, orgánico y sostenible. Pero aún no se tiene claro la diferencia entre ellos cuando se hace referencia a productos de alimentación; como nos muestra un estudio realizado por

Unilever en España en el 2016 donde el 64% de los españoles los consideran parecidos o sinónimos. Sin embargo, es importante resaltar que si existen diferencias notorias y que son tipos de productos saludables.

Este estudio indica que el término ecológico se aplica a los alimentos que desarrollan todas sus etapas de crecimiento y producción en la naturaleza y sin intervención artificial; biológico, cuando no tiene ningún componente que haya sido alterado genéticamente; orgánico, cuando no se ha realizado intervención química alguna para lograr un óptimo desarrollo y por último, sostenible, cuando el producto combina dos factores: el respeto por el medio ambiente y el económico, tomando en consideración el bienestar de las personas.

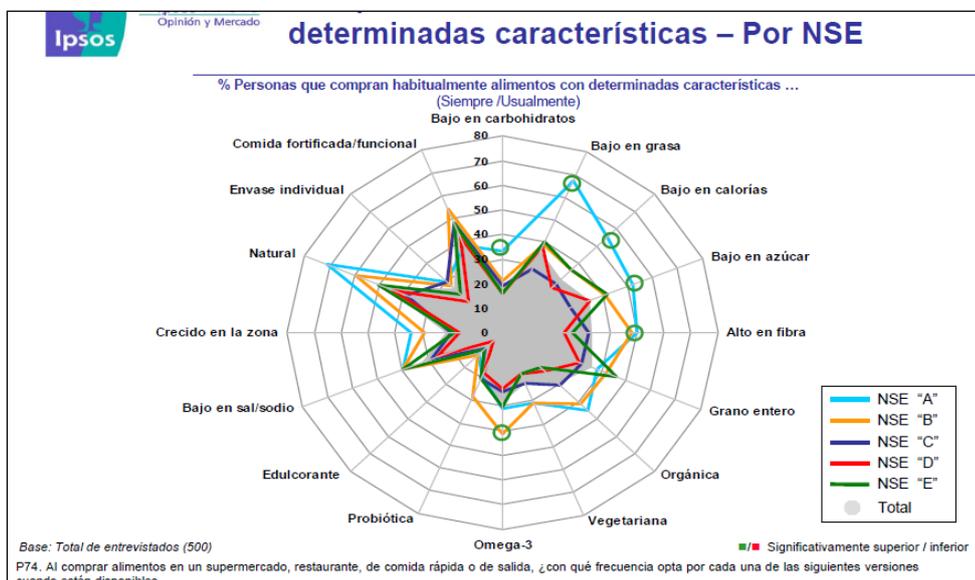
La publicación de El Comercio (2017) en el suplemento “Tendencia saludable” publicado el 4 de agosto, la nutricionista Martha Neve menciona que los productos denominados saludables suelen clasificarse en:

- **Orgánicos:** Son aquellos que se cultivan, crían y procesan utilizando métodos naturales, por lo que no se utilizan aditivos químicos ni compuestos sintéticos en su elaboración.
- **Integrales:** El grano del cereal se conserva íntegro para hacer que el producto sea cuantioso en fibra, vitaminas y minerales. La fibra permite el adecuado funcionamiento del tracto gastrointestinal y las vitaminas y minerales son necesarios para mantener las defensas naturales del cuerpo humano.
- **Funcionales:** Usualmente, buscan potenciar la salud pues añaden nutrientes que han manifestado tener efectos positivos significativos como el omega 3, el DHA, el ácido fólico, entre otros.
- **Light:** Lleva 50% menos de un nutriente específico en relación a su versión regular; como azúcar, grasa o sodio, permiten que el consumidor controle la ingesta de estos componentes sin privarse de comer alimentos que lo contengan.

A continuación, en la figura 2.3 se muestra la compra habitual de productos con las características antes señaladas por NSE según el informe de Ipsos Perú mencionado en

el numeral anterior, en el cual se puede observar los % de personas que compran habitualmente alimentos con determinadas características.

Figura 2. 3: Compra habitual de alimentos según características por NSE



Fuente: Ipsos Apoyo. Elaboración: Ipsos Apoyo

## 2.2. Food Trucks

Los food trucks son vehículos que brindan un servicio de comida a los comensales en la calle. Según diversas fuentes como el periódico digital de los restaurantes “DiegoCoquillat”, la página de asociación de food trucks del Perú, la website de [americanchuckwagon.org](http://americanchuckwagon.org), el inicio de estos camiones de comida se remontaría al año 1860, en el cual se dio una migración al oeste del continente norteamericano, creando un mercado para la carne, que se encontraba principalmente en Texas. Por lo que los ganaderos vieron una oportunidad comercial en el ganado vacuno, para poder movilizar una manada de ganado, se necesitaba una cuadrilla de vaqueros lo que indicaba que ellos debían vivir por largos meses a la intemperie, preocupados por el cuidado de estos hombres y su alimentación, se da paso al desarrollo del carro de mandril.

Diferentes blogs como el GASTREa Trucks brindan una noción de cómo fueron evolucionando los diseños y elaboraciones de los foods trucks. En ciudades como Berlín, Nueva York y Miami fueron apareciendo pequeños cafés fabricados por tranvías que estaban en desuso. Oscar Mayer, fue un innovador, puesto que su carro de comida

tenía forma de salchicha y se ubicaba afuera de las universidades. Ello nos muestra otro punto a favor, pues en lugar de esperar que los consumidores vayan por el producto, él se los llevaba a un punto estratégico para generar ventas. Pero no fue hasta el 2008 que Raúl Martínez con Kogi's Roy Choi, que era un camión de helados adaptado para la venta de tacos, que se comenzó a impulsar los camiones de food trucks como actualmente los conocemos.

En la publicación “Food Trucks: datos que no sabías sobre este formato gastronómico” del diario Publimetro el 12 de abril del 2016, expone que estos tienen una amplia gama de platos para ofrecer al consumidor, y las posibilidades gastronómicas son infinitas, y puesto a que cada uno presenta un estilo propio, la experiencia es única. La cercanía entre los chefs y clientes dan pie a nueva experiencia de poder socializar entre ellos e intercambiar información de recetas culinarias o simplemente anécdota, creando un ambiente acogedor. Además, contribuyen en la mejora de la actividad económica de las ciudades y propician el desarrollo de eventos culturales y sociales en diferentes lugares

### **2.2.1 Food Trucks a nivel internacional**

Son una tendencia consolidada en Estados Unidos y Europa, pues según la revista estadounidense INC, especializada en empresas, se proyecta que en el 2017 la industria de food trucks sume 2,7 mil millones de dólares, lo cual superará en 1.1% a la industria de restaurantes ladrillo (tradicionales). Un crecimiento rápido de una industria que en el 2012 movía 650 millones.

Su alcance va aumentando y se puede comprobar en los diferentes casos presentados en los diversos países, por ejemplo, en Venezuela este fenómeno comienza a desarrollarse en el 2015 al ver el éxito que otros emprendedores venezolanos tenían en el extranjero, se consideró como una buena inversión. “El Compay” que fue uno de sus pioneros, vende comida oriental, inicialmente en Cumaná para luego ir al J.W Marriot de Caracas donde obtiene su apogeo y se convierte en el food truck venezolano más vintage del país. En los siguientes años se comenzaron a organizar presentaciones en centros comerciales y plazas públicas, teniendo una muy buena acogida por parte de los comensales. (El Universal. 4/05/2018)

En Bolivia en el 2017, aun no estando tan desarrollado este mercado, Felipe Lupo y Mateo Saenz, dos estudiantes de 23 años, crean el “Monster Truck” que brinda alimentos saludables al paso, ellos vieron que en la ciudad no contaban con la opción de consumir estos alimentos y aprovecharon ello. Su objetivo es promover un estilo de vida de calidad. Como se puede observar en la publicación “Monster trucks comida rápida y saludable sobre ruedas en el diario Página siete el 29 de abril del 2017.

En Chile Veggie Wagen, Choclo pó, y Somos Premium Gourmandise son food trucks que ofrecen comida vegana. El primero ofrece sus preparaciones libres de ingredientes animales al 100%, el segundo, reinventa la presentación del choclo y el último utiliza en su preparación especias de Tailandia y frutas frescas. (mundofoodtruck.cl)

### **2.2.2 Food Trucks en Perú**

En el Perú la tendencia de los food trucks no ha pasado desapercibida, tal fue la acogida que tuvo que en el 2015 se fundó la Asociación Food Trucks del Perú, esta institución sin fines de lucro, permitió a sus socios coordinar en bloque con municipalidades o empresas. Hoy existen 50 food trucks en el país respaldados por esta asociación, que apoya y asesora a estos negocios en cómo obtener ciertos permisos municipales, implementación de quipos, el área de marketing, etc

Este negocio es más viable que la implantación de un restaurante a lo que costos significa, pues la inversión inicial aproximadamente es de 20.000 a 25,000 dólares para un restaurante se necesita un aproximado de 150 mil dólares. También se adapta a la necesidad del consumidor peruano que gracias su acelerado ritmo de vida no cuenta con tiempo suficiente para salir a comer, desea consumir algo al paso, bien hecho y sin descuidar la calidad del servicio.

La rentabilidad y ganancia de este negocio según el artículo “Cocinas sobre ruedas: El boom de los food trucks en Lima” del diario La República en el 2017 se puede recuperar en corto plazo ya que suelen facturar en s/.4, 000 y S/.10, 000 soles diarios

Actualmente las ventas de un 70% de los dueños de food trucks se realizan principalmente en los eventos, siendo el 90% de las ganancias. Para contactar nuevos

miembros, la asociación invita a emprendedores que ya tienen un camión y consideran que su propuesta tanto gastronómica como estética sea sólida. Hoy la competencia ha crecido, y son más de 100 camiones en la ciudad. Por eso, agruparse es una forma de buscar un objetivo común.

Los podemos encontrar en los diferentes distritos de Lima, como Barranco, Surco, San Isidro, etc.

### **2.3 Consumidor**

Según la Real academia Española un consumidor es “persona física o jurídica que, actuando en un ámbito ajeno a una actividad empresarial o profesional, adquiere, utiliza o disfruta bienes, productos, servicios, actividades o funciones para uso personal, familiar y colectivo, siempre que lo haga como destinatario final, y siendo indiferente que quienes producen, facilitan, suministran o expiden dichos bienes o servicios tengan naturaleza pública o privada, individual o colectiva”

En el ámbito económico un consumidor es aquel que ofrece un recurso, en este caso el dinero, a cambio de la obtención de un bien o servicio que satisfaga su necesidad. Creando así, junto con la interacción y relación de los productores, la relación de oferta y demanda.

El crecimiento y desarrollo de las sociedades de consumo ha ido modificando el concepto de concepto de consumidor, además las nuevas tecnologías y el uso de las mismas en el campo de la economía ha influenciado el comportamiento de los consumidores y su naturaleza.

#### **2.3.1 Consumidor Peruano**

En el 2014 un estudio realizado por la consultora Nielsen da un panorama de cómo es el consumidor peruano. Nos menciona que después de los consumidores brasileños, son los que presentan mayor nivel de confianza. Posee una percepción más positiva en cuanto a su contexto económico general y sobre sus fianzas personales en particular. Aunque esto no necesariamente está relacionado al comportamiento de consumo que presenta; en este aspecto es más cauteloso y racional.

Además de estas características mencionadas, el peruano también es exigente y demanda calidad, según muestra, para el 87% esta es su mayor preocupación al

momento de adquirir un producto, no compra impulsivamente sino a conciencia, es un consumidor informado que le traen y está atento a las promociones y descuentos. Valora el poder invertir tiempo de calidad en familia.

El consumidor peruano en el 2016 según un estudio de Arellano Marketing marcó 6 grandes tendencias. La clase media se consolidó a pesar que tras el incremento de los minerales se creyera que esto era un fenómeno poco probable, indica el estudio que el 42% de la población está en el segmento C. El incremento del consumo fuera de casa por la independencia de las mujeres. La mayor parte de la población es joven lo que indicaría que habría más ingresos para cubrir necesidades de menos personas, explica que estos jóvenes son la cuarta generación de las familias que llegaron de provincias y se consideran a sí mismos como limeños, dueños de la ciudad y que esta atiende sus necesidades.

También menciona que hay un acercamiento de las ciudades, dado a la mejora de carreteras y aumento de vuelos, por lo que hay una mejor relación económica entre las zonas rurales y urbanas. La relación con internet se va volviendo fuerte pues el 86% de los jóvenes está conectado, por lo que no sería sorprendente que las empresas que se dirigen a este público también lo estén. Por último, que el número de peruanos ricos sigue creciendo, la mayoría de ellos no son del tipo sofisticado, la mitad se ve a sí mismo como de clase media y son optimistas a partir de que su riqueza crece cada año.

En el 2019 el consumidor es más activo, gracias a la globalización, desarrollo y comunicación de las tecnologías, el internet, el poder tener acceso de manera inmediata y en tiempo real a la información. Hoy en día no solo es exigente y busca una buena experiencia de compra, sino que también la comparte y la viraliza por medio de las redes sociales.

### **2.3.2 Perfil de consumidor peruano en el 2019**

El consumidor de hoy busca nuevas experiencias, que sean gratas e innovadoras. La rapidez en la entrega de un servicio o bien es una características más resaltante, que está transformado perfil del consumidor peruano. El estilo de vida acelerado es el resultado de que el consumidor actualmente le dé una importancia significativa al

tiempo, por lo que tiende a elegir la marca o empresa que le brinde lo que desea en el menor tiempo posible, así tenga que pagar extra por ello.

Un estudio realizado por Ipsos Perú en 16 d abril del 2019 confirma lo mencionado mostrando que al poder realizar varias tareas al mismo tiempo y estar conectado con el smartphone promueve este estilo de vida. Igualmente al momento de realizar una compra por internet desea obtener el producto ese mismo día, sino recibe una respuesta al instante de la empresa, queda insatisfecho.

En cuanto a lealtad hacia una marca, esta debe de cumplir con las exigencias de conveniencia del consumidor para que este pueda generar lealtad hacia la misma.

#### **2.4 Tecnología de la información**

A partir de la definición de Rodrigo Valle en 1986 *“Se consideran tecnologías de la información aquellas cuyo propósito es el manejo y tratamiento de la información, entendida esta como conjunto de datos, señales o conocimientos, registrados o transportados sobre soportes físicos de muy diversos tipos. Las tecnologías de información abarcan técnicas, dispositivos y métodos que permiten obtener, transmitir, reproducir, transformar y combinar dichos datos, señales o conocimientos”*

Se comprende que las TIC es un término amplio que está sujeto e involucra a todo lo relacionado al almacenamiento, protección, procesamiento y transmisión de la información. Se van desarrollando conforme se dan los avances científicos en los ámbitos de la informática y telecomunicaciones.

El elemento más representativo es el Internet pues ha evolucionado a tal punto que actualmente está presente en todos los ámbitos de nuestra sociedad, laboral, educacional, dentro los hogares para uso personal, etc. a esto le sumamos el rápido desarrollo de las comunicaciones móviles y obtenemos a individuos que están conectados en tiempo real en cualquier momento a nivel global.

Sin duda las TICs están transformando el estilo de vida y la manera de relacionarse de los hombres, y es que ahora hasta los niños no son ajenos a ellas. Lo que las personas buscan con ellas es comodidad, simpleza y reducción de tiempo.

La mayoría de las personas tienen actualmente a su alcance un celular, están continuamente revisando correos, redes sociales, tratando de conseguir un bien o servicio de manera eficaz y eficiente.

Esto ha impactado también a las organizaciones, si no están a la vanguardia en tecnologías no están aptos para competir dentro del mercado. Las TICs han hecho posible la reducción de costos, mejora de procesos de producción, organización, despacho, ventas y cobranza, capacitación, etc. Logrando que el alcance que tengan sea mucho más amplio.

#### **2.4.1 E-commerce**

Con los avances de las TICS se dio paso a un nuevo tipo de comercio: el electrónico, o más conocido como “e commerce” que es la compraventa de productos o servicios por medio de internet.

No es novedad que el 58% de consumidores a nivel global compran vía online por los beneficios que les da: comprar en el día y la hora que deseen, según revela estudio de KPMG International.

El organismo Interactive Advertising Bureau Perú (IAB) en el 2018 expuso el primer estudio realizado de e commerce en el país, con ayuda de Kantar Millward Brown. Menciona que el 31% de peruanos, es decir 5,1 millones, han realizado compras online y existen 16.608.775 potenciales compradores e commerce. Algo de suma importancia que también menciona es que los consumidores tienen diferentes tipos de compra, ellos identificaron cuatro: el “online exclusivo”, pues busca, compra y paga por internet, no necesita tener una tienda en físico; el “online precavido” ya que observa y compra online, más el pago lo hace en el mismo establecimiento; el “migrante offline” que ve lo que quiere comprar en el establecimiento físico, pero la compra y el pago lo hace vía online y por último el “online conveniente” busca el producto vía online, ve el producto o servicio en físico, compra vía online y el pago lo hace en el establecimiento.

La penetración de internet en el país es una de las más altas en la región, con un 72,9% de su población conectada a la red de redes. Perú está entre los cinco primeros países latinoamericanos con mayor cantidad de internauta, llegando casi a los 24 millones. Los peruanos hoy en día compran más en tiendas virtuales, el reporte realizado por la

Cámara de Comercio de Lima junto al e commerce Institute, muestra que los jóvenes entre 25 y 34 años que son un 43.6% compran más por internet y que más del 30% de los compradores online peruanos realiza sus compras desde su celular.

## **2.4.2. Canales de compra online**

### **2.4.2.1 Páginas web**

La página web es un documento digital de carácter multimediático, pues puede incluir videos, audios, textos y demás. Se pueden acceder a ellas a través de un navegador web y una conexión a internet.

En internet existen infinidad de páginas web cuyas funciones son tan amplias como la demanda de sus usuarios y oferta de sus creadores, por ejemplo, blogs, páginas de consulta, de soporte técnico, servicio de citas o redes sociales y lo que está marcando tendencia páginas de compra y venta de servicios o productos.

En el 2018 el 18% de cibernautas peruanos ya realizaban compras por internet (Gestión, 2018, 4 de marzo), buscando siempre seguridad, comodidad éstas son las mejores según los buscadores: Linio, Falabella, Ripley, Sodimac, Maestro, Lumingo, etc. Estas pueden realizarse mediante el uso de una tablet, laptop, notebook y demás.

### **2.4.2.2 Aplicaciones móviles**

Una aplicación móvil es un programa que se puede descargar y al que se puede acceder directamente desde un celular inteligente (“smartphone”) o desde algún otro aparato móvil como por ejemplo una tablet. La gran ventaja de este tipo de programas es el acceso rápido y sencillo a la información que contienen.

Casi dos millones de peruanos realizan sus compras online desde su celular, Comex Perú, informa que actualmente 3,27 millones de usuarios peruanos realizan compras online, de los cuales 57% las realiza desde su Smartphone, es decir, 1,9 millones. Por lo que las empresas no solo deben poner énfasis en la creación de páginas web y portales llamativos de fácil acceso, sino que ahora deben estar adaptados al formato móvil, a

través de aplicaciones para smartphones y el uso de redes sociales, lo brinda un valor agregado.

Sin duda la tecnología móvil está marcando una nueva tendencia es otra forma de poder llegar a los consumidores mediante plataformas que facilitan las transacciones y optimizan el tiempo, dependerá de cada empresa hacer atractiva este canal para sus clientes.

## **2.5 Consumo responsable y las TICS**

Cada día son más los consumidores y empresas que se interesan por un consumo responsable, buscan encontrar un punto de equilibrio e interacción más cercana entre los actores sociales y económicos. Hallaron que esto es posible gracias a la tecnología, pues esta herramienta ha servido como plataforma para lanzar al mercado productos respetuosos, utilizando el internet para la promoción de un mejor estilo de vida y consumo.

Muchas son las empresas que hoy en día fomentan un consumo sostenible junto con sus usuarios o consumidores pues toman en consideración la preocupación de estos por el medio ambiente y el estilo de vida que llevan. Comparten la tendencia de un consumo responsable y saludable y optan por tomar medidas que no causan daño al planeta ni a sus habitantes. Los consumidores están tomando un papel más activo ya no únicamente consumen si no que opinan sobre lo que están consumiendo y lo recomiendan si lo creen pertinente, con el resto. En este punto es donde entran las TICS pues lo hacen masivo y lo expanden, haciendo un cambio en los hábitos de compra.

El consumo responsable es además de tomar en cuenta el precio y calidad, considerar los procesos de fabricación de un producto o servicio, el impacto laboral y social en el entorno de su producción, las consecuencias de manufactura que tengan con el medio ambiente. El consumidor cuando hace una elección, indirectamente forma parte de todo el proceso de su fabricación y de las consecuencias positivas o negativas que genera en el ambiente, los consumidores cada vez son más consciente de ello y están tomando acciones al respecto, redefiniendo y perfilando sus hábitos de consumo.

Se busca que las grandes empresas incorporen estas modalidades para fomentar esta clase de consumo y que den a conocer la importancia de los recursos naturales no renovables, además del cuidado y respeto con las generaciones futuras, pues tienen derecho a nacer y desarrollar en un ambiente seguro que garantice su vida en el planeta.

## CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL ENTORNO

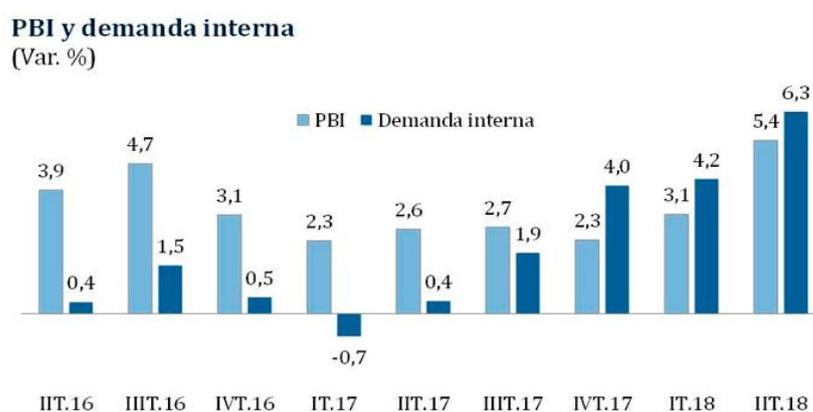
### 3.1 Análisis del entorno externo (PESTEL)

#### 3.1.1 Análisis político

En el 2018 el Perú experimentó una serie de imprevistos políticos como lo fue la vacancia presidencial, corrupción, separaciones y enfrentamientos de partidos políticos en el Congreso, expresidentes buscando asilo en el extranjero, entre otros. Como consecuencia, la economía se desaceleró, las inversiones extranjeras disminuyeron, y en consecuencia, tuvo un impacto en la situación económica del país. A pesar de ello, las expectativas del 2019 son positivas, pues la política está relacionada con la economía del país. Según el Servicio de Asesoría Empresarial (SAE) de Apoyo Consultoría, en cuanto al consumo privado, los mercados que se han mantenido dinámicos son los créditos de consumo, venta de viviendas nuevas, retail moderno, la afiliación a empresas prestadoras de servicios y los restaurantes.

Asimismo, de acuerdo a informes estadísticos del INEI, la demanda interna tiene un crecimiento constante y se proyecta en ir por la misma tendencia, tal como se puede observar en la figura 4.1.

Figura 4.1: PBI y demanda interna por trimestres desde el 2016 al 2018.



Con esta evolución, la demanda interna acumuló cinco trimestres de continuo crecimiento luego de la desaceleración ocasionada por los efectos del evento El Niño Costero en el primer trimestre de 2017.

Fuente: INEI. Elaboración: INEI

En resumen, esto nos indica que el desarrollo de este plan de negocio es viable, a pesar de las amenazas que se han presentado, la necesidad de alimentación es diaria. Además de ello el gobierno apoya a la gastronomía del país, claro ejemplo de ello son los eventos como Mistura, y es que la gastronomía ha demostrado ser una fuerza inédita que involucra varios sectores y repercute en el desarrollo descentralizado e inclusivo, pues promueve emprendimientos populares de comida y genera más fuentes de trabajo, fomenta una cadena de valor que incluye a la pequeña agricultura familiar, la pesca artesanal, los mercados mayoristas y de abastos, los institutos de formación en cocina y afines, etc.

Las nuevas innovaciones dentro de este negocio están teniendo buena acogida como es el caso de los food trucks, por lo que esto sería una oportunidad. Este boom gastronómico cada vez va teniendo mayor aceptación en el mercado.

### **3.1.2 Análisis económico**

El PBI creció un 2,8% en el primer trimestre de este año apoyado en la mayoría por los sectores productivos, en promedio los agentes estiman un crecimiento de 3,3 % para el presente año y un 3,7% para el 2020.

Como se observa en la figura 4.1 el país tiene un desarrollo económico sostenido, según el informe “Perfiles Socioeconómicos de Lima Metropolitana 2018” realizado por Ipsos Perú, muestra que el 41,3% de los habitantes pertenece al NSE C, lo que indica un aumento de poder adquisitivo, y un 27,9% pertenece al NSE A y B y va en aumento. Lo que es beneficioso para el negocio al tener un público vasto.

El sector gastronómico en el país ha dinamizado el mercado de franquicias, atrayendo a más inversionistas extranjeros, es uno de los sectores que mayor crecimiento ha registrado en los últimos tiempos. Según la Cámara de Comercio de Lima, existirían 470 franquicias en total, de las cuales el 48% son nacionales, lo que significaría una alta representación en el rubro gastronómico.

Ante esta situación, muchos economistas resaltan que el despegue de la gastronomía se va dando desde el año 2009, por el impulso en la promoción de los platos típicos de la costa, sierra y selva del país, consiguiendo representar el 6% del PBI anual.

Este panorama da una sostenibilidad para la implementación del negocio, tanto así que este nuevo nicho de negocio aporta un aproximado de 33 millones de dólares, lo cual es beneficioso pues el gobierno empezaría apoyar más a este sector.

### **3.1.3 Análisis social**

La gastronomía peruana, es una de las cosas por las cuales los peruanos se enorgullecen y es que nuestra gastronomía ha alcanzado reconocimientos internacionales. Así lo demuestran estudios, como el de la Universidad de Lima en 2008 donde el 95% de peruanos se sentía orgulloso por el nivel de nuestra gastronomía y se reafirma en el 2011 con la encuesta realizada de Ipsos Apoyo para El Comercio en donde la cocina peruana ocupa el tercer lugar, luego de nuestros recursos naturales.

Según el INEI en diciembre del 2018 la actividad de restaurantes creció en 3.60% a comparación del mismo del año anterior, esto nos indica que apostar por el servicio de comida es rentable actualmente. Lo cual es una oportunidad, pues nos da una estabilidad y acogida dentro del rubro seleccionado.

Además, un estudio realizado por el INEI en el 2015 muestra que los peruanos comen más seguidos fuera de casa. Hacen una comparación del total de gastos de alimentos realizados por los peruanos en el 2014 respecto al año 2005 y arrojó que el 33,2% se realiza fuera del hogar, lo que significa un incremento de 7,7%. Evidenciando que el comer fuera se ha pasado de ser algo ocasional a un hecho cotidiano. Lima Metropolitana y el Callao, son los que más adoptan esta costumbre.

Estudio apoyado por la Encuesta Global de la consultora Nielsen realizada en septiembre de ese mismo año. La encuesta fue realizada a más de 30.00 usuarios de internet en 61 países en Asia Pacífico, América Latina y del Norte, Medio Oriente. Los resultados muestran que el porcentaje de comensales fuera del hogar está incrementándose. Específicamente los peruanos luego de los brasileños son los que más comen fuera de casa durante la semana con un 42%. Esto es una ventaja debido al formato en el cual presentamos el servicio de comida saludable, el público objetivo cumple con esta característica lo que indicaría mayor número de consumidores potenciales y mayores ventas.

Y es que tras adoptar nuevos estilos de vida esto no ha de sorprendernos hoy en día, la conveniencia y practicidad ha hecho que los peruanos se vean en la necesidad de buscar diversas ofertas que cubran su necesidad de alimentarse en el momento indicado para ellos, es por esto que en el estudio el 29% afirma comer fuera 2 o 3 veces al mes, adoptando esta costumbre como una forma de vida.

Lo que más consumen fuera es el almuerzo con un 70% de todos los encuestados, un 51% la cena y un 10% el desayuno, acudiendo con frecuencia a restaurantes formales (51%). También, acostumbran llevar alimentos preparados a casa, el 30% lo hace varias veces a la semana y el 50% admite hacerlo, aunque sea una vez al mes. La falta de tiempo para cocinar y la variedad de las opciones gastronómicas hacen que el consumidor se incline por esta opción.

En resumen, esto es una oportunidad pues en base a ello se puede gestionar los packs de alimentos para los consumidores según sus necesidades, especialmente para la hora de almuerzo<sup>5</sup>. Aunque hay un buen porcentaje que lleva alimentos preparados en casa, no lo hacen con tanta frecuencia, y menos si de comida saludable se trata, por dos razones principalmente, la primera es que el costo es alto, sale mucho más barato comprar arroz y carnes que frutas y verduras, pues estas últimas perecen muy rápido, a lo mucho hay que consumirlas en máximo tres días, después de ello hay que volver a hacer un gasto en comida que no se conserva mucho tiempo, usualmente el peruano busca comer algo diferente todos los días y es por ello que le sale más a cuenta comprar comidas industrializadas. El segundo motivo es que la mayoría desconoce el cómo elaborar una comida equilibrada, el saber qué micronutrientes básicos necesita el cuerpo.

Los consumidores peruanos cada vez son más conscientes al momento de hacer una compra, si de comida se trata, su preocupación está en qué ingredientes se han utilizado para su elaboración, sea dentro o fuera de casa. Para ese año, El 67% y 66% evita los sabores y colores artificiales, respectivamente; 55%, los antibióticos u hormonas y el 54% las grasas saturadas o trans. Esto nos beneficia, pues una diferenciación de la propuesta de negocio es darle al consumidor el valor nutricional de la comida que por las estadísticas presentadas serían muy valoradas por el consumidor. Es más hoy en día

las empresas de comida industrializadas están obligadas a poner los octógonos para informar al público lo que están consumiendo.

El estudio realizado por la consultora Nielsen, “Food Revolution Latin America”, muestra que en el Perú un 90% de consumidores, pagan por alimentos que son beneficiosos para salud. Lo que es una oportunidad, nos muestra que las personas apuestan por consumir alimentos saludables y tienen disposición a pagar un precio justo por ello, que es lo que vamos a ofrecer.

El consumidor peruano se ha vuelto un reto para las empresas gastronómicas y es que estas deben tener todo lo que exige como calidad de alimentos, precio razonable, buen servicio, la agilidad y cercanía. Aspectos que este plan negocio cubre al 100%.

#### **3.1.4 Análisis tecnológico**

La tecnología ha dado un vuelco a todo nuestro estilo de vida, lográndola transformar en su mayoría. Actualmente los consumidores hacen uso de ella mayormente para realizar compras pues es mucho más sencillo y ahorran tiempo y costos. Pero al igual que han tenido un impacto en los consumidores también lo ha tenido en las industrias y es que para que un negocio sobreviva dentro del mercado no puede mantenerse al margen de este tipo de avances. La industria gastronómica no ha sido la excepción.

Los avances tecnológicos han golpeado fuertemente a esta industria, han tenido que desarrollar y adaptarse a nuevos mecanismos de producción hasta la forma en que la comida llega a los clientes. En cuanto a los alimentos, estos avances han permitido la mejora de las líneas de producción para la creación de nuevos alimentos, agilizando procesos al mismo tiempo que los ha hecho más seguros y saludables para los clientes.

Esto representa una oportunidad, dado que el formato del servicio que brindamos es innovador, se acopla a la demanda de los comensales y todos los avances en este sector hace posible que el tiempo de elaboración y producción sea reducido, sumado a que los alimentos ya están casi elaborados a un 75%.

Pero el aspecto donde más se ha innovado y se ha dado grandes cambios es en la atención al cliente. Según la firma de delivery Domicilios.com, el cual publicó en enero

del 2019 que por poner un ejemplo, que el 45% de los pedidos de pizza se realizaron por medio de plataformas online. Por lo visto, más usuarios utilizan estos medios para conseguir lo que buscan y no solo se limita al ámbito de la comida. Esto nos indica que un canal factible para poder hacer los pedidos de comida saludable, sea también por plataforma online, dado que es un medio simple y práctico, y es de conocimiento del público objetivo.

Muchos restaurantes están eligiendo poner kioscos o terminales de autoservicio, las personas pueden realizar sus pedidos sin interacción alguna, efectuar su pago a través de cualquier medio electrónico y obtener su orden en cuestión de minutos. También se pueden hacer pedidos que son enviados en moto, se hace seguimiento incluso del trayecto, mientras se espera a que llegue. Esto ayuda al negocio, brinda diversas formas de comunicación con el consumidor, y el cómo se le da información sobre el negocio, como por ejemplo la creación de una página web, blog, etc. Además de canales de entrega del producto, en nuestro caso el delivery por aplicaciones móviles de empresas de éxito en el país y que la mayoría de nuestro público objetivo conoce.

Por el lado del consumidor, la revolución digital le ha brindado mayores opciones para realizar sus compras y el poder acceder a una amplia gama de productos y servicios, pero su comportamiento sigue siendo complicado pues no se ha definido la relación entre las compras online y las tradicionales, como muestra el “estudio Global de la consultora Nielsen sobre el comercio conectado” en el 2016, indica en Latinoamérica el 45% buscan información de los productos que desean antes de su compra, un 33% busca solo los descuentos. El formato de food truck cubre ambas formas de compras, tanto física como de forma virtual; también cubre las preferencias de los consumidores, es decir, algunos primero desean informarse y realizar su pedido vía online y pagar en físico, otros hacen todo el proceso de selección y compra vía online, pero va a recoger el producto en físico, etc. Sea cual sea el medio de preferencia de compra, el formato food truck encaja en todos, lo cual resulta una ventaja para el presente modelo de negocio.

Un dato resaltante de este estudio es que el e-commerce va obteniendo fuerza en el mercado, en la publicación del diario Gestión publicado en mayo del presente año, podemos conocer sobre este crecimiento y es que e-commerce como Amazon, Linio,

Mercado Libre, etc., están empezando a desplazar las páginas de las tiendas por departamento como lugares de compra por internet de los limeños. Y es que el 60% prefiere realizar sus compras en estos portales, mientras que un 44% aún prefieren las páginas web. Un vuelco tremendo en comparación del año pasado (2018) donde 45% de limeños optaba por la primera opción y un 55% por la segunda, según un estudio de ISIL. Se puede usar estos medios para poder insertar el negocio en el mercado digital.

Y cómo es que este comercio electrónico ha crecido tanto y se ha vuelto cotidiano, pues según un estudio de Ipsos Perú muestra que actualmente un 42% de la población total del Perú utiliza el servicio de internet y el dispositivo más común de acceso a este son los smartphones. Las empresas han visto en esto, una oportunidad de inserción en el mercado, para el crecimiento y desarrollo de sus productos; además, de facilitar las transacciones con sus clientes. Ahora hay apps de delivery en cualquier sector, que evitan el estrés del tráfico, te dan facilidades de pago, se puede hacer seguimiento del pedido lo cual reduce la incertidumbre y hace manejable el tiempo de la persona, por lo que la facilidad de acceso a internet por medios móviles es una oportunidad.

El celular este año ha desplazado a la laptop como dispositivo que se usa para realizar compras online, el 83% de limeños prefiere comprar por este medio a comparación del 2018, 60% prefería la laptop y 59% el celular. Este cambio significativo, estaría ligado al uso de aplicativos de taxis, que aunque no parezca aumenta la confianza del consumidor para hacer uso de las apps. Las apps en Perú de pedido de comidas más destacadas son Glovo, Ubereats, Rappi Perú y Domicilio.com. Si bien la creación de una app propia sería considerada más una amenaza por la competitividad existente, se tornaría una oportunidad si nos pueden contactar por las apps que ya están en el medio y brindan una seguridad al comprador

### **3.1.5 Análisis ecológico**

El compromiso con el cuidado y preservación del medio ambiente ha de ser una obligación moral que toda empresa debe tener. La gastronomía está ligada sin lugar a duda al medio ambiente, desde los alimentos que consumimos hasta la forma en los que son cultivados, procesados, envasados, transportados y lo que se hacen con los residuos.

En el siglo XXI nace la idea de crear un equilibrio entre gastronomía y ecología y es que es todo un reto, se enfoca en el respeto del producto y uso correcto de los recursos naturales, un ejemplo de ello en Perú es el de Eduardo Navarro, propietario de Chaxras, un ecorestaurante que funciona bajo el concepto ecológico, reciclaje y reutilización de los productos. Este restaurante está ubicado en Pachacámac y desde que se ingresa al local uno puede notar sus particularidades, sus cartas no son de papel, sus vasos son reciclados, están hecho de botellas de diversas bebidas para hacer cócteles. Los platillos y jugos son elaborados con productos de su propio huerto.

En el Perú casi no existe restaurantes como este, pero poco a poco este concepto ecológico va teniendo acogida entre los diferentes medios de servicio alimenticio como en este caso los food trucks. Por ejemplo, George Capristán, uno de los fundadores de Food Trucks del Perú, tiene un food truck llamado La Calé que cuenta con paneles solares, lo cual reduce el consumo de CO2 y es un tipo de energía renovable.

Estos empresarios toman en cuenta que los consumidores están cada vez más comprometidos con el cuidado del planeta y optan por consumir productos saludables que sean amigables con él. Existen leyes que promueven el consumo saludable y que obliga a las empresas a ser amigables con el ambiente, pero también promueven que el consumidor lo sea. En el aspecto empresarial, esto se podría tornar en una amenaza pues aparentemente no habría una característica diferenciadora, pero se podría convertir en oportunidad si se pone en claro que el negocio ha nacido con esa idea de ser ecoamigable y que es parte de su esencia, no es que haya sido obligado.

En nuestro proyecto de negocio, esto será observable por el mismo consumidor, no solo por obtener una comida sana, sino que la misma presentación del servicio reflejará ello, dado que los envases usados son biodegradables, y el plan de los residuos de comida también tiene un proceso comprometido con el cuidado ambiental. Haciendo que el consumidor asocie de manera casi inmediata al negocio con responsabilidad ambiental, lo cual aumenta la satisfacción de nuestro público objetivo y por ende aumentan las probabilidades de lograr que nuestros consumidores nos referencien.

### **3.1.6 Análisis legal**

En el Perú la Ley General de Sociedades N°26887, indica que cualquier persona natural o jurídica puede construir una empresa. Para su constitución de la misma, primero ha de buscarse y reservar el nombre de la empresa, luego se elabora una minuta de constitución de la empresa, el aporte del capital, se realiza la escritura pública ante un notario, se inscribe la empresa en los registros de personas jurídicas de la SUNARP al igual que el RUC. Todo este proceso, actualmente se puede hacer de manera digital, mediante el SIP-Sunarp que es una plataforma que permite iniciar el registro de una empresa sin estar utilizando formularios físicos ni acudir a una oficina.

La plataforma digital del gobierno peruano expone que antes de crear o abrir una empresa se debe considerar el registro o constitución de la empresa, dentro de lo cual está la modalidad de persona natural o jurídica; la razón social y el tipo de empresa, esto en base a si la empresa está constituida con más socios y el capital con el que se iniciará el negocio; el régimen tributario que dependerá del tipo de negocio que se desee abrir y la formalización. Luego de esto, la obtención de licencia de funcionamiento, la contratación de personal y los permisos especiales para ventas de productos. Esta ley es una oportunidad para la creación del negocio sea de manera rápida a menor costo.

Para lo que respecta a los food trucks en Lima, son las asociaciones de food truck los que establecen contratos con las municipalidades para su articulación legal lo que podría ser una amenaza para el negocio, si es que no se tienen los contactos convenientes, sin embargo, por ser una sociedad “cerrada” que busca tener mayor alcance en el mercado y es prácticamente nueva, este plan de negocio se presenta como una nueva opción de comida y no tanto como una competencia, ya que los consumidores buscan variedad en los platos que se presentan en los eventos.

En cuanto a consumo nos referimos, se tiene la Ley N°30021 de Promoción de la Alimentación Saludable para Niños, Niñas y adolescentes reglamentada por el decreto supremo N° 017-2017-SA cuyo objetivo es la promoción y protección efectiva de derecho a la salud pública, al crecimiento y desarrollo adecuado de las personas. Además, del decreto Supremo N° 033-2016-SA, aprobó el reglamento que establece el proceso de reducción gradual hasta la eliminación de las grasas trans en los alimentos y bebidas no alcohólicas procesados industrialmente. Lo que beneficia al negocio pues

al promover esto damos una buena imagen a las municipalidades, ayudando a la obtención de la licencia de funcionamiento, además de tener una buena acogida por parte de los consumidores.

Dentro del marco de esta ley, desde el 17 de junio de este año, todos los alimentos industrializados están obligados a llevar los octógonos de advertencia, el contenido excede los parámetros establecidos en sodio, azúcar, grasas saturadas y trans. Lo cual es un beneficio pues hace que el consumo de alimentos naturales aumente.

Por otro lado, tenemos la ley que regula el uso de productos elaborados con material plástico convencional de un solo uso, con la finalidad de proteger el medio ambiente y la salud pública. Lo que es beneficioso pues el negocio es ecoamigable, y va acorde con los materiales planeados a utilizar en el servicio. También está la ley que incentiva el uso de bolsas y recipientes no contaminantes de material biodegradable, que permita mitigar el impacto ambiental y proteger la salud pública de la población, los envases en los cuales se sirven los platos son de material biodegradable, los empaques para delivery de igual forma.

### **3.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter**

#### **3.2.1 Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores que identificamos son para la obtención de food tráiler, las maquinarias instaladas y los insumos.

En el caso de los food tráiler y maquinarias el poder de negociación es bajo y solo será una vez, el trato con los proveedores, por otro lado los insumos los conseguiremos en Makro para las proteínas y el mercado de productores para las verduras cuyos precios están fijados por el equilibrio de oferta y demanda interna, así como las tendencias seculares o a largo plazo de los precios internacionales y la presencia de exportaciones subsidiadas en los mercados mundiales. Al estar ya los precios fijados y la variación de ellos en el mercado no es tan significativa entre un stand a otro, se acepta los precios impuestos, la ventaja es que hay gran número de proveedores. De igual forma los productos para la limpieza de los food trucks, cocina, centro de distribución, así como los implementos de higiene para el personal, serán adquiridos en Makro.

En cuanto a los insumos de empaques biodegradables a utilizar, la empresa Qaya Perú los proveerá a un precio justo, por lo que concluimos que el poder de negociación de los proveedores es baja.

Asimismo, en base a la proyección de crecimiento en el mercado, es posible negociar con nuestros proveedores, precios corporativos por volumen de escala, que nos permita reducir los costos unitarios y totales, así como la obtención de líneas de crédito, lo que sería una ventaja.

### **3.2.2 Poder de negociación de los clientes**

Los clientes son los que mueven el mercado, marcan tendencia, precios, promociones, etc.

Se ha dispuesto una carta abierta para cualquier tipo de consumidor que esté dentro del rango geográfico donde está posicionado el punto de venta, ofreciéndoles comida saludable como otra alternativa de consumo a lo que actualmente tienen en el mercado, brindándoles además de calidad en los insumos utilizados, información nutricional sobre los alimentos a consumir en un formato muy innovador que es el food truck. Asimismo una buena presentación, buena sazón y sabor de las comidas, un establecimiento ecoamigable, calidad de atención, tiempos de espera cortos y la facilidad de accesibilidad a los platos de la carta, vía las aplicaciones móviles para delivery. Además, un punto a favor es la proximidad entre el equipo que cocina y el cliente, dado de que el consumidor va a poder observar el procedimiento de elaboración de su comida, lo que le genera más confianza. Una experiencia única e innovadora, suma para que la sensibilidad al precio de los clientes sea positiva.

Los consumidores pueden cambiar fácilmente a un producto competidor pues usualmente cuando escuchan food truck se les viene a la mente los típicos platos de comida rápida, hamburguesas, etc., y no necesariamente comida saludable, este aspecto tiene un impacto alto en el negocio. Pero se cubrirá con el adecuado desarrollo del plan de marketing (capítulo VI), para trabajar en la asociación de la marca con el concepto de comida saludable y empresa ecoamigable.

Hoy en día el cliente compara los precios entre los ofertantes y están informados de la calidad, esto tiene un impacto medio, todos los atributos mencionados

anteriormente ayudaran a establecer un precio-valor justo, como ya hemos visto en el análisis PESTEL, están dispuestos a pagar por un producto que beneficie su salud, además será de suma importancia contar con un adecuado plan de marketing para ir entrando en el mercado.

La alimentación es una necesidad básica, que fuera de ocasiones extremas, se ha de cubrir todos los días, esto tiene un impacto alto. Se cubre con las ofertas disponibles cerca del lugar donde se encuentre la persona. Entraremos al mercado como una alternativa diferente.

La sensibilidad al precio también tiene un impacto alto en el negocio. Se concluye que el poder de negociación con los clientes es alto.

### **3.2.3 Amenazas de entradas de nuevos competidores**

Los food trucks han tenido tal acogida que sin duda hay potenciales competidores que deseen ingresar a la industria. Y es que existen medidas que pueden favorecer la aparición de estos, por ejemplo, el requerimiento de capital para este formato de negocio es menor que el de un restaurante. El food truck como tal, se considera como un activo sin límite para comercializarse, y los costos fijos de salida no son tan altos pues no se requiere un gran número de personal. Este plan de negocio también es fácil de replicar para personas que estén interesadas, si el negocio tiene éxito, puede que aparezcan nuevos competidores. Todo lo mencionado anteriormente son amenazas potenciales.

Pero a pesar de ello las barreras de entrada son altas, existen muchas políticas gubernamentales que son restrictivas para esta clase de negocio, primero están las transformación del vehículo y las normas sanitarias, las municipalidades son las que determinan la zona de emplazamiento de los food truck, los permisos para eventos, además que la ver una hay que acoplarse a los permisos que exija cada distrito, seguro de responsabilidad civil, el rechazo de algunos distritos por las quejas de los residentes, etc.

Es por todo ello que se concluye la amenaza de nuevos competidores es medio. Se diría que los que decidan incursionar en este negocio tiene que saber que no va a ser fácil poder entrar; pero por otro lado, una vez adentro, tiene bajo costo de inversión y

con probabilidades de alta rentabilidad, lo cual significa que el modelo de negocio es positivo.

### **3.2.4 Amenazas de productos sustitutos**

Los productos sustitutos serían los ofrecidos por los restaurantes y otros food trucks, los más populares serían el pollo a la brasa, el ceviche y el pollo broster (ver anexo 12.1 ) pero por toda la coyuntura actual del consumidor y las nuevas tendencias que está adoptando como el querer tener conocimiento de lo que va a consumir, comprometerse más con la responsabilidad ambiental y añadiéndole que, como ya hemos visto en el análisis social, los consumidores están dispuestos a pagar por comida que beneficie su salud, esta característica diferenciadora de brindar comida saludable, sería una oportunidad, pues damos a conocer la información nutricional de lo que va a consumir y los beneficios que posee para su salud

Los productos sustitutos para una comida saludable, específicamente, son pocos. Los otros restaurantes o food trucks en su gran mayoría ofrecen sabor, más no necesariamente salud, o cuidado hacia el cliente, por lo que es más complicado que encuentre un producto sustituto directo. Si bien existen ofertantes que brindan un servicio similar, como es la comida vegana o vegetariana, los precios, en la mayoría de casos de los restaurantes son elevados para el cliente en relación a la comida ofrecida; para el caso de los food trucks algunos el plan de marketing no lo han desarrollado como deberían, por lo que no aparecen dentro de las opciones del consumidor. Lo que podría tornarse una ventaja si desarrollamos las estrategias adecuadas en lo que respecta a precios y promoción.

Por otro lado, una amenaza sería la elaboración de los platos en casa, pues sería más rentable para el consumidor, no obstante, viendo que el consumidor siempre busca comer platos diferentes cada día, habría que evaluar el costo, es decir, al comprar frutas o verduras el gasto que se hace es más frecuente a comparación de los gastos en alimentos industrializados; pues parecen mucho más rápido. Aparte el factor tiempo desempeña un rol muy importante, pues demanda más tiempo el cocer algunas verduras o vegetales que, por ejemplo, la preparación de fideos. Igualmente, el desconocimiento de cómo poder preparar una comida equilibrada, saludable y balanceada, en base a lo que necesita el consumidor, también habría que considerarse.

Por lo expuesto podemos concluir que la amenaza de productos sustitutos es medio.

### **3.2.5 Rivalidad entre competidores**

La rivalidad entre competidores es alta, competimos con restaurantes, fast food y otros food trucks, sin embargo, en este punto la ventaja de proximidad chef-cliente también es importante, como ya habíamos mencionado, aparte de generar en el consumidor confianza de que va a recibir una comida de calidad y en las mejores condiciones higiénicas, se puede crear un vínculo con el consumidor, lo que nos brinda una ventaja porque se puede conocer directamente al cliente en cuanto gustos, opiniones de precios, etc. y poder ir adaptándonos a las necesidades del mercado y del público objetivo.

A lo que comida saludable respecta hay muchas otras empresas que ofertan este tipo de comida, restaurantes saludables, vegetarianos, snacks veganos, etc. pero en el día a día laboral, económicamente saldría un costo alto para el consumidor, o en muchos los precios no van de acuerdo a los gastos presupuestados para la alimentación diaria de los trabajadores de los distritos de la Lima moderna. A comparación de los restaurantes de la zona, los precios ofrecidos son menores, pero justos. (Ver anexo 12.2)

Se ha de considerar que hay pocos food trucks de venta de comidas saludables y muchos otros no toman en consideración el contexto real de la localidad, es decir ofrecen un producto que puede gustar, mas no beneficiar al consumidor. (Ver anexo 12.3)

Para competir con otros food trucks, el distintivo de presentación de la carta, el modo en la atención rápida de pedidos, precios accesibles, limpieza, buena presentación, los diversos medios de pago, atención personalizada conforme los gustos y preferencias del consumidor, brindando promociones en fechas especiales y utilizando las aplicaciones móviles para llegar a más clientes de una manera sencilla, hará que al cliente se le sea difícil sustituir la marca.

En Lima, en el formato de food truck ecoamigable, solo se encuentra, La Calé, que es un food truck de pescados y mariscos. Si bien este plan de negocio ofrece otras

opciones en la carta, lo que ofrece son insumos frescos, una comida contundente y un precio accesible, similar a nuestra oferta.

### **3.3 Conclusiones**

Tenemos un panorama positivo, aunque hay la traba inicial de depender de las municipalidades para el funcionamiento y de regirse bajo las normas que propongan, existen leyes que promueven una alimentación saludable, lo cual es beneficioso porque a futuro nos pueden dar accesibilidad de poder funcionar en cualquier distrito sin poner muchas restricciones de por medio, aparte se cuenta con asociaciones con la cual nos podemos apoyar inicialmente; además existen tendencias que van en aumento que son relevantes para el consumidor actual y toma en cuenta para realizar sus compras: que el producto sea amigable con el ambiente y saber qué es lo que contiene. Características que tiene el negocio y nos ayudarán a impulsarlo y que tengan mejor acogida por el consumidor.

El avance de las nuevas tecnologías es un punto a favor pues su desarrollo se puede utilizar como oportunidades en los diferentes aspectos del negocio, uno de ellos es poder comunicarnos con el cliente de manera dinámica y que exponga cuáles son sus preferencias, para ir conociendo las modas que van siguiendo y estar al día en el perfil del consumidor actual, el uso de los nuevos medios de comunicación que hay en la red, nos ayudará a competir contra otros food tráilers o food trucks y/o restaurantes, también es un buen medio para elaborar un plan de marketing que nos ayude entrar al mercado y hacer la marca conocida.

Además el hecho de que cuenten con dispositivos móvil a la mano como un smartphone, beneficia, pues se puede usar ello para realizar los deliveries de manera rápida y fácil y ver opciones de medio de pago más sencillas para no complicar al consumidor. Por otro lado están las maquinarias que pueden facilitar el trabajo de producción, mejorando los tiempos y agilizando procesos.

Hay aspectos que inicialmente pone al negocio en desventaja, como la alta rotación de personal, es un negocio que puede replicarse fácilmente, bajo poder de negociación con los proveedores, alta rivalidad de la competencia, etc., sin embargo, se pueden crear estrategias para poder superar estas trabas.

## **CAPÍTULO IV. ESTUDIO DE MERCADO**

### **4.1 Descripción del servicio o producto**

El servicio que se brinda en este plan de negocio es de comida saludable mediante food trucks y delivery vía aplicaciones móviles. Se ofrece a los clientes una comida equilibrada y nutritiva a la hora de almuerzo de manera personalizada, con un sabor agradable que además es beneficioso para la salud a un precio- valor razonable. La personalización de producto se irá dando conforme se vaya conociendo los hábitos alimenticios de los clientes por medio de recolección de información en los puntos de venta y mediante encuestas a través de redes sociales y otros.

La potencialización de las características intrínsecas del producto como calidad, diseño e innovación junto con la empleabilidad adecuada de ciertas estrategias de marketing, por ejemplo promoción y publicidad harán factible lo expuesto anteriormente.

Está comprometido al 100% con el cuidado del medio ambiente, desde los ingredientes seleccionados para la carta hasta los envases utilizados en el delivery y/o consumo físico, son ecoamigables; en este caso, biodegradables. Los insumos son de calidad, se cuenta con personal capacitado en manipulación, preparación y mezcla de ellos para una adecuada elaboración de los platos, previa coordinación con un nutricionista. Como parte de cuidado del ambiente, además de contar con tachos para los diferentes residuos, estos serán enviados a una empresa que los convierte en compost o alimento para cerdos.

Todo consumidor al comprar será informado del valor nutricional de la comida a ingerir y los beneficios que tiene para su salud, la atención brindada es individualizada, pues se les tratará por el nombre, que será solicitado desde un inicio. Si el consumo es en físico el tiempo de espera será reducido.

El medio de transporte a utilizar para el delivery se dará por las apps como Glovo, Rappi, etc. el medio que le acomode al cliente y por el cual tenga preferencia.

El horario de atención será de lunes a viernes de 11a.m a 4p.m, inicialmente solo brindando la opción de almuerzo.

## 4.2 Objetivos

- Determinar el nivel de aceptación para la creación de una empresa ecoamigable dedicada a la venta de comida saludable mediante food trucks y delivery por aplicaciones móviles en la ciudad de Lima.
- Recolectar información sobre las preferencias de los consumidores de Lima moderna.
- Determinar el precio promedio de mercado, horario de atención, elaboración de platos mediante el análisis de mercado
- Identificar qué características y/o atributos son más valorados por los consumidores

## 4.3 Fase cualitativa

La investigación cualitativa busca obtener información sobre un tema determinado mediante diversas técnicas, entrevistas, observación de la conducta, focus group, asociaciones de palabras, etc. para este plan de negocio se realizaron entrevistas a profundidad, en tres fechas distintas: el sábado 13, domingo 14 y el viernes 20 de julio respectivamente a siguientes dueños de food trucks:

Tabla 4.1. Dueños de Food Trucks entrevistados

Nombre	Food Truck	Tiempo en el negocio
Fernando Alva	Los Trucks Festivales	5 años
Carlos Lecaros	Puerto 77	3 años
Danilo Rebori	Veggo: venta online	4 años

A continuación una pequeña reseña sobre la experiencia laboral de los entrevistados

El Sr. Alva es dueño de la asociación Truck Festival, la cual agrupa a los principales food trucks para su participación en los diversos festivales que se desarrollan en el distrito de Surco, además de participar en eventos corporativos.

El Sr. Lecaros es dueño de dos food trucks y de un restaurante, es miembro de la Asociación Truck Festival con la cual tiene una participación continua en los festivales de Surco y del Centro Naval.

El Sr. Rebori es dueño de un negocio en línea que ofrece comida saludable, la clave de su éxito es que trabaja realizando packs y planificando previamente su carta semanalmente.

#### **4.3.1 Entrevistas a profundidad a los dueños de foods trucks**

Se realizaron entrevistas a diferentes dueños de food trucks, para conocer más sobre los aspectos del negocio, iniciación, ubicación, especialidad, las áreas funcionales, alianzas, crecimiento, etc.

Saben que el boom de la gastronomía favorece a todos los negocios en general, sin embargo, el aspecto negativo en cuanto a los food trucks, es que habría mayor competencia, aunque no todos los que incursionan en este negocio están listos para poner en marcha su funcionamiento, no es tan fácil iniciar, pues no hay muchos espacios para instalar un food truck, las municipalidades que dan los permisos de funcionamiento no tienen un reglamento estándar, lo que implica que cada una pone las reglas que crea conveniente. El asociarse con otros food trucks para un inicio es recomendable para tener mayor poder de negociación y reducir costos, como por ejemplo, compartir el centro de producción. El producto que se vaya a proporcionar también ha de ser diferenciado y tener un valor agregado para captar a potenciales consumidores.

Otro punto a tener en cuenta es el poder negociación para la ubicación, pues lo ideal es que estén ubicados en calle de fácil acceso, que sean visibles para el consumidor, en zonas concurridas, hay que ver las posibilidades con las asociaciones para negociar con las municipalidades correspondientes donde se quiere iniciar el negocio. Esto repercute directamente en las ventas, así mismo, se debe de tener claro cuantas porciones aproximadamente se van a preparar para el día, semana y mes. Casos excepcionales son los eventos, pues las ventas de las porciones son mayores, por ejemplo, en Mistura se puede llegar a vender 1,200 porciones por día, en un evento pequeño por otro lado podría ser 150 aproximadamente. Para tener buenas ventas también es importante brindar un servicio de calidad y buena atención, pues la mejor estrategia es el boca a boca de los consumidores, cuando tienen una grata experiencia de alguna compra o

adquisición de un producto, lo publican en sus redes sociales, siendo esto una estrategia de marketing indirecto que suma al negocio. No solo es la carta que se presenta, sino el trato que se les da.

Un aspecto importante en cual también coinciden es en el diseño de menú que es fundamental, en esta clase negocio al tener una oferta especializada hace más fácil el cálculo de las compras, las mermas y los costes del producto final. Hay que ver opciones de proveedores disponibles y el buscar poder llegar a acuerdos que haga factible la disponibilidad de los ingredientes a un buen precio.

El tema del personal es complicado pues la rotación es alta, se necesita a un personal que sepa conducir, elaborar los alimentos, que sepa de venta y limpieza, los modelos de gestión son variados, es recomendable si se empieza con familiares porque van a estar más comprometidos con el negocio y la función que desempeñen.

Hay que saber elegir el vehículo a utilizar, hay diferentes modelos y es dependiendo de lo que se vaya a ofrecer, las necesidades del negocio, los más comunes que se pueden encontrar para food trucks son las caravanas convencionales, las camionetas vintage, furgonetas adaptadas y ahora se habla de food tráiler. Se puede optar por contratar un servicio de diseño gráfico que sea bueno para que apoye con la creación de la imagen de la marca y a la decoración del vehículo.

Un problema que se presenta es en el equipamiento del food truck, el tamaño dependerá de qué equipos son necesarios para ver también que utensilios comprar. Lo que sí es imprescindible es contar con una zona cocción, se debe de contar con una maquinaria haga que las elaboraciones sean ágiles, se puede contar con planchas, freidoras, hornos, etc. que se ajusten al espacio; la maquinaria de frío, es necesario conservar los alimentos en óptimas condiciones en el food truck, para mantener la calidad del servicio. Una zona pequeña de almacenamiento para los utensilios que se requieran.

Un aspecto que se preguntó es sobre la merma, para ellos, esto no implicaría mayor problema puesto la mayoría de insumos están refrigerados y no perecen rápidamente.

#### 4.4 Fase Cuantitativa

La investigación cuantitativa permite levantar información que permite conocer funciones y características del mercado mediante la técnica de encuestas personales, online, telefónicas, etc. Las encuestas se realizaron desde el 7 de julio hasta el 18 del mismo mes, de manera electrónica y presencial, la metodología empleada para las encuestas presenciales fue ubicarse afuera de restaurantes gourmet cerca a centros empresariales en los distritos de Miraflores, San Isidro y Surco, por otro lado para las entrevistas online se envió a personas dentro del entorno social de cada uno de los autores de la tesis teniendo como filtro el distrito donde labora.

##### 4.4.1 Encuestas

Para determinar la muestra del plan de negocio se utilizó la siguiente fórmula:

$$\frac{N * (\alpha_c * 0,5)^2}{1 + (e^2 * (N - 1))} =$$

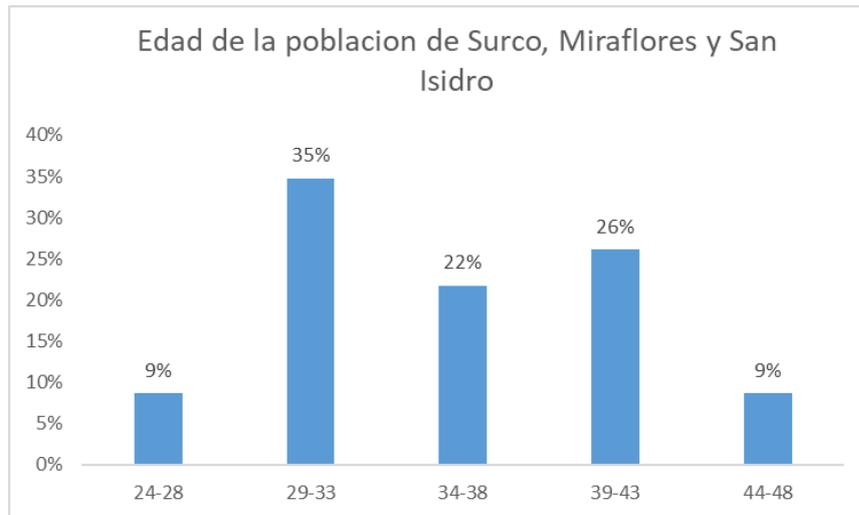
Donde

$\alpha_c$	Nivel de confianza
$e$	Margen de error
$N$	Tamaño Población

Nuestra población fue de 16,855 al remplazar los datos nos da una muestra de 384, de los cuales obtenemos los siguientes resultados:

En el gráfico 1 observamos los diferentes rangos de edad de las personas encuestadas, donde el 35% tiene entre 29 a 33 años, un 26% entre 39 a 43 años, el 22% entre 34 a 38 años y un 9% entre 24 a 28 al igual que los que tiene entre 44 y 48 años.

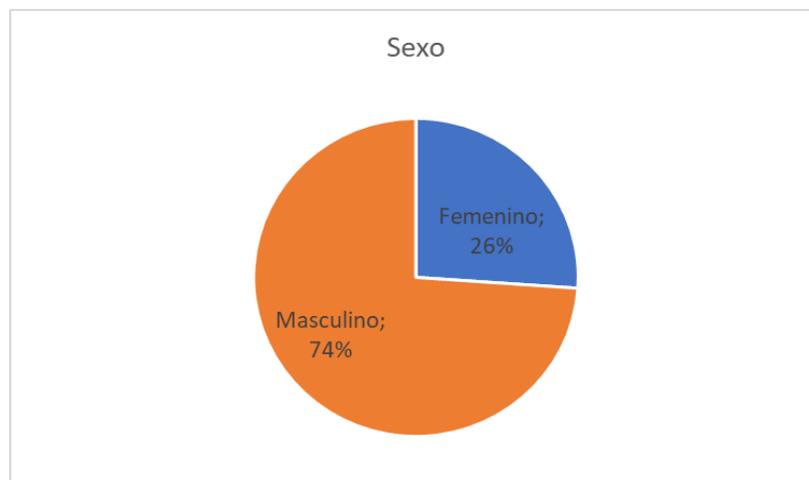
Gráfico 1. Edad de la muestra



Fuente: Encuesta. Elaboración: propia

En el gráfico 2 vemos que la muestra está compuesta por un 74% de sexo masculino y un 26%, femenino.

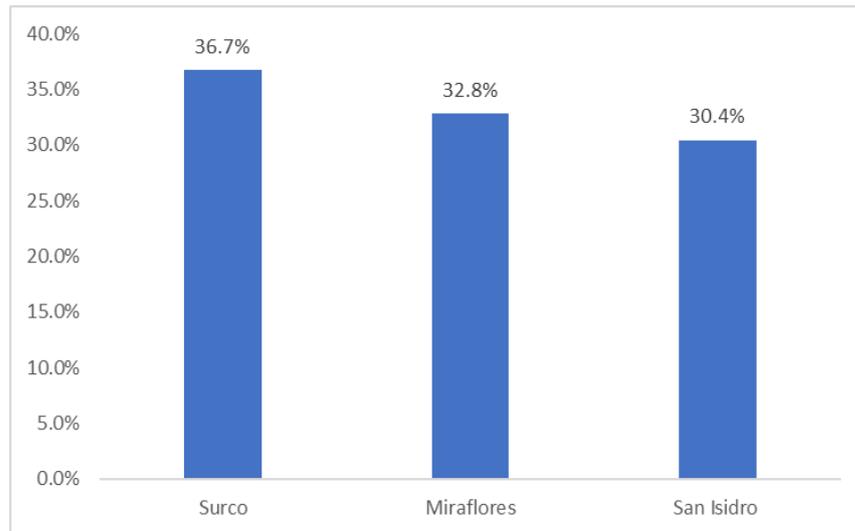
Gráfico 2. Sexo de la muestra



Fuente: Encuesta. Elaboración: propia

En el gráfico 3 se muestra el distrito donde laboran, el 36,7% en Surco; un 32,8% en Miraflores y el 30,4% restante en San Isidro.

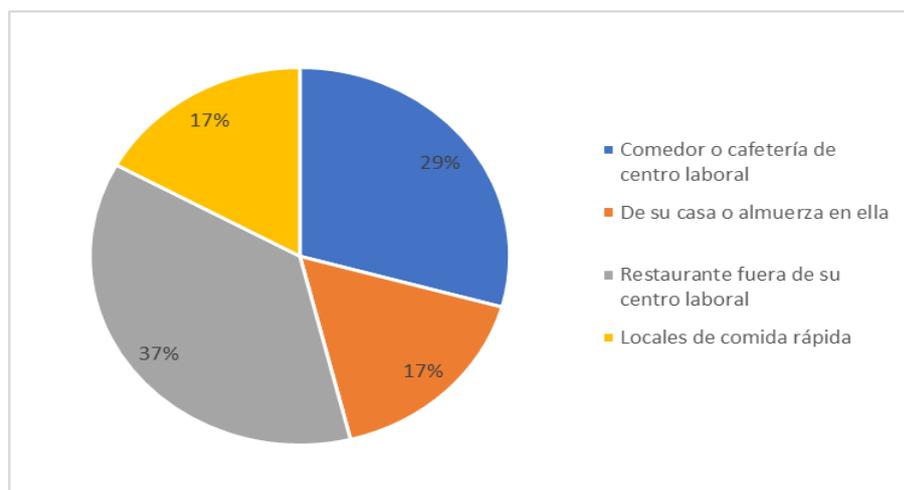
**Gráfico 3. Distrito de laboro de la muestra**



Fuente: Encuesta. Elaboración: propia

Desde la pregunta 4 las respuestas estarán graficadas por distritos, salvo aspectos generales como medio de pago, atributos resaltantes del servicio, características de los envases, etc. Los gráficos 4,5 y 6 corresponden a los lugares donde adquieren su almuerzo. El gráfico 4 pertenece al distrito de Surco, el 37% lo adquiere fuera de su centro labroal, un 29% en el comedor de su centro laboral y un 17% en locales de comida y rápida al igual que los que llevan el amuerzo de su casa.

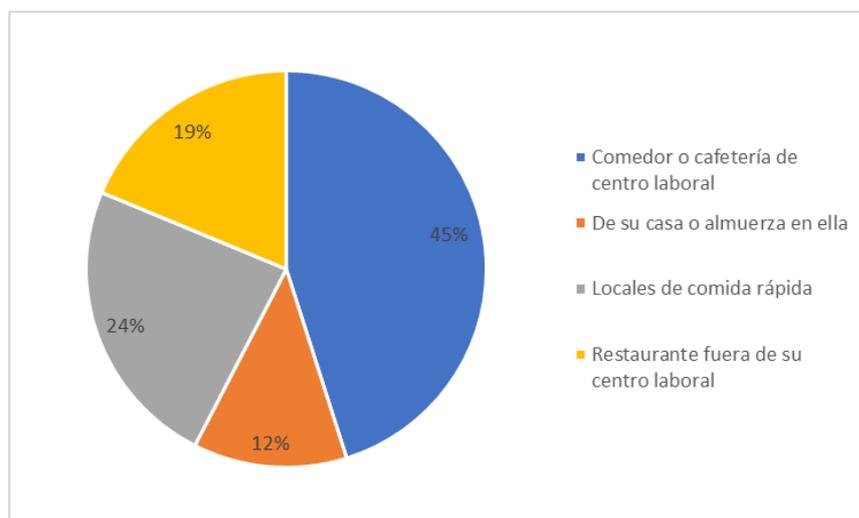
**Gráfico 4 Lugares donde adquieren su almuerzo en Surco**



Fuente: Encuesta. Elaboración: propia

En el gráfico 5 del distrito de Miraflores el 45% lo adquiere su almuerzo en el comedor de su centro laboral, un 24% en locales de comida rápida, un 19% lleva su almuerzo y el 12% come fuera de su centro laboral.

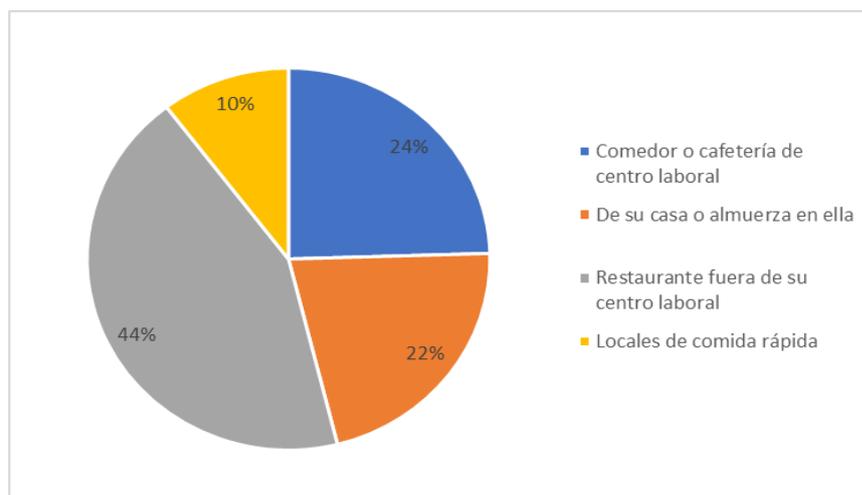
Gráfico 5. Lugares donde se adquiere el almuerzo en Miraflores



Fuente: Encuesta. Elaboración: propia

El gráfico 6 perteneciente al distrito de San Isidro, el 44% adquiere el almuerzo fuera de su centro laboral, un 24% en el comedor de su centro laboral, un 22% trae su almuerzo o va a su casa a almorzar y un 10% va a los centros de comida rápida.

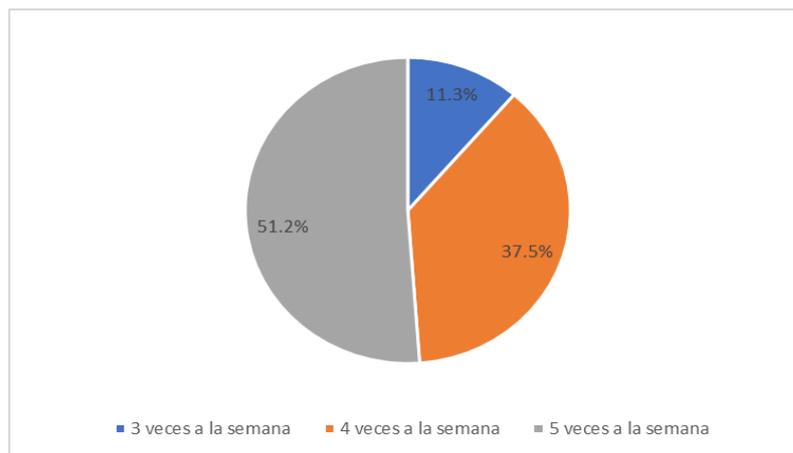
Gráfico 6. Lugares donde se adquiere el almuerzo en San Isidro



Fuente: Encuesta. Elaboración: propia

Los gráficos 7,8 y 9 muestran el porcentaje de personas que almuerzan en el lugar anteriormente mencionado. En el gráfico 7 del distrito de Surco, el 51,2% come 5 veces a la semana donde indicaron, el 37,5 % 4 veces a la semana y un 11,3% 3 veces a la semana.

Gráfico 7. Número de veces que comen en el lugar mencionado anteriormente en Surco



Fuente: Encuesta. Elaboración: propia

En el gráfico 8 del distrito de Miraflores un 43,8% come 4 veces a la semana donde indicó, el 27,3% 5 veces a la semana, un 18,4% 3 veces a la semana come en el lugar indicado y el 10,5%, 2 veces a la semana.

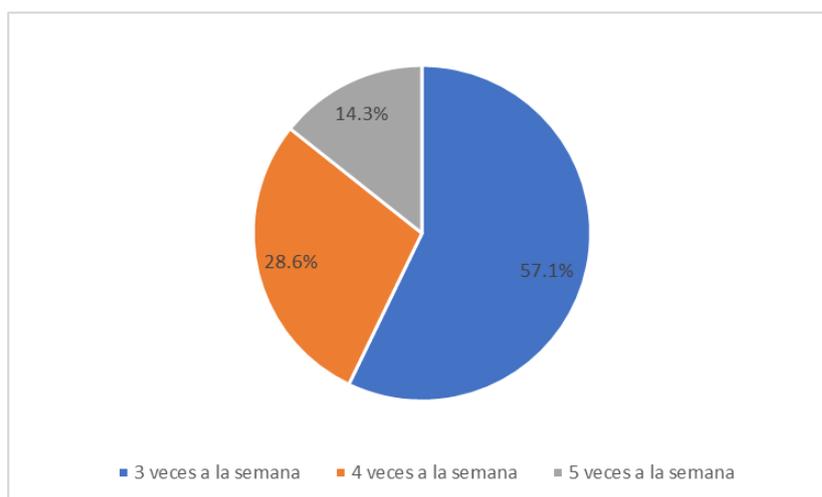
Gráfico 8. Número de veces que comen en el lugar mencionado anteriormente en Miraflores



Fuente: Encuesta. Elaboración: propia

En el gráfico 9 del distrito de San Isidro el 57,1% consume su almuerzo 5 veces a la semana en el lugar indicado, el 28,6% consume 4 veces a la semana y el 14,3%, 2 veces a la semana.

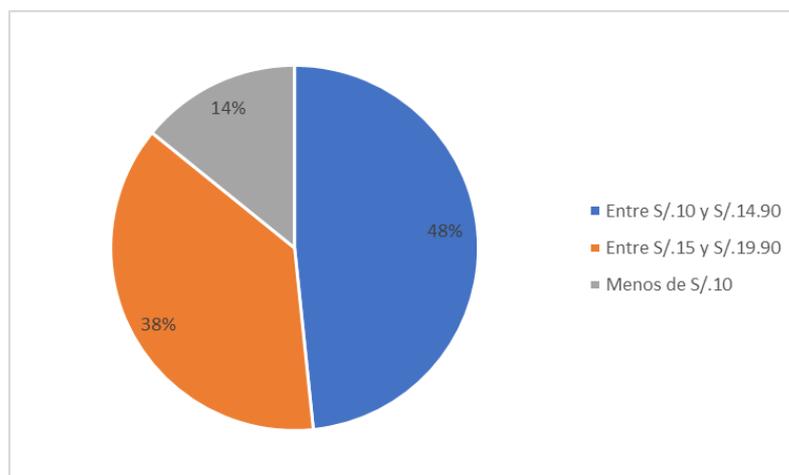
Gráfico 9. Número de veces que comen en el lugar mencionado anteriormente San Isidro.



Fuente: Encuesta. Elaboración: propia

El gráfico 10, 11 y 12 muestran el gasto que realizan por su almuerzo, en los diferentes distritos. En el gráfico 10 del distrito de Surco, el 48% gasta entre 10 a 14.90 soles, el 38% entre 15 a 19.90 soles y un 14% menos de 10 soles.

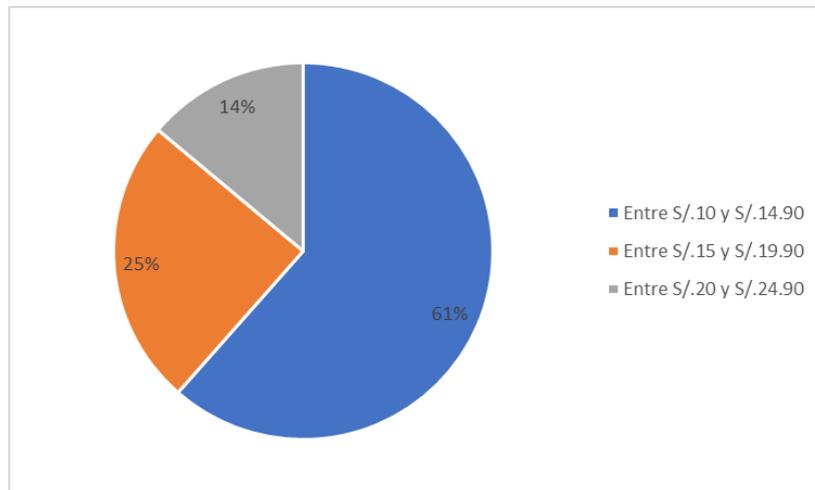
Gráfico 10. Gasto por almuerzo en Surco



Fuente: Encuesta. Elaboración: propia

El gráfico 11 del distrito de Miraflores, un 61% gasta en su almuerzo entre 10 y 14.90 soles; un 25% entre 15 y 19:90 soles y el 14% entre 20 y 24.90 soles.

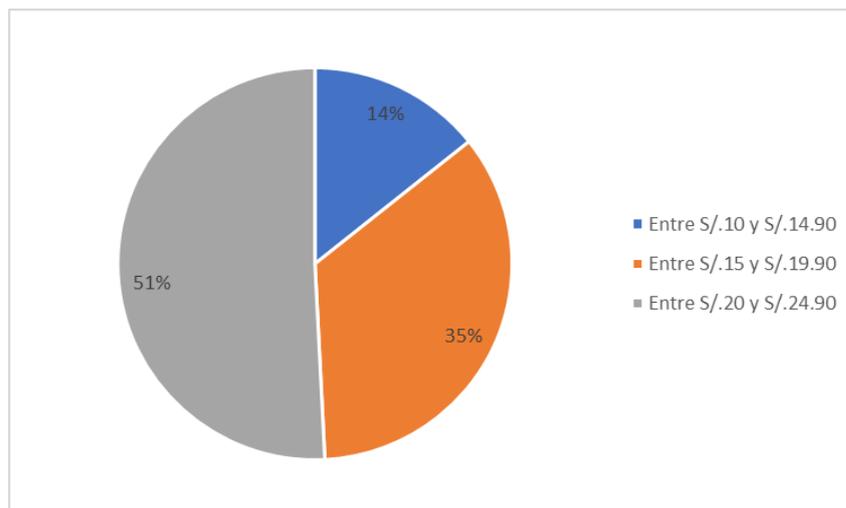
Gráfico 11. Gasto por almuerzo en Miraflores



Fuente: Encuesta. Elaboración: propia

El gráfico 12 perteneciente a San Isidro, un 51% gasta entre 20 y 24.90 soles; un 35% entre 15 y 19:90 y el 14% entre 10 y 14.90 soles.

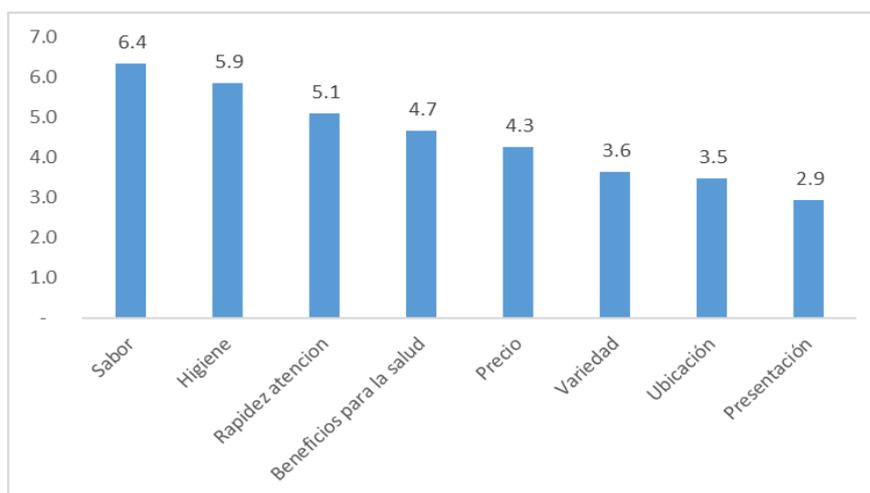
Gráfico 12. Gasto por almuerzo en San Isidro



Fuente: Encuesta. Elaboración: propia

El gráfico 13 muestra que lo más importante para los encuestados es el sabor, después la higiene, luego la rapidez de atención, posteriormente los beneficios a la salud, seguido del precio, continuando con la variedad de platos, y finalmente la presentación o empaque.

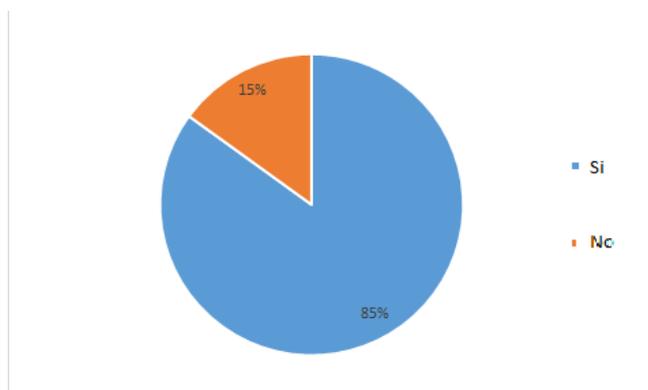
Gráfico 13. Importancia de los atributos en el almuerzo



Fuente: Encuesta. Elaboración: propia

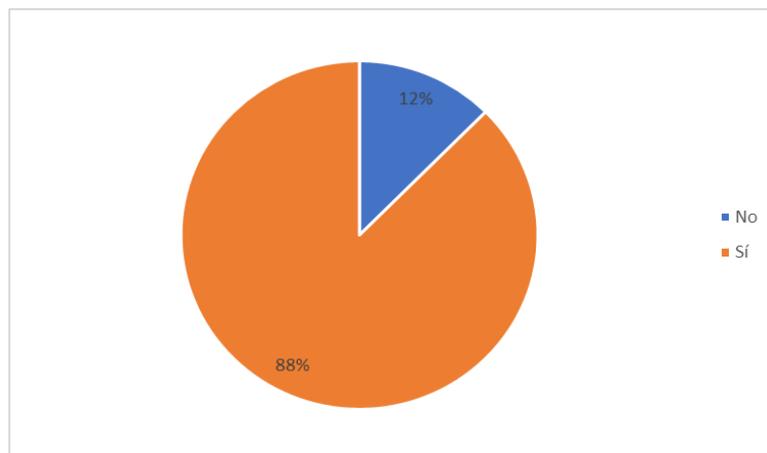
Los gráficos 14, 15 y 16 presentan la disposición de compra, el 85% de encuestados del distrito de surco estarían dispuestos a comprar almuerzos preparados con alimentos saludables de food trucks o entregados mediante un app o web con delivery y cuya presentación sea en envases ecoamigables., un 88% en Miraflores y un 71,43% en San Isidro.

Gráfico 14. Disposición de Compra en Surco



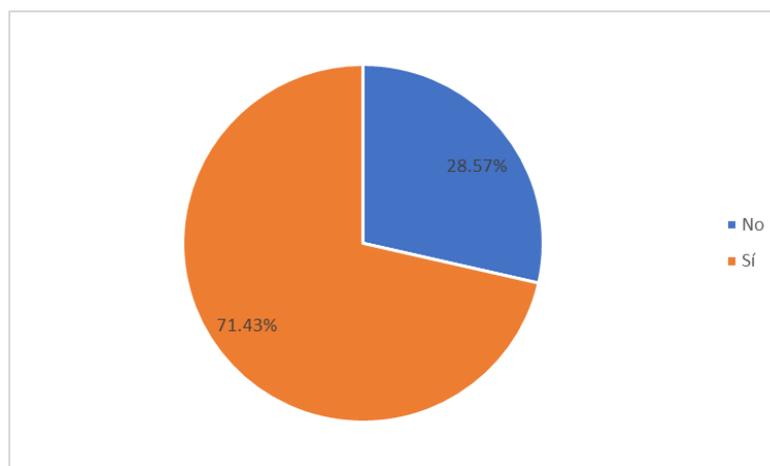
Fuente: Encuesta. Elaboración: propia

Gráfico 15. Disposición de Compra en Miraflores



Fuente: Encuesta. Elaboración: propia

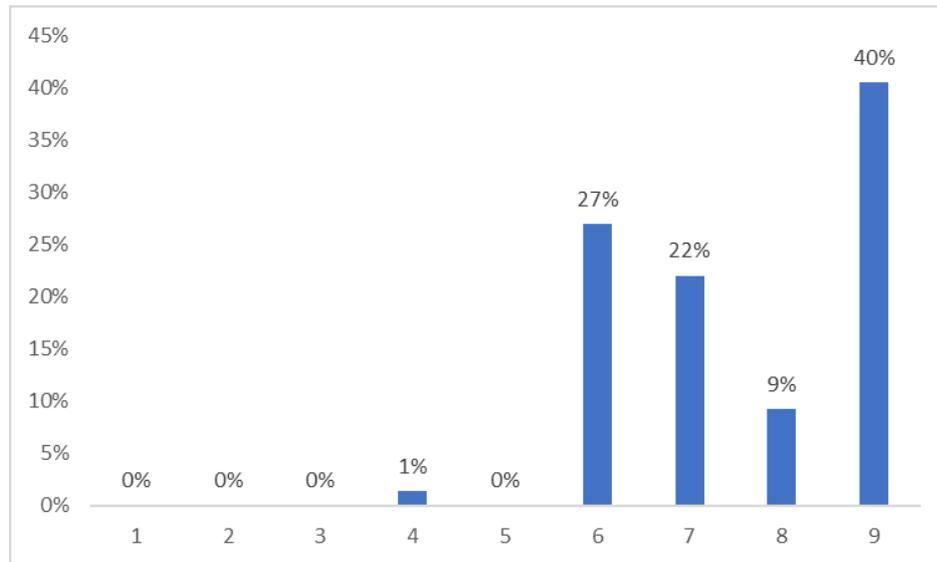
Gráfico 16. Disposición de Compra en Miraflores



Fuente: Encuesta. Elaboración: propia

En el gráfico 17, 18 y 19 se observan la intensidad de compra, en Surco como vemos en el gráfico 17, podemos observar que el 40% de encuestados que trabajan en el distrito de surco tienen una intención alta de compra, seguido de un 9% con una intención medianamente alta.

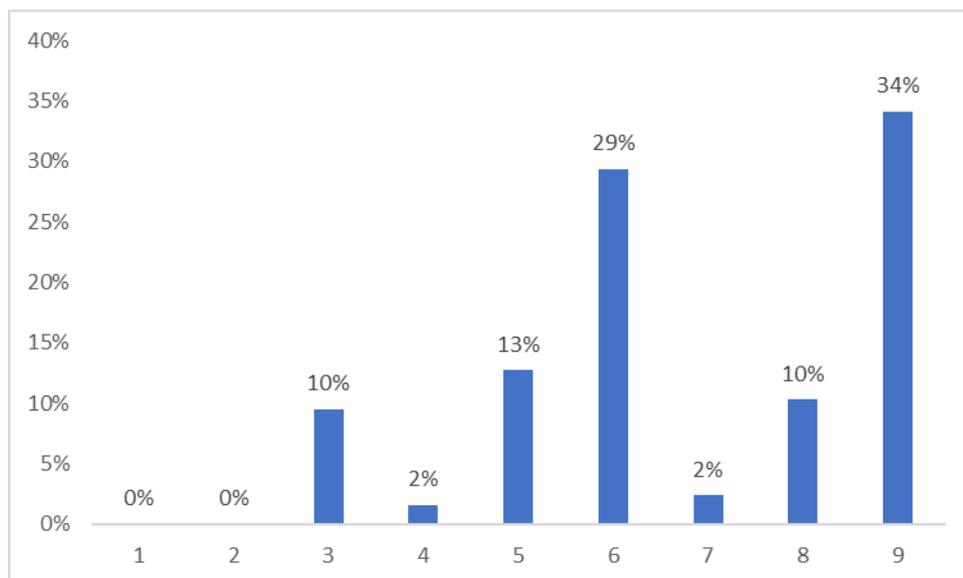
Gráfico 17. Intención de Compras en Surco



Fuente: Encuesta. Elaboración: propia

En el gráfico 18 de Miraflores, podemos observar que el 34% de los encuestados en el distrito de Miraflores tienen una intención alta de compra, seguido de un 10% con una intención medianamente alta.

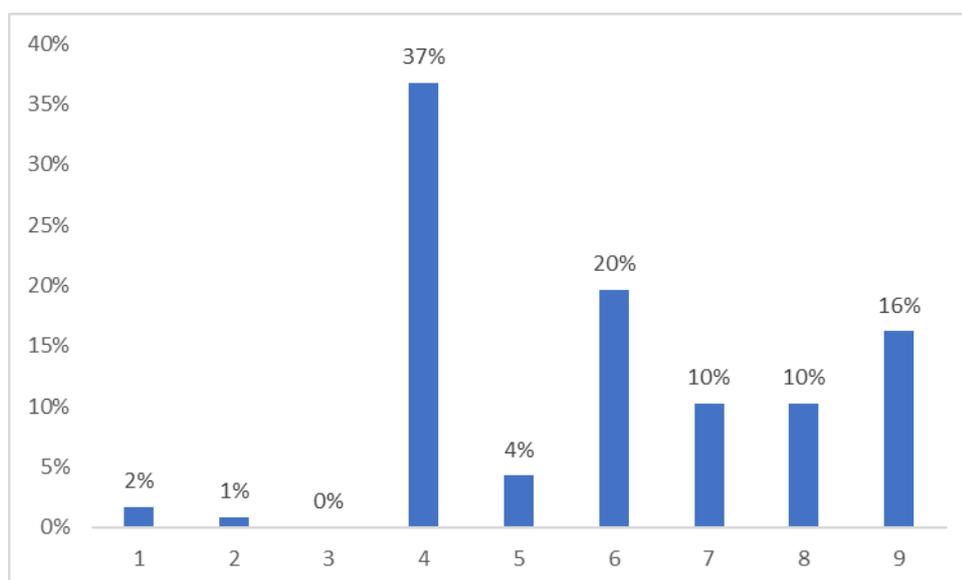
Gráfico 18. Intención de Compras en Miraflores



Fuente: Encuesta. Elaboración: propia

En el gráfico 19 de San Isidro, podemos ver que nuestro producto el 16% de los encuestados que trabajan en el distrito tiene una intención de compra alta, seguido de un 10% con una intención de compra medianamente alta.

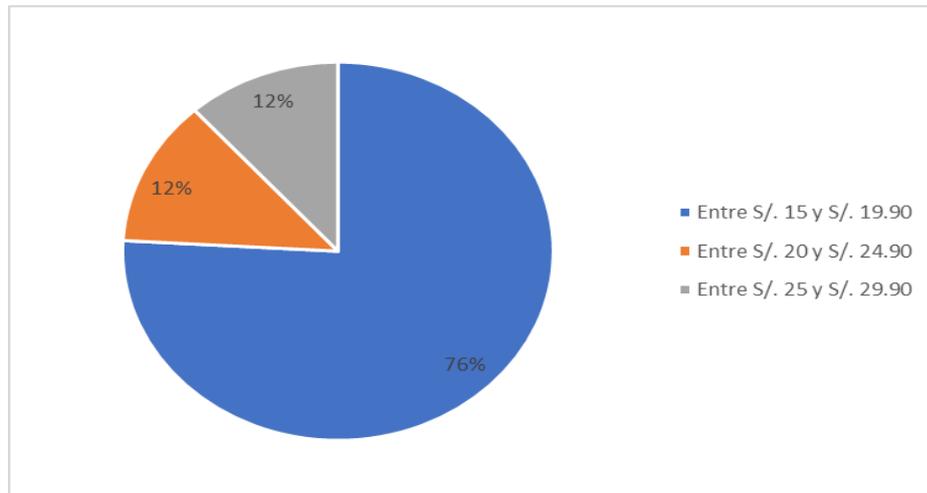
Gráfico 19. Intención de Compras en San Isidro



Fuente: Encuesta. Elaboración: propia

Los gráficos 20,21 y 22 indican cuanto estarían dispuestos a pagar por almuerzos preparados con alimentos saludables de food trucks o entregados mediante un app o web con delivery y cuya presentación sea con materiales ecoamigables, En Surco, el 76% entre 15 y 19.90 soles y un 12% entre 20 a 24,90 al igual que los que pagarían 25 y 29.90 soles.

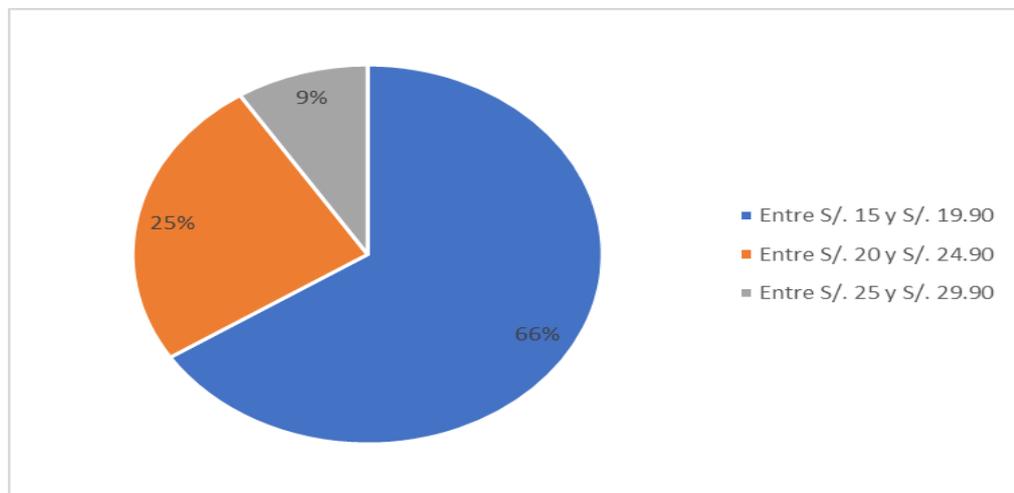
Gráfico 20. Rangos de disposición de pago por un almuerzo saludable en Surco



Fuente: Encuesta. Elaboración: propia

En el gráfico 21 que corresponde a Miraflores, un 66% estaría dispuesto a pagar entre 15 y 19.90 soles, un 25% entre 20 y 24,90 y un 9% entre 25 y 29,90 soles.

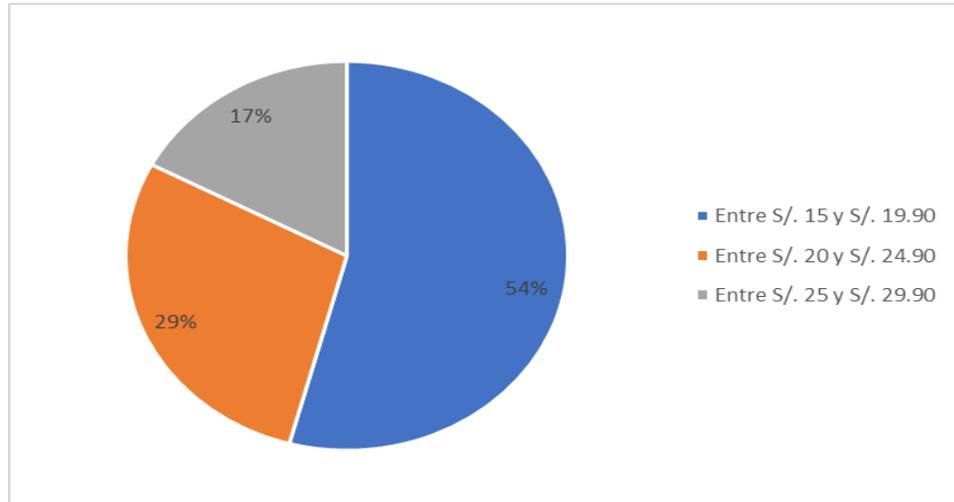
Gráfico 21. Rangos de disposición de pago por un almuerzo saludable en Miraflores



Fuente: Encuesta. Elaboración: propia

En el gráfico 22, el 54% estaría dispuesto a pagar entre 15 y 19,90, el 29% entre 20 y 24,90 soles y un 17% entre 25 y 29,90 soles.

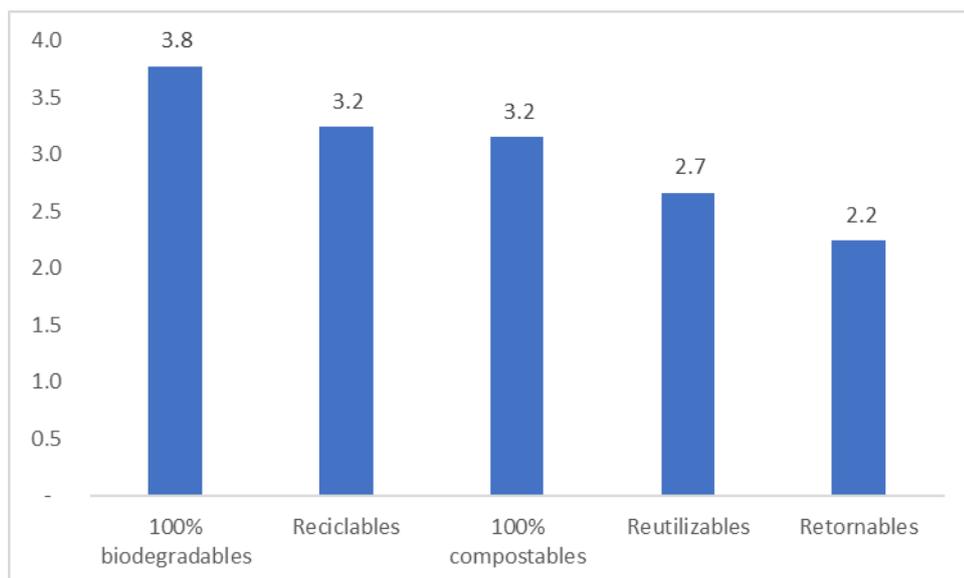
Gráfico 22. Rangos de disposición de pago por un almuerzo saludable en San Isidro



Fuente: Encuesta. Elaboración: propia

El gráfico 23 muestra que la primera característica de los materiales ecoamigables a utilizar que prefieren es que sean biodegradables, luego reciclables, compostables, reutilizables y por último retornables.

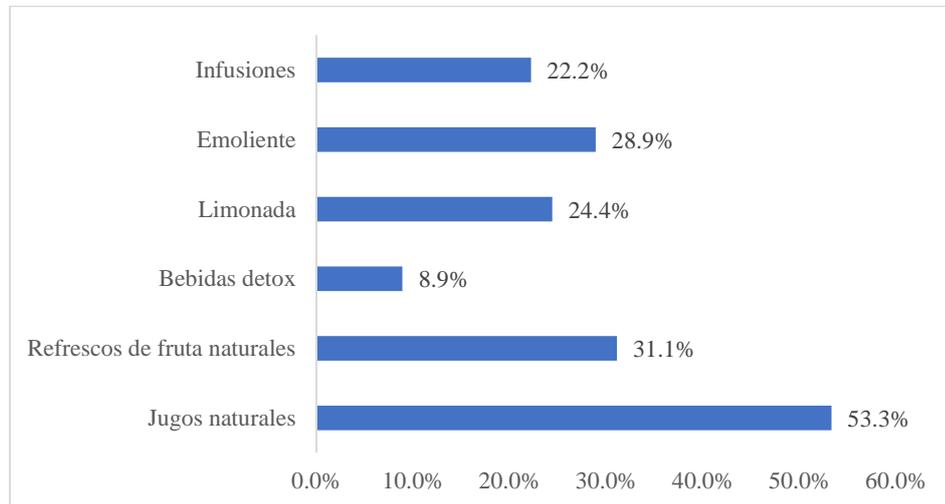
Gráfico 23. Característica de los materiales ecoamigables.



Fuente: Encuesta. Elaboración: propia

En el gráfico 24 sobre el tipo de bebida que desean consumir, el 53,3% prefiere los jugos naturales, el 31,1% los refrescos de frutas naturales, el 28,9% emoliente, el 24,4% limonada, el 22,2% Infusiones y el 8,9% bebidas detox.

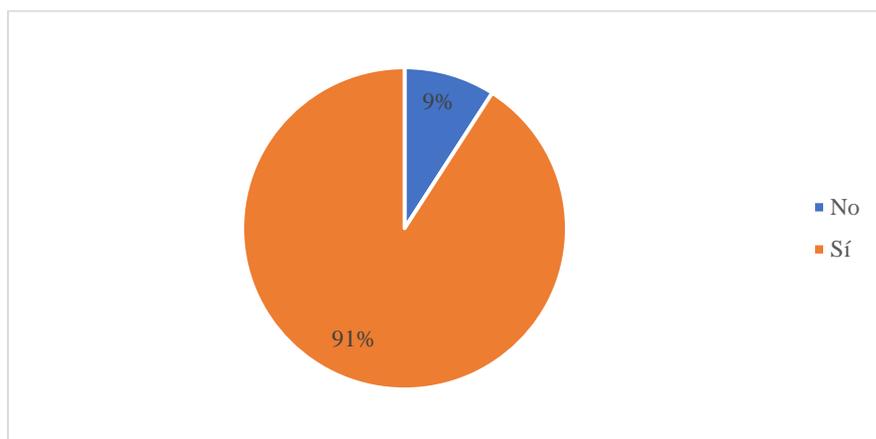
Gráfico 24. Bebidas que prefieren los consumidores encuestados.



Fuente: Encuesta. Elaboración: propia

El gráfico 25 indica que el 91% de los encuestados quisieran que los alimentos que consuma presenten su contenido nutricional.

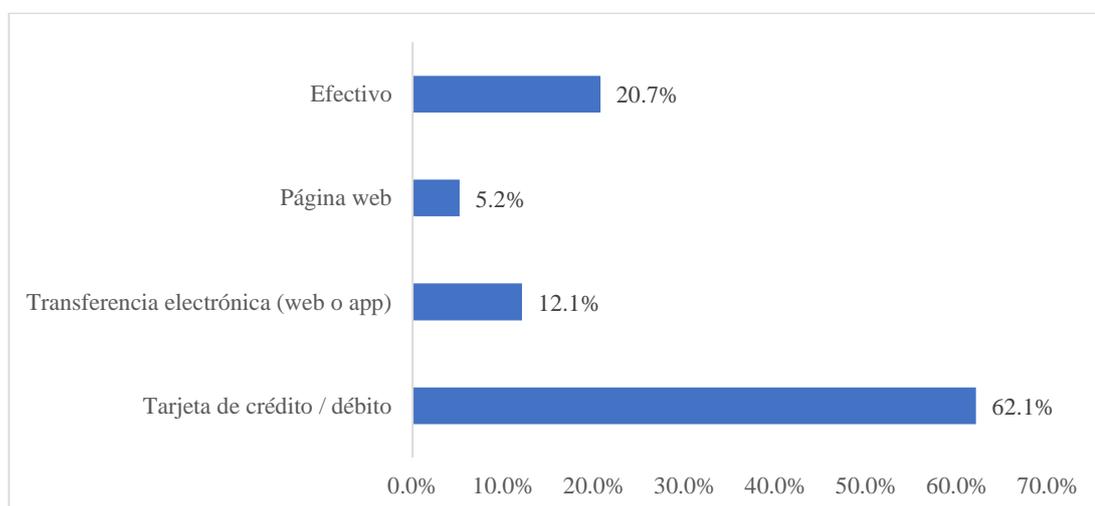
Gráfico 25. Contenido nutricional



Fuente: Encuesta. Elaboración: propia

El gráfico 26 concerniente a los medios de pago, muestra que el 62,1% prefiere pagar con tarjeta de crédito o debito, el 20,7% en efectivo, el 12,1% vía transferencia electrónica y un 5,2% por página web.

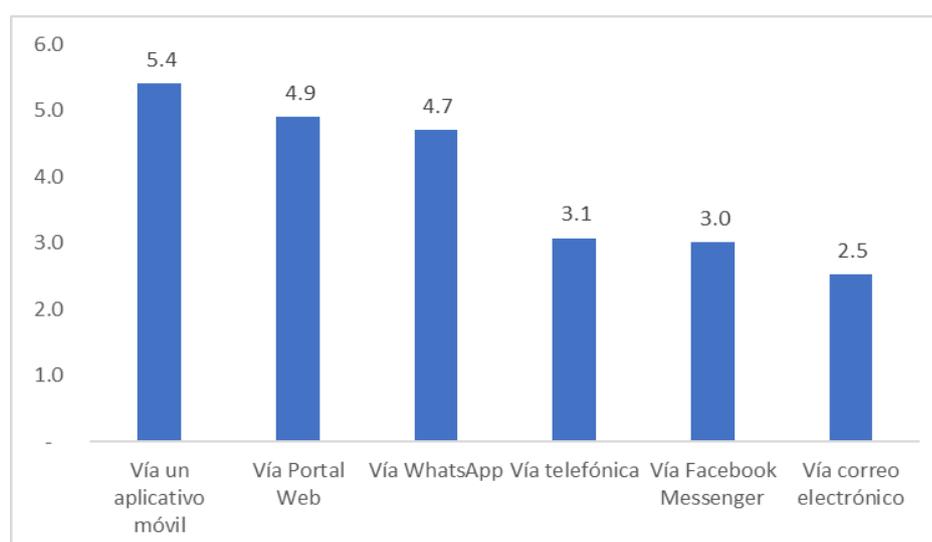
Gráfico26. Medios de Pago



Fuente: Encuesta. Elaboración: propia

El gráfico 27 muestra que el primer medio de pedido es por aplicativo, después por pagina web, seguido por via whatsapp, vía telefónica, facebook messenger y en última instancia por correo electrónico.

Gráfico 27. Medios de pedido del servicio



Fuente: Encuesta. Elaboración: propia

#### **4.5 Análisis de Resultados**

La muestra fue 384 de los cuales el 74% son hombres y el resto mujeres, se determina que la población a la cual hay que enfocarse más tiene un rango de edad entre los 29 y 43 años. Los lugares estratégicos de ubicación, según los gráficos 3 de centro laboral, serían Miraflores, Surco y San Isidro. El gráfico 4,5 y 6 presentan que un 54% de los que laboran en Surco comen fuera de casa al igual y un 46% lleva su almuerzo o lo adquiere en la cafetería de su centro laboral, los mismo ocurre en el distrito de San Isidro, sin embargo en Miraflores un 43% come fuera de su centro laboral y un 57% lleva su almuerzo o bien lo adquiere en la cafetería del centro laboral. En cuanto al precio, el gráfico 10 del distrito de Surco indica, que el 48% gasta entre 10 a 14.90 por almuerzo al igual que el 61% en el distrito de Miraflores (gráfico 11) y el 14% en San Isidro (gráfico 12), el resto gasta más de 15 soles, lo que da un buen indicador del precio a pagar por el servicio a brindar, esto se ratifica con los gráficos 20, 21 y 22 donde se visualiza que por la obtención de una comida saludable, los tres distritos como mínimo tienen el rango entre 15 y 19, 90 soles, estando dispuestos a pagar más. Y es que el 85% de encuestados en Surco, el 88% en Miraflores y un 71,43% estaría dispuesto a comprar almuerzos preparados con ingredientes saludables de food trucks o entregados mediante un app o web con delivery y cuya presentación sea en envases ecoamigables.

Hay que tener en consideración las preferencias de los consumidores para poder perfilar el servicio que se ofrece, en este caso el sabor, la higiene y la rapidez en la atención son los tres principales atributos cuando se adquiere el almuerzo, visto en el gráfico 13, el formato de presentación será un aliado pues al tener el factor proximidad con el cliente este puede observar la calidad de los insumos y la limpieza al momento de su elaboración, y los alimentos están casi pre-preparados, lo que el tiempo de atención es menor. Prefieren que sus alimentos vayan acompañados de jugos naturales y/o refrescos de frutas naturales como lo indica el gráfico 24, se ha de estar al tanto de las frutas de temporada para ofrecer.

Además la mayoría de clientes gustaría saber el valor nutricional de los alimentos que van a consumir, expuesto en el gráfico 25, y que los envases ecoamigables que usemos sean biodegradables, reciclables, (gráfico 23) estas tendencias de conocer lo van a ingerir y comprar productos que sean amigables con el ambiente, están siendo

más valoradas e interiorizadas, haciendo que nuestro servicio tenga mayor probabilidades de aceptación.

Otro aspecto resaltante para el plan de negocio son los medios de pago y entrega del producto, el gráfico 26 muestra que el medio de pago más recurrente es con tarjetas de crédito o débito con un 62,1% y el efectivo con un 20,7% estos medios de pago son los más usados por los consumidores en toda compra, se considera la obtención de un POS y el manejo de una caja chica. Por otro lado, el medio de compra más utilizado, es vía whatsapp, seguido de un aplicativo móvil y un portal web, lo cual es novedoso, se tendrá que hacer uso de celulares para poder abarcar los dos primeros medios que utilizan y la creación de una página web para los pedidos online.

La intención de compra de los clientes es alta como lo vemos en el gráficos 14,15 y 16, y es que varios aspectos que abarcamos en el servicio hacen que los clientes vean en el negocio atributos que van con su estilo de vida.

#### **4.6 Demanda**

Actualmente según el Ministerio de Salud en Perú hay 32 millones 526 mil 84 habitantes, 16, 013,654 son hombres y 16, 512,430 son mujeres. Hay 10 millones 458 mil 367 habitantes en el Departamento de Lima, siendo aún más específicos en la provincia de Lima hay una población de 9 millones 455 mil 277 habitantes en los cuarentaitres distritos que comprende.

Para el cálculo de la demanda se considera que el potencial de consumidores, inicialmente, está en tres distritos de Lima Metropolitana: Miraflores, San Isidro y Surco, basados en los resultados obtenidos en la encuesta, anteriormente presentada. Se extrajo la densidad empresarial de cada uno de los distritos en mención, del reporte publicado por el INEI., luego de ello, con los datos conseguidos de la encuesta, se pusieron los filtros: porcentaje de intención de compra, capacidad de pago, consumo fuera del hogar y la cantidad de veces a la semana que realiza este hábito alimenticio. Una vez identificados, del total de personas laboralmente activas se calculó cada porcentaje por distrito, así se encontró el número total de personas que estarían

dispuestas a pagar por el producto ofrecido. Para este plan de negocio se trabajará en base al 1% de la demanda obtenida.

**Tabla 4.2 Densidad empresarial de Miraflores**

Trabajadores en Miraflores		Personas	Empresas
Filtro poblacional	Densidad empresarial		16,587
Filtro de personas	Microempresas (5 personas en promedio)	79,692	15,938
	Pequeña empresas (50 personas en promedio)	27,632	553
	Mediana y gran empresas (100 personas como mínimo)	3,200	32
Total Personas		110,524	

Fuente: INEI. Elaboración: propia

**Tabla 4.3 Filtros para la demanda en Miraflores**

Filtros	Información de la encuesta	Personas
Filtro de intención de compra	34%	37,689
Filtro capacidad de pagar más de S/ 20.00	34%	12,863
Almuerzan fuera del hogar	87.57%	11,264
Almuerzan más de 4 veces a la semana	71.10%	8,009

Fuente: Encuesta. Elaboración: propia

**Tabla 4.4 Densidad empresarial de San Isidro**

Trabajadores en San isidro		Personas	Empresas
Filtro poblacional	Densidad empresarial		35,757
Filtro de personas	Microempresas (5 personas en promedio)	170,335	34,067
	Pequeña empresas (50 personas en promedio)	73,750	1,475
	Mediana y gran empresas (100 personas como mínimo)	21,500	215
Total Personas		265,585	

Fuente: INEI. Elaboración: propia

**Tabla 4.5 Filtros en la demanda de San Isidro**

Filtros	Información de la encuesta	Personas
Filtro de intención de compra	16%	43,025
Filtro capacidad de pagar más de S/ 20.00	46%	19,705
Almuerzan fuera del hogar	78.44%	15,457

Almuerzan más de 4 veces a la semana	42.90%	6,631
--------------------------------------	--------	-------

Fuente: Encuesta. Elaboración: propia

**Tabla 4.6 Densidad empresarial de Surco**

Trabajadores en Surco		Personas	Empresas
Filtro poblacional	Densidad empresarial		4,149
Filtro de personas	Microempresas (5 personas en promedio)	19,765	3,953
	Pequeña empresas (50 personas en promedio)	8,550	171
	Mediana y gran empresas (100 personas como mínimo)	2,500	25
	Total Personas	30,815	

Fuente: INEI. Elaboración: propia

**Tabla 4.7 Filtros en la demanda de Surco**

Filtros	Información de la encuesta	Personas
Filtro de intención de compra	40%	12,449
Filtro capacidad de pagar más de S/ 20.00	24%	3,000
Almuerzan fuera del hogar	83.22%	2,497
Almuerzan más de 4 veces a la semana	88.70%	2,215

Fuente: Encuesta. Elaboración: propia

Con base en los datos de la encuesta usados como filtro, encontramos que en Surco hay 2215 personas, en Miraflores son 8009 personas y en San Isidro 6631 clientes potenciales dispuestos a pagar nuestro producto.

**Tabla 4.8 Ventas de platos**

Total clientes	16,855
Venta de platos diario	16,855
Venta de platos semanal	84,273
Venta de platos al mes	337,092

Fuente: Encuesta. Elaboración: propia

## 4.7 Conclusiones del estudio

En base a toda la información recolectada se hace primordial tener en claro cuál es el servicio a ofrecer, conocer la demanda de dicho servicio, especificar el público objetivo y conocer sus gustos, preferencias, etc., saber la ubicación si va a ser móvil o fija, saber qué competencia hay en el mercado. Con la encuesta elaborada podemos ver que hay una buena cantidad de personas, en su mayoría mujeres, que están interesadas en adquirir un producto saludable.

Una vez fijado el producto es necesario analizar los posibles proveedores de los insumos y la planificación de la carta, en este caso en base a una alimentación nutritiva, se ha de contar con el apoyo de un profesional en el tema, según los datos la información nutricional es valorada por los clientes. Esto aporta también al cálculo costos, posibles precios de los platos presentados ventas, etc. En cuanto a la presentación del producto se han de buscar opciones de utensilios con costos razonables que sean prácticos para el cliente, sea por consumo físico o sea por el servicio por delivery, que vayan acorde a nuestra cultura ecoamigable.

La maquinaria indispensable para elaborar los platos es de suma importancia, tienen que ser de fácil limpieza, desinfección y material de calidad, uno de los aspectos más valorados por el consumidor es la higiene, además tenemos que contar con el permiso de sanidad para poder funcionar, así que el layout juega un rol fundamental pues en él se expondrán el plan de estructura del negocio bajo los reglamentos básicos requeridos.

No solo es necesario la buena implementación de maquinaria, sino también del personal, se ha de fidelizarlo con la empresa, hacer que sea consciente de sus funciones, vaya acorde con la visión y misión del plan de negocio, pero lo más importante que le dé gusto el trabajar con nosotros, para ello se requiere contar con ciertos incentivos, esto para poder reducir en parte la alta rotación del personal.

Es fundamental elaborar estrategias para tener una buena entrada al negocio, el generar alianzas, al igual que el proceso de producción, cabe la posibilidad que inicialmente el lugar de operaciones sea compartido con otro negocio de food truck, el proceso de refrigeración una vez adquirido los insumos es clave para mantener la calidad de producto, también hay que tener un plan para la merma, puesto que en este caso trabajamos con comida que perece más rápido que los insumos industrializados.

En cuanto a bases legales, tenemos que cumplir según lo pactado con las municipalidades correspondiente de los distritos donde se quiera desarrollar las ventas y es que no solo se busca participar en eventos, sino tener un sitio fijo de lunes a viernes

## **CAPÍTULO V. ANALISIS ESTRATÉGICO**

### **5.1 Visión y Misión**

#### **Visión**

Ser una empresa ecoamigable líder en la venta de alimentos saludables por medio de food trucks y delivery por aplicaciones móviles.

#### **Misión**

Ser una empresa que contribuye a la formación de hábitos alimenticios saludables en las personas que estén dentro del área geográfica de impacto de nuestro negocio.

### **5.2 Objetivos**

#### **5.2.1 A corto y mediano plazo**

- Lograr una inserción en el mercado del 15% de la demanda obtenida en el proyecto en los 6 primeros meses
- Asociar a la empresa como ecoamigable y experta en comida saludable

#### **5.2.3 A largo plazo**

- Incrementar las ventas por año en un 5%
- Incrementar la inserción al mercado a un 10% en dos años
- Alcanzar un alto nivel de satisfacción del cliente en un 85%

### **5.3 Organización**

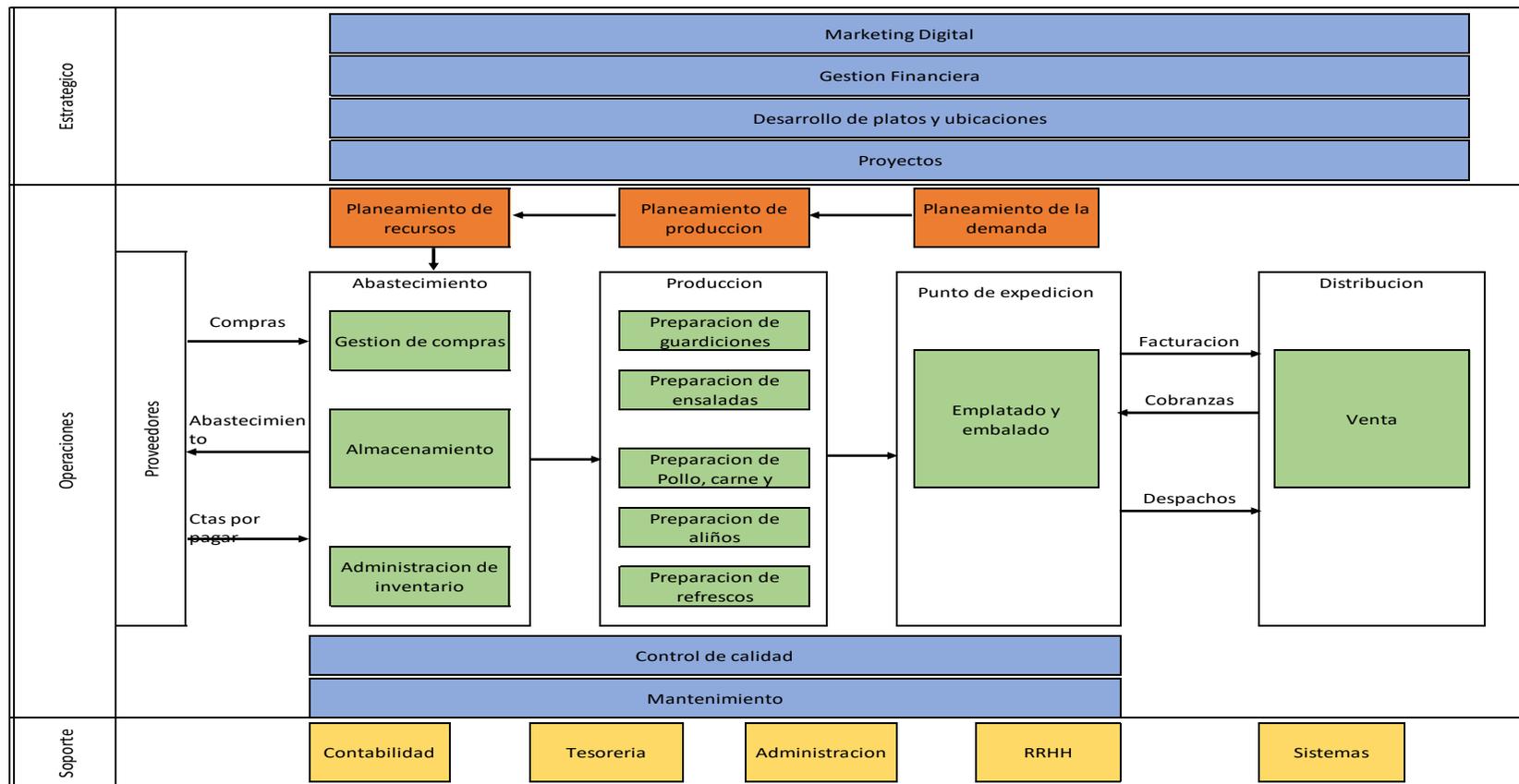
La organización interna de la empresa será por procesos con enfoque a los procesos clave de negocio que deberán ser realizados perfectamente con el fin de obtener, satisfacer y retener a clientes.

Una organización orientada por procesos es flexible por naturaleza, y en ella se busca terminar un proceso total más que una actividad en particular (Summers, 2016).

La división de los procesos (frugalización) en más pequeños hace que sean más fáciles de administrar y se pueda identificar con más claridad donde se está fallando.

## 5.4 Cadena de valor

Figura 5.1 Cadena de Valor



Fuente: propia. Elaboración: propia

En la figura 5.1 dentro de las actividades estratégicas están el marketing digital, que se encarga de ver las distintas formas de comunicación con el cliente, captación de estos, difusión de información del negocio; las gestión financiera para la administración de los recursos asegurando que cubran los gastos; desarrollo de platos y ubicaciones, donde se ve qué platos han de producirse, renovación de la carta, zonas estratégicas de ubicación para evaluar geográficamente cuanto se puede cubrir, distritos accesibles para el funcionamiento del food tráiler y por último proyectos que ve costos, facturación actividad de gestión, tiempo, gastos, etc.

En primera instancia se realizó el planeamiento de la demanda para obtener información sobre el potencial en el mercado actual, que nos permite tomar decisiones acertadas sobre precios, estrategias de crecimiento potencial y potencial del mercado, estimar las ventas y poder planificar la producción con la consecuente reducción de desperdicios y reducción de costes de producción.

El planeamiento de producción determinará qué ha de producirse, en qué periodos y cantidad, permitiéndonos la planificación de productos y de procesos, en los diferentes periodos de tiempo, corto (instalaciones, capital, etc.), mediano (pronosticar la demanda y planificación de la capacidad) y largo plazo (operaciones diarias).

Se usará un sistema de planeación de recursos (ERP) que nos ayudará a modelar y automatizar diversos procesos de la empresa ya que consolida información de estos como una sola base de datos.

En las actividades primarias la primera en desarrollarse es la de abastecimiento, se evalúa y selecciona los proveedores con los cuales se contará para la compra de materiales de implementación del food tráiler e insumos para la carta en base al precio y las políticas de compra elaboradas, si cumple con los requisitos, se realizan las compras. En el caso de los insumos nos abastecemos con ellos, pasan al proceso de almacenamiento y se realiza el inventario.

Luego se desarrolla la actividad de producción en la cual se preparan las guarniciones, ensaladas, proteínas (carne, pollo, pescado) aliños, refrescos. Se dejará todo picado y listo para cocinar. Terminado este proceso los platos ya racionados son

enviados a los tres puntos de expedición, donde terminará el proceso de cocina, además de realizarse la facturación, el cobro y despacho.

Las actividades de apoyo o soporte son contabilidad para el registro de todas las operaciones comerciales y financieras; tesorería para ver la liquidez del negocio en cada momento, es decir, administración y manejo de los fondos financieros, gestión de cobros y pagos teniendo en cuenta el flujo de caja y la legislación reguladora vigente, además está recursos humanos para el desarrollo de la cultura organizacional, aspectos legales, clima laboral, reclutamiento y selección de personal y sistemas para la óptima operalización de los softwares utilizados y la maquinaria implementada.

### **5.5 Recursos y capacidades**

Los recursos con los que se cuenta para este plan de negocio son todo el personal involucrado, la infraestructura del food truck, la carta a presentar.

Para poder ofrecer una experiencia única al momento de comer, no es suficiente con que el producto esté bien elaborado, sino que la atención que se brinde ha de ser excelente, por la misma proximidad del formato implementado (food truck) la amabilidad, disposición, actitud hacia los clientes es un recurso clave a desarrollar. El personal del food truck que tiene interacción directa con los clientes, deberá ser amable, cordial, carismático y la presencia es algo indispensable, más en el negocio de comida, es decir, el outfit que lleve la persona en este rubro siempre es asociado a la higiene del negocio. Una persona con un atuendo inadecuado puede dar al consumidor una percepción errónea, como el que los alimentos no tienen una adecuada higiene, por lo que el uso de uniforme y ciertas medidas de higiene como el uso de red para el cabello y contar con un gel antibacterial es necesario.

El outfit a utilizar será un polo que tenga impreso el logo de la empresa, jeans y zapatillas en conjunto con los implementos necesarios de higiene, como se puede observar en la figura 5.2.

Figura 5.2. Uniforme de la empresa



Elaboración: propia

Otro recurso es el mismo food tráiler, su infraestructura, pues ha de estar equipado acorde a las necesidades de elaboración de los platos, además se debe considerar el desplazamiento del personal para que sea fluido, reduciendo el tiempo de atención. El exterior del food tráiler también es importante debido a que es parte del plan de marketing, la propuesta ha de ser llamativa y atractiva a los consumidores como forma de enganche.

La carta es otro punto relevante, en la figura 5.3 podemos observar el formato de carta de la empresa, tenemos la capacidad para poder crear nuevos productos en base a las tendencias y preferencias del consumidor, usando los diversos medios de comunicación y desarrollo de nuevas tecnologías para la recolección de dicha información, además de usarlos como medios de marketing.

Figura 5. 3 Formato de carta de la empresa



Elaboración: propia

### 5.6 Análisis FODA

Para saber qué estrategias necesitamos desarrollar para mejorar, reforzar, incrementar en el negocio para que tenga éxito, se elaboró un FODA cruzado, en donde se muestran las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas existentes en base al análisis de las fuerzas de Porter y PESTEL

Tabla 5.1. FODA Cruzado

FODA CRUZADO		
	Fortalezas	Debilidades
	1.- Adaptación a las necesidades 2.-Ecoamigable en todos los procesos 3.-Tiempo reducido de espera por la facilidad de preparación de los insumos 4.- Atención individualizada y de calidad 5.- Capacidad de movilidad 6.- Precios accesibles al consumidor 7.- Baja inversión a comparación de restaurantes	1.- Plan de negocio imitable 2.- Poco compromiso de los empleados inicialmente. 3.- Cantidad alta de merma por los insumos rápidamente perecibles inicialmente. 4.- Marca no conocida en el mercado de food trucks

<b>Oportunidades</b>	<p>1.- Leyes que promueven la alimentación saludable</p> <p>2.- Avance de las nuevas tecnologías que utilizan los consumidores</p> <p>3.- Aumento de tendencias relacionadas a responsabilidad con el medio ambiente y conocimiento de consumo.</p> <p>4.- Incremento de las aplicaciones móviles como medio de compra</p> <p>5.- Variedad de proveedores para los insumos y productos del food truck.</p>	<p><b>FO:</b></p> <p>- Brindar un servicio personalizado en base a los gustos y preferencias de los consumidores. F1, F2, F3, F5, F6, O1, O2, O3, O4, O5</p> <p>- Se puede incursionar en otros segmentos o público F1, F5, O2,</p> <p>- Utilizar las tendencias de los consumidores para sacar ventajas competitivas mediante la información que nos brinden F1, F4, O2, O3</p> <p>- Utilizar las aplicaciones móviles para delivery donde se muestren los productos y precios ofrecidos F1, O5</p>	<p><b>DO:</b></p> <p>- Generar asociación con una empresa que hace compost y da alimentos a los cerdos con los residuos sólidos. D3, O1, 3.</p> <p>- Utilizar las redes sociales como medio de publicidad y difusión de información del negocio y posicionar la marca D4, O2, O3.</p>
<b>Amenazas</b>	<p>1.- Dependencia de contratos con las municipalidades para poder funcionar.</p> <p>2.- Bajo poder de negociación con los proveedores, sensibles al cambio de precios de los insumos.</p> <p>3.- Alta rivalidad entre competidores</p>	<p><b>FA:</b></p> <p>- Buscar alianzas para reducir costos de producción e inserción al mercado A1,</p> <p>- Buscar la negociación con nuestros proveedores para tener precios corporativos. F4, A2</p> <p>- Presentación como una opción diferente de alternativa dentro de la gama de comida ofrecida por otros food trucks y no competencia directa. A3, F5, 56</p>	<p><b>DA:</b></p> <p>- Cubrir segmentos de mercado descuidados por los competidores para promocionar la marca de la empresa. D1</p> <p>- Lanzar campañas publicitarias para fortalecer la imagen de la empresa en el sector y minimizar la de los rivales. D1, D4, A3</p>

Elaboración: propia

### 5.7 Estrategia competitiva

Se explotará la diferenciación del negocio, basados en la teoría de Porter. La oferta de comida saludable, a diferencia de otros food trucks son pocos los que la brindan, para minimizar riesgos de entrada al mercado, ante los competidores se presentará como una opción más dentro de la variedad de platos a ofrecer a los clientes y no tanto como una competencia directa. El servicio a brindar es personalizado, siendo esto nuestra característica diferencial, en base a la necesidad y gusto del cliente, es decir, se le da la opción al consumidor de poder contactarse con nosotros por los diversos medios de comunicación y el desarrollo óptimo de las estrategias de marketing, para brindarnos información relevante que ayude a mejorar o aumentar, renovar, nuestra carta, métodos o procesos.

Esta cualidad única se apoya en otras estrategias como el aprovechar la cercanía que hay entre el cliente y el chef, para destacar los atributos tangibles e intangibles del negocio, como la higiene, los comensales pueden observar la preparación de su plato; el compromiso con el medio ambiente, pues constatarán que los envases y utensilios utilizados son biodegradables, la responsabilidad social que se tiene en cuanto salud, pues se ha de proporcionar el valor nutricional de la comida a ingerir con los beneficios que posee. También si, el consumo se da de manera presencial, el tiempo de espera del consumidor es mínimo en comparación de los otros food trucks.

La entrega de productos vía delivery, podrá realizarse por diferentes aplicaciones móviles, al igual que los medios de pago, no se manejará efectivo.

Otra estrategia es la presentación con la cual se cuenta, no solo de la comida, sino del mismo vehículo, analizando que el negocio tendrá un espacio establecido de lunes a viernes, se optó por utilizar un food tráiler, lo que en comparación a food truck se reducirían los costos, procedimientos o/y licencias.

Estar a la vanguardia de nuevas tecnologías también suma a la estrategia, con referencia al equipamiento del tráiler y medios empleados para la difusión de la información del negocio. El avance tecnológico se da en todos los rubros, constantemente se están desarrollando maquinarias que reducen tiempos y agilizan procesos, y ahora muchas son amigables con el ambiente, por ejemplo, aplicados al plan de negocio son los frigoríficos, paneles de energía, etc. que poco a poco se irán incorporando al tráiler. Por otro lado estar a la vanguardia de los diferentes medios de comunicación hará posible el impulso de nuevas estrategias de marketing, que sean dinámicas y en tiempo real.

## **5.8 Estrategia de crecimiento**

Según las estrategias de crecimiento de Ansoff, que las clasifica en función del producto ofertado y del mercado sobre el que actúa. Nosotros utilizaríamos la estrategia de desarrollo de productos inicialmente.

Tabla 5.2: Estrategias de crecimiento de Ansoff

		Productos	
		Conocidos	Nuevos
Mercados	Conocidos	Penetración de mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Elaboración propia 2019 basado en Ansoff

La sociedad cambia y las necesidades, gustos de los clientes cambian con ella, por lo que se hace a veces imprescindible lanzar nuevos productos. Es por ello que se seleccionó ofrecer comida saludable con un formato innovador. La clave del éxito de esta estrategia es conocer bien las necesidades del consumidor, es por ello que la recolección de información de los clientes se dará constantemente, utilizando los diferentes medios de comunicación, además esto da pie a poder hacer una ampliación de gama, pudiendo insertar otro punto de diferenciación, el cual consiste en mezclar insumos sin alterar su valor nutricional, por ejemplo, para una ensalada el consumidor podrá optar por lechuga, espinaca o col y combinarla con diferentes toppins como choclo, tomate, pepino, zanahoria, etc. Esta opción de toppins es limitado y planeado previamente con una nutricionista, para que elija los insumos que elija, el valor nutricional no se vea afectado y su variación sea por una o dos calorías como máximo. Se le dará asesoramiento de cuántos toppins puede combinar y con qué proteínas lo puede acompañar, como pollo, pescado, hamburguesas, etc.

Posteriormente una vez establecidos dentro del mercado se utilizará la estrategia de desarrollo de mercado abriendo el abanico de clientes, la primera opción será mediante la búsqueda de nuevos segmentos dentro de la zona geográfica en la cual se labora, por ejemplo, deportistas, estudiantes, etc. o la opción de buscar otras zonas geográficas donde se pueda ofrecer el servicio.

## CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING

### 6.1 Objetivos

- Captar la atención del consumidor hasta un 15% sobre nuestro público objetivo, durante los 6 primeros meses de funcionamiento.
- Alcanzar la asociación de la marca como una empresa de comida saludable y ecoamigable.
- Aumentar la participación de los food trailers en eventos corporativos
- Incrementar el nivel de satisfacción de nuestros clientes

### 6.2 Estrategias

#### 6.2.1 Público objetivo

Para esta primera etapa nos enfocamos en tres distritos de Lima Moderna de manera estratégica: San Isidro, Surco y Miraflores, en los cuales se concentra un 79% de los consumidores perteneciente a los niveles socioeconómicos A y B de 810.6 miles de habitantes, además de tener una gran actividad empresarial. Las Municipalidades de estos distritos tienen leyes que apoyan el funcionamiento de food trucks.

Las entrevistas a expertos y las encuestas realizadas, nos dan como resultado que hay que enfocarnos en los consumidores con un alto poder adquisitivo, que valoren el cuidado de su salud y consideren el alimentarse saludablemente como algo primordial dentro de su rutina diaria.

#### 6.2.2 Posicionamiento

Buscamos posicionarnos como una empresa líder en comida saludable por medio de un formato nuevo, resaltando **la propuesta de valor que se enfoca en la personalización**, los atributos y beneficios que son: el compromiso con el cuidado del medio ambiente y la salud. Esto en base a la información recolectada sobre los hábitos alimenticios de los clientes.

Este posicionamiento será factible por la buena calidad de los productos brindados, una oferta diferente de comida saludable, dinámica, en base a una preparación coordinada con un nutricionista, atención cordial, individualizada y rápida. Además, de un fácil acceso al servicio, pues podrán ingresar por medio de las diferentes apps

móviles para delivery, y por último, contar con diferentes medios de pago que permitirán incrementar la satisfacción del consumidor. En resumen usaremos

Cubriremos una demanda que no ha sido atendida adecuadamente, y que al presente, va en aumento por motivos de salud y conciencia ambiental. Aspectos muy valorados en muchos trabajadores que diariamente encuentran opciones limitadas a la hora de almuerzo, conformándose con las ofertas que tienen cerca de su centro laboral, rompiendo también con el paradigma de que comida saludable solo son ensaladas y comida a la plancha o vapor. Es por ello que se presenta la marca en la figura 6.1:

Figura 6.1. Logo de la marca



Elaboración: propia

Posicionamiento de la marca mediante marketing por atributo: Somos una marca responsable con el medio ambiente, por lo que en primera instancia buscamos posicionarnos mediante la asociación del consumidor con uno de los atributos que destaca el negocio: ser ecoamigable. Lo primero a resaltar de un negocio de food trailer es el aspecto visual, lo que se usara como ventaja para atracción del consumidor objetivo.

Desde la teoría de los colores de Johann Wolfgang von Goethe, estos han tenido un rol importante dentro del Marketing por la influencia que tienen en los consumidores, como lo muestra el libro “El poder del color” de Cuervo (2012) donde detalla los significados y asociaciones que estos suelen darles. Los colores predominantes elegidos para el logo y diseño del food trailer, son el verde en una tonalidad suave pues a los consumidores les resulta relajante, tranquilizador y lo suelen asociar a temas ecologistas, medioambientales; el blanco pues es un color que transmite minimalismo,

limpieza e higiene y por último el negro en menor proporción, que lo asocian a elegancia, exclusividad y calidad. Colores estratégicamente escogidos. En la siguiente figura (6. 2) podemos observar el diseño de food truck.

Figura 6.2.- Diseño externo del food truck.



Elaboración: propia

De igual manera con los envases que utilizamos para servir los platos, enviar el delivery, las bebidas, cubiertos, etc. (figura 6.3)

Figura 6.3. Diseño de los envases y utensilios del negocio



Elaboración: propia

Posicionamiento de la marca mediante marketing de contenido: Además. Como parte de nuestro compromiso con el ambiente, empleamos sistemas de captación y fidelización de clientes de manera virtual, mediante el uso de las diversas redes sociales: Facebook, Whatsapp, apps de delivery y Blogs (disminuyendo el uso de papel). Por estos medios se interactuará con el público realizando sorteos y promociones; no

obstante, mediante las apps asociadas al delivery que serían nuestro stakeholders, se cubrirá un mayor campo de acción y publicidad. El whatapp será el medio para que generen pedidos, con una atención 100% personalizada y los blogs alimentarios.

Posicionamiento en función a la competencia: En comparación con las marcas tradicionales de puestos inmovibles de comida saludable, la empresa cuenta con la disposición de poder trasladarse a diversos puntos de los distritos y así poder tener un mayor alcance geográfico en base a las variaciones de la demanda. Adicional a esto, se suman los precios razonables, fácil accesibilidad y la atención personalizada.

Posicionamiento en base a sus beneficios: Los beneficios que aspira la empresa calan de manera personal y macro, puesto que cuidamos la alimentación equilibrada de los ciudadanos a través de un producto nutritivo y balanceado, dándole a conocer el valor nutricional de lo que ha de consumir y los beneficios a su salud en general, y realizamos un acto social con nuestro medio ambiente a través del uso de materiales biodegradables. Protegiendo así un sistema integrado, en función con el sujeto y el medio que lo rodea.

### **6.2.3 Servicio**

El servicio se basa en una oferta diferente, con una carta que ofrece comida saludable a comparación de muchos otros food trucks que ofrecen comida rápida (elevada en grasas, harinas y azúcares) y de manera personalizada. Este formato innovador, proyecta tener una muy buena acogida por parte de los consumidores, dado que es una mezcla de creatividad culinaria, protección del medio ambiente y uso de la tecnológica, lo cual hace posible desarrollar herramientas y estrategias que son valoradas por el consumidor actual.

El modelo de carta y platos se verá en el anexo 12.4, consiste en la elección de una base dentro de las cuales está la opción de lechuga, col, espinaca o quinua, como segundo paso la elección de toppings que desee añadirle como choclo, tomate, zanahoria, etc.; seguido de la proteína, pollo a la plancha o deshilachado, hamburguesas o croquetas de atún, luego pasa a elegir los aliños que desee y finalmente opta por una

bebida que acompañe el plato elegido. Las calorías de las ensaladas estarán entre las 450 a 550, las proteínas entre 117 y 240.

Como una extensión de nuestro distintivo y atención individualizada, se crea un ambiente de confianza y proximidad con el consumidor, haciéndolo partícipe de una experiencia diferente de consumo al poder interactuar directamente con nuestros colaboradores capacitados en temas nutricionales quienes les brindarán información sobre el valor nutricional de su plato seleccionado y los beneficios para su salud, en base al protocolo de servicio:

1. Saludo a mi cliente, me presento amablemente, se prioriza la atención  
Ejemplo: Buen día, soy Miguel, ¿En qué le puedo ayudar?
2. Se escucha qué es lo que desea el cliente y/o necesita y se les brinda opciones de consumo  
Ejemplo: Para ello, podría recomendarle...
3. Se le da el valor nutricional y los beneficios hacia la salud  
Ejemplo: Este plato tiene un total de xx calorías y además le ayuda a...
4. Se le indica los medios de pago, se le entrega la boleta de compra  
Ejemplo: Puede pagar con cualquier tarjeta Visa, MasterCard, transferencia, Yape, etc., se le entrega la boleta
5. Se agradece al cliente por su compra y se le invita a regresar pronto  
Ejemplo: Muchas gracias por su compra...no olvide seguir comiendo saludable y contar con nosotros para ayudarlo con ello.

La misma proximidad mencionada, hará posible que el cliente vea otros atributos del negocio, los insumos bien cuidados, una buena higiene y presentación, los cuales serán mencionados en algún momento dentro de su círculo social, empezando la difusión sobre el negocio mediante el marketing boca a boca.

Otras de las características de este plan de negocio es que es ecoamigable, como hemos visto en el FODA cruzado en el capítulo V, la preferencia de los consumidores por productos ecoamigables va en aumento, lo que es beneficioso pues los envases y utensilios utilizados son biodegradables, la responsabilidad con el medio ambiente es constante en toda la cadena, lo cual es rápidamente identificable por el mismo diseño

expuesto en el food trailer, además de otros elementos como los tachos diferenciados para los residuos. El difundir esta característica como parte de la esencia del negocio dará una oportunidad de estar entre una de las probabilidades de elección de comida de los consumidores, cuyo perfil está dentro de las tendencias mencionadas.

De igual forma se dará a conocer todo lo mencionado anteriormente, dentro de las diversas plataformas virtuales con las que se cuentan, las cuales permitirán incrementar las interacciones con el consumidor, aumentando las probabilidades de compras.

#### **6.2.4 Plaza**

El canal de distribución es directo, y los food trailers serán abastecidos periódicamente a través de una unidad propia, la cual recogerá los insumos desde el Centro de Distribución. En el caso de los eventos o ferias, el food trailer se abastecerá directamente en el CD, teniendo la unidad propia como back up de reabastecimiento en caso se requiera. El diseño del food truck también servirá como medio de publicidad visual en cualquiera que fuese nuestro punto de venta y destacará características exclusivas del servicio, para poder llegar a más consumidores potenciales. Además, un buen diseño conlleva a que el consumidor tenga una sensación de bienestar, en base a sus expectativas.

El delivery será por canal ajeno pues dependerá de las apps que hay en el mercado como Glovo, Rappid, Uber Eats, etc.

A continuación, en la figura 6.4 se presenta el diseño inicial propuesto para el food truck, envases y uniformes de nuestro personal:

Figura 6.4. Diseño de uniformes y envases



Elaboración: propia

### **6.2.5 Promoción y comunicación**

Dado que las tecnologías de la información es una tendencia actual, y en el mercado se presentan diferentes situaciones que requieren respuestas inmediatas, optaremos por hacer uso de los medios digitales como medio primordial de promoción y comunicación, sin descuidar las ventas personales (directas). Al respecto, el personal está capacitado para atender y brindar una grata experiencia al cliente, aparte de consultar sobre sus necesidades, lo más destacado de esta estrategia es poder observar las reacciones de los clientes ante las diferentes propuestas ofrecidas.

Se utilizarán diferentes redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram, Snapchat, para la difusión de información sobre el negocio, sobre la carta que ofrece,

ubicación de los food trailers, beneficios de la comida que se está promocionando y su nutrición, uso de productos biodegradables. Asimismo, se atenderán consultas, sugerencias o reclamos que tengan los consumidores.

Creando una relación de confianza y compromiso con el cuidado del consumidor dentro de estos medios sociales se compartirán las anécdotas con los comensales, entrevistas, publicación de fotos de ellos al momento de compra, subir vídeos de opiniones acerca de la empresa, los productos, etc. Los videos en tiempo real son un boom que no se puede dejar pasar. Además, se creará un blog y canal de YouTube en donde se podrán compartir recetas, videos de preparación de algunos platos, tips de alimentación saludable, eventos y más.

En Facebook se creará una Fan Page en la cual se harán concursos y promociones, que son perfectos para hacer branding, tomando en cuenta fechas cívicas, y de celebración, al igual que para el resto de redes sociales. En Twitter crearemos hashtags creativos que llamen a los consumidores a participar e intercambiar opiniones, en Instagram y Pinterest se usaran el medio de fotos para la creación de concursos.

Tener una website es primordial, pues en ella se proyectará lo que somos como empresa, los valores que se tienen, los compromisos con el cliente, la calidad de servicio, etc. Dentro de las redes sociales también hay restricciones, y la información que se pueda brindar está a merced de las políticas que pongan las redes; sin embargo, al contar con una website podemos personalizar a nuestro criterio.

Otra estrategia es el uso del e-mail marketing, que en conjunto con el de contenido, se integra con la forma de venta personal. A veces, el cliente potencial solo busca información, que se le puede ir brindando gradualmente por medio de su correo electrónico, siendo esto una ventaja pues es un medio bidireccional y el cliente puede emitir una respuesta y preguntar sobre las dudas o consultas que tenga. Además de ser una estrategia no invasiva, es decir, al cliente poder abrir y responder al email cuando lo desee, no se sentirá presionado, generando que esté más dispuesto a avanzar en el proceso de venta.

Otra estrategia que es novedosa es la invitación a “blogueros” o “influencers” a que prueben nuestros platos, los cuales aprovechando su gran cantidad de seguidores,

permitirán que más personas nos conozcan, aumentando la captación de consumidores, lo cual se traduce en rentabilidad.

## CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES

### 7.1 Objetivo, políticas y estrategia de operaciones

El objetivo del plan de operaciones será cumplir con la propuesta de valor ofrecida al cliente de forma eficiente y sostenible en el tiempo, buscando la mejor manera de hacer las cosas dentro de la organización y haciendo posible que se puedan realizar cosas mejores y diferentes al de nuestra competencia.

La empresa buscará aumentar el valor generado para nuestros clientes (su percepción y disposición a pagar) por medio de un servicio personalizado en base a sus especificaciones, una mayor calidad del producto y a la vez será amigable con el medio ambiente.

A continuación, se detallan las principales estrategias consideradas en el presente proyecto según el tipo de política:

Tabla 7.1 Estrategias de operación según política

Tipo de política	Área de decisión	Decisión estratégica
Proceso	Alcance del proceso	Las actividades que serán realizadas por terceros son el suministro de las materias primas, insumos y equipamiento, mantenimiento de los food trucks y vehículos de distribución, así como el delivery motorizado a domicilio de clientes.
	Automatización	Se emplearán equipos semiautomáticos, así como personas para la preparación de comidas y atención a clientes.
	Flujo del proceso	Será intermitente y en lotes pequeños.
Capacidad	Tamaño de las instalaciones	Se contará con un centro de producción donde se almacenarán los alimentos (materias primas) y se prepararán los insumos para las ensaladas para su posterior distribución a los food trucks. Tanto el centro de distribución como los tres food trucks contarán con la capacidad necesaria para atender a la demanda del mercado objetivo.
	Ubicación	Nos ubicaremos cerca a nuestro mercado objetivo, por ello nuestros food trucks se localizarán en los distritos de Miraflores, San Isidro y Surco. Además, nuestro centro de distribución se ubicará en un distrito cercano a las posibles ubicaciones de nuestros food trucks para un más rápido abastecimiento a estos.
	Inversión	Se realizará una inversión inicial que asegure la capacidad de atención del mercado objetivo y dependiendo de la rentabilidad del negocio se realizarán inversiones adicionales como la compra de equipamiento para ampliar la capacidad de atención.

<b>Tipo de política</b>	<b>Área de decisión</b>	<b>Decisión estratégica</b>
Fuerza de trabajo	Especialización del trabajo	El personal operativo que trabaje en el centro de distribución y en food trucks tendrá conocimiento y experiencia necesaria en gastronomía y servicio al cliente.
	Supervisión	Descentralizada y especializada en el rubro gastronómico.
	Sueldos y salarios	El personal operativo tendrá salario mínimo y variables por logro de objetivos de ventas. El personal administrativo tendrá sueldos acordes al mercado al rubro gastronómico.
Calidad	Enfoque	Calidad total y mejora continua.
	Capacitación	Técnica (preparación de comidas, buenas prácticas de almacenamiento e inocuidad alimentaria) y en servicio al cliente.
	Proveedores	Selección según el mejor mix entre calidad, costo y sostenibilidad (impacto ambiental).

Elaboración: propia

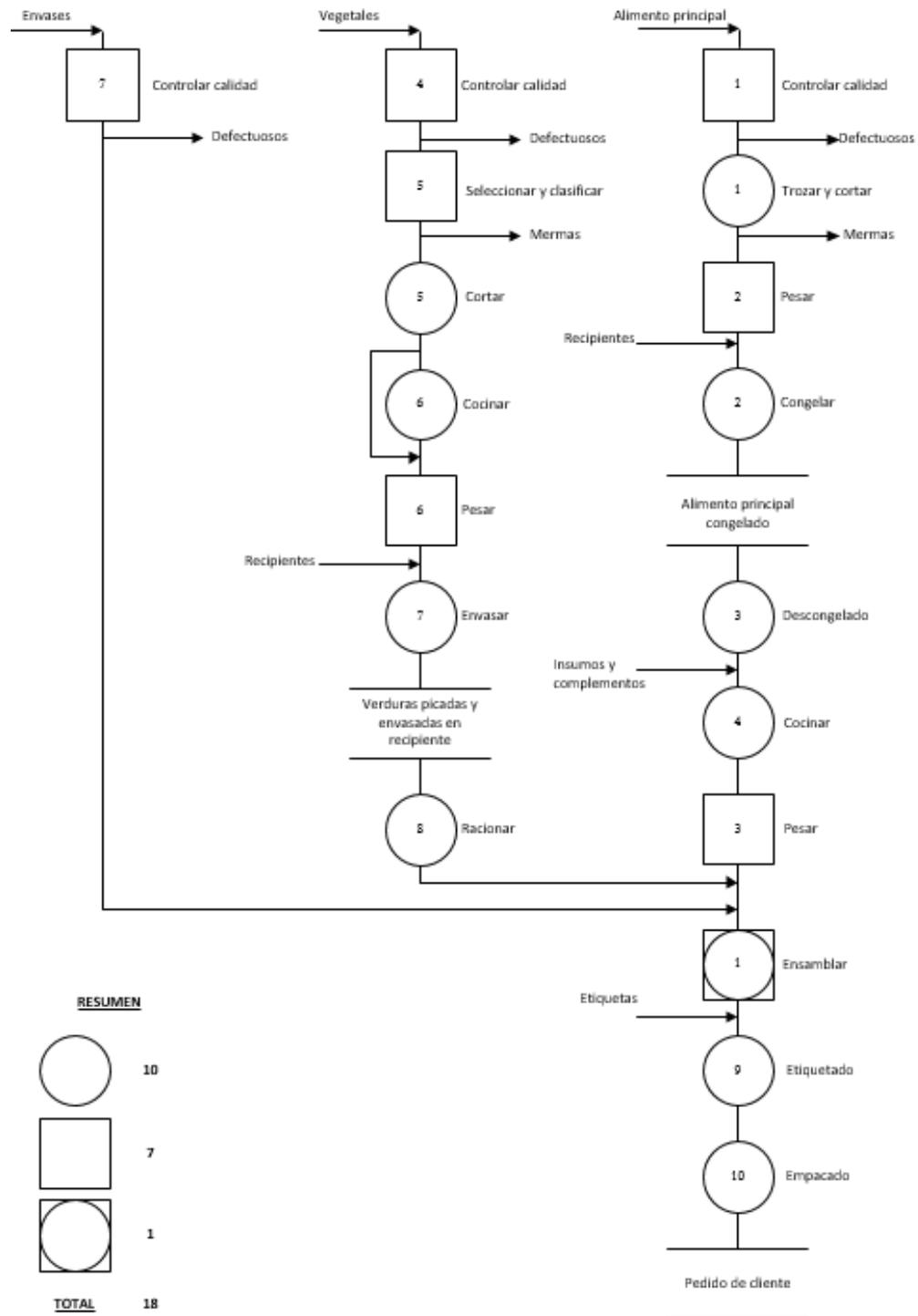
## 7.2 Procesos

El flujo de trabajo que se seguirá en el centro de distribución y food trucks será por proceso y del tipo intermitente, es decir, los equipos, materias primas, personal y demás recursos estarán agrupados de acuerdo con la función general que cumplen sin consideración especial hacia ningún producto en particular y la producción será por lotes y en tamaños pequeños de acuerdo con los pedidos que los clientes realicen. Además, los tiempos de producción serán cortos y se usarán equipos semiautomáticos, así como personas con el conocimiento y experiencia necesaria para la preparación de comidas y atención de clientes

Este tipo de proceso productivo nos permitirá ser más flexibles y rápidos ante cambios en los pedidos de nuestros clientes, quienes podrán personalizar sus comidas.

A continuación, en la figura 7.1, se muestra el Diagrama de Operaciones del Proceso de Preparación de Pedidos, para la atención de pedidos de clientes:

Figura 7.1 Diagrama de operaciones del proceso de preparación de pedidos



Elaboración: propia

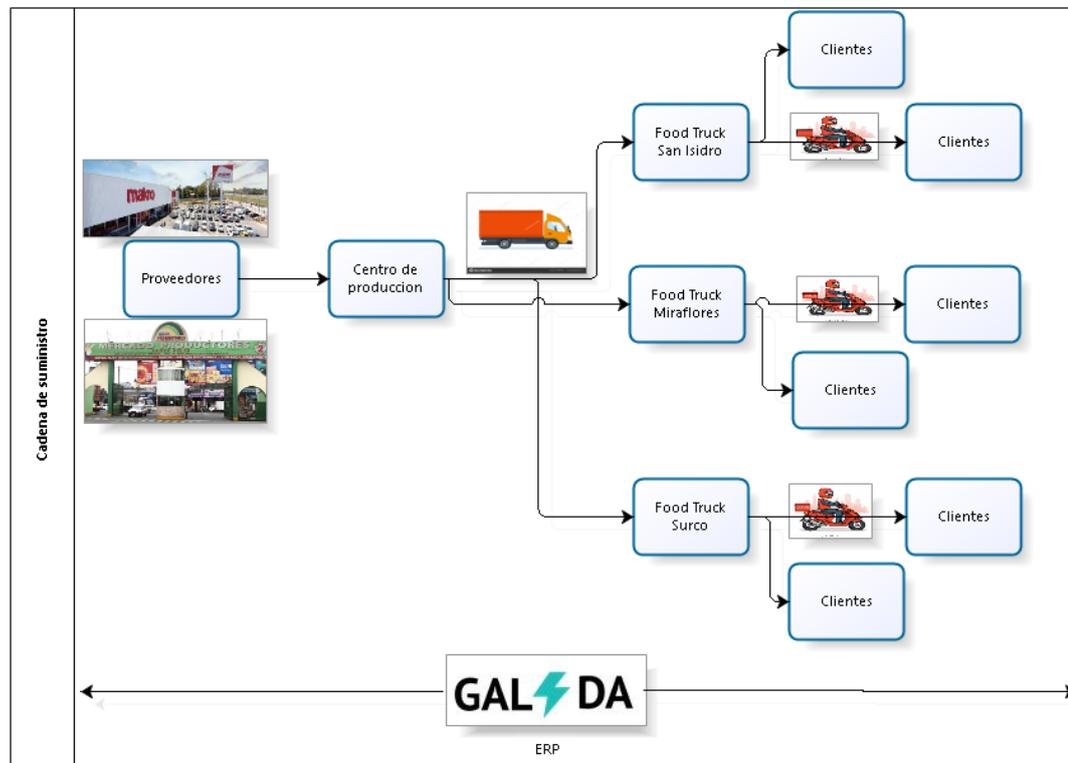
### 7.3 Cadena de Suministro

La cadena de suministro de nuestra empresa tendrá un sistema tipo push para el abastecimiento de materias primas e insumos en el centro de distribución para cual nos basaremos en pronósticos de ventas. Asimismo, se tendrá un sistema tipo pull en los food trucks (puntos de ventas) para la atención de pedidos de nuestros clientes, asegurando de esta manera que el cliente reciba productos de calidad (frescos, saludables y con valor nutricional) y al mismo tiempo no generar inventarios mermas de productos terminados, como se puede observar en la figura 7.2.

Los eslabones de cadena de suministros serán los siguientes:

- a) Proveedores de materias primas e insumos
- b) Centro de Producción
- c) Food trucks
- d) Distribuidor de pedidos por delivery
- e) Clientes

Figura 7.2 Cadena de Suministro



Elaboración: propia

Por otro lado, la cadena de suministro será gestionada bajo la metodología lean con la finalidad de tener una mayor flexibilidad para la atención de pedidos y minimizar el uso de recursos (tiempo, materiales, espacio, etc) con el objetivo de lograr la satisfacción y lealtad de nuestros clientes. Las principales herramientas de la metodología lean que se aplicarán serán: 5S y Poka Yoke.

Con la aplicación de la herramienta Poka Yoke se buscará colocar verificaciones principalmente en los puntos críticos del proceso operativo de los food trucks. A continuación, se indican algunos ejemplos:

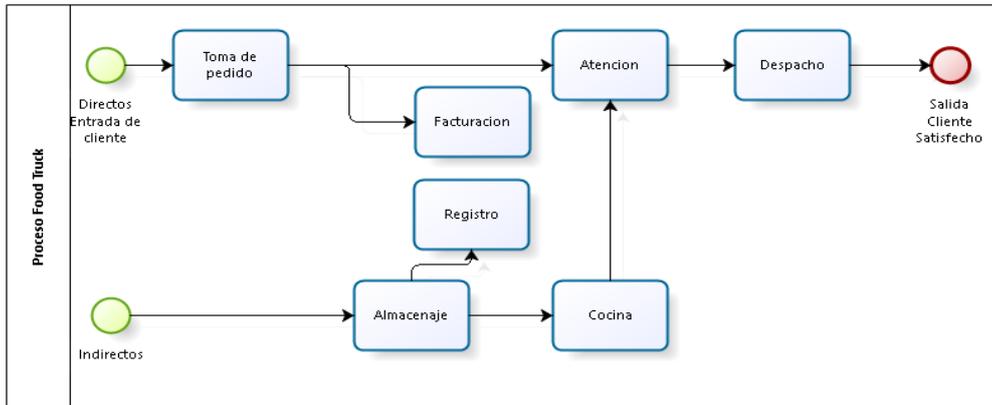
- a) Medidores de ingredientes picados para las ensaladas.
- b) Checklist e inspección de cada pedido con la comanda entregada por el cliente.

Con la aplicación de la herramienta 5S se buscará organizar, ordenar, limpiar, desarrollar y mantener la productividad en el food truck se indica algunos ejemplos:

- a) Etiquetar utensilios y recipientes que se utilizarán en la preparación de comidas.
- b) Asignar un lugar fijo con diseños sombreados de los utensilios de comida

Uno de las fases más importantes del negocio es la operación en el food truck por lo que a continuación describimos brevemente en la figura 7.3 el proceso del food truck.

Figura 7.3. Proceso de Food Truck



Powered by  
**bizagi**  
Modeler

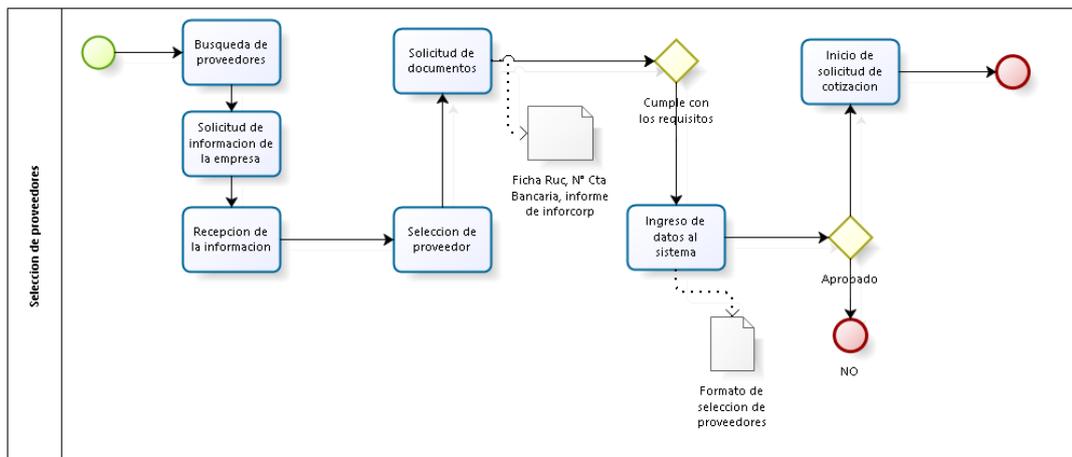
### 7.3 1 Abastecimiento

#### Proceso de selección de proveedores

Para el área de compras, en este plan de negocio, los encargados son los cocineros. Ellos son los responsables de seleccionar a los proveedores asegurándose que cumplan los requisitos establecidos, el formato a utilizar (Anexo 12.5) considera el cumplimiento de la documentación básica para empezar a licitar con ellos.

A continuación en la figura 7.4 se presenta el flujo de selección de proveedores:

Figura 7.4. Flujo de Evaluación de proveedores:



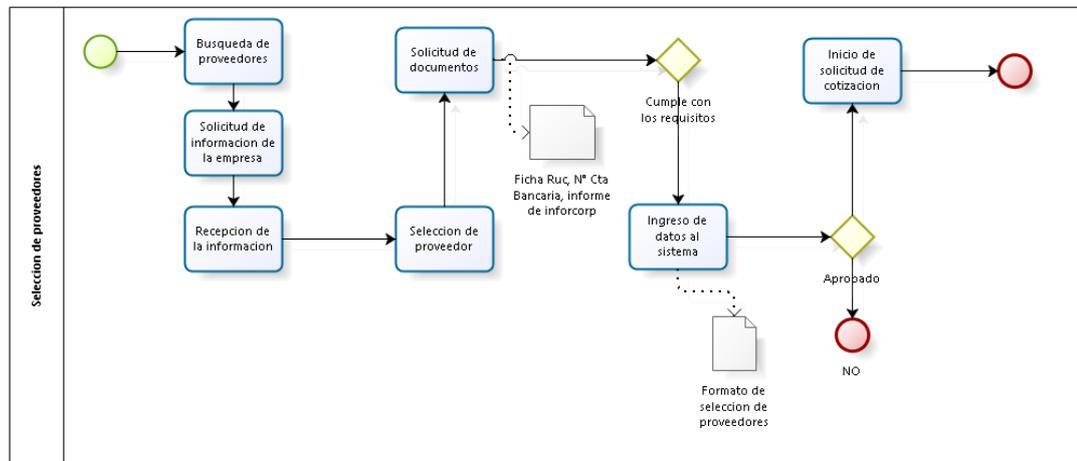
Elaboración: propia

## Proceso de evaluación de proveedores

Parte de la política de compras que queremos establecer es llevar un cronograma de evaluación a nuestros proveedores de tal manera evaluarlos y trabajar con los proveedores que nos brinden respuestas efectivas para nuestro negocio, el formato a utilizar (Anexo 12.6) nos ayudara a cumplir con el objetivo

A continuación, en la figura 7.5 se presenta el flujo de selección de proveedores:

**Figura 7.5. Flujograma de selección de proveedores**



Elaboración: propia

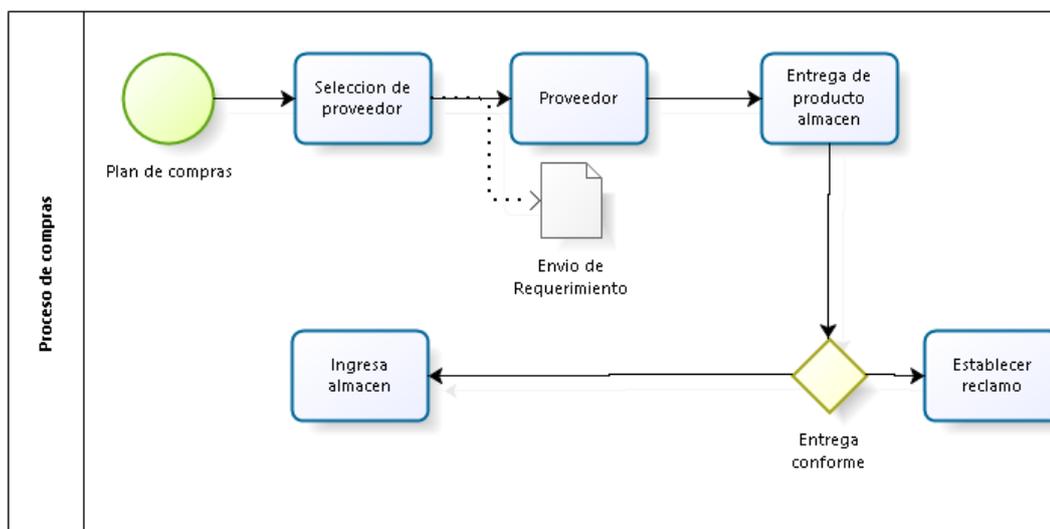
La relación con los proveedores se da de manera independiente para incrementar la confianza en base a la reglas del mercado abierto, tanto los proveedores como los responsables de la selección de proveedores, son garantes de aplicar un control de calidad con conocimiento y cooperación mutua, los colaboradores a cargo también tienen que ser precisos con la información y especificaciones para el proveedor de modo que pueda entender de manera clara lo que se requiere de él. Antes de tener una relación con un proveedor se ha de acordar la calidad, cantidad, precio, condiciones de entrega y métodos de pago a utilizar.

## Proceso de compras

Se debe considerar el mapeo del proceso de compras para los insumos, envases y embalajes. Primero se establece el plan de compras, luego se selecciona el proveedor (es) necesario (s), se le envía los requerimientos, se espera a la entrega del producto (s) al

almacén para dar la conformidad o no de estos, si se está conforme, se ingresa al almacén, de lo contrario se hace el reclamo respectivo como se observa en la figura 7.6.

Figura 7.6. Flujograma del Proceso de compras



Elaboración: propia

### **Cartilla de productos**

Para la estimación de las compras, es necesario tomar en cuenta las porciones que se ofrecerán, estas se realizarán de forma semanal e interdiario según la vida útil de los productos. A continuación presentamos los insumos con los cuales se ha de contar para la elaboración de los platos.

**Tabla 7.2. Cartilla de Productos**

Bases								
Porciones	Unidad	Producto	Rendimiento	Merma	Cantidad a comprar	Vida util (días)	Calorias	Participacion
0.2	KG	Lechuga	100%	1%	0.2020	3	30	40%
0.03	KG	Espinaca	100%	1%	0.0303	3	11	25%
0.05	KG	Col	100%	1%	0.0505	3	45	25%
0.2	KG	Quinua	150%	5%	0.1400	30	750	10%
Topping								
Porciones	Unidad	Producto	Rendimiento	Merma	Cantidad a comprar	Vida util (días)	Calorias	Participacion
0.01	KG	Choclo	100%	1%	0.0101	3	97	15%
0.05	KG	Tomate	100%	1%	0.0505	3	15	15%
0.05	KG	Pepino	100%	1%	0.0505	3	8	4%
0.05	KG	Palta	100%	1%	0.0505	3	80	15%
0.08	KG	Papa coctel	100%	1%	0.0808	15	290	4%
0.05	KG	Huevo	100%	1%	0.0505	5	78	15%
0.05	KG	Zanahoria	100%	1%	0.0505	5	41	4%
0.05	KG	Vainita	100%	5%	0.0525	5	31	15%
0.05	KG	Cebolla blanca	100%	1%	0.0505	5	40	4%
0.05	KG	Piña	100%	1%	0.0505	5	50	4%
0.05	KG	Durazno	100%	1%	0.0505	30	35	5%
Proteina								
Porciones	Unidad	Producto	Rendimiento	Merma	Cantidad a comprar	Vida util (días)	Calorias	Participacion
0.1	KG	Pollo	100%	5%	0.1050	15	239	70%
0.1	KG	Carne molida	100%	5%	0.1050	15	241	20%
0.05	KG	Atun	100%	0%	0.0500	15	117	10%
Adicionales								
Porciones	Unidad	Producto	Rendimiento	Merma	Cantidad a comprar	Vida util (días)	Calorias	Participacion
0.005	KG	Sal y pimienta	100%	0%	0.0050	30	-	100%
0.01	L	Aceite vegetal	100%	0%	0.0100	15	9	50%
0.01	KG	Harina	100%	50%	0.0150	30	364	100%

Elaboración propia

### Pareto de insumos

Realizamos un Pareto a nuestros productos en base a la demanda, obtenido de tal manera para establecer estrategias para la compra de los productos. Las proteínas han de conseguirse en Makro y las verduras o ciertas salda las obtendremos en el mercado de productores.

**Tabla 7.3. Clasificación de insumos por ABC en un periodo anual**

Producto	Total	Precio Unit Soles	Total	% Participacion	ABC
Pollo	5,135	S/ 9.00	S/ 46,217	29%	A
Carne molida	1,712	S/ 24.90	S/ 42,622	26%	A
Atun	815	S/ 27.50	S/ 22,415	14%	A
Quinua	1,141	S/ 7.08	S/ 8,079	5%	A
Lechuga	6,586	S/ 1.12	S/ 7,376	5%	A

Harina	1,223	S/	5.85	S/	7,153	4%	B
Vainita	642	S/	7.49	S/	4,808	3%	B
Col	1,029	S/	3.40	S/	3,499	2%	B
Huevo	617	S/	5.00	S/	3,087	2%	B
Palta	617	S/	4.57	S/	2,822	2%	B
Tomate	617	S/	4.32	S/	2,667	2%	B
Aceite vegetal	408	S/	6.00	S/	2,445	2%	B
Durazno	206	S/	6.00	S/	1,235	1%	C
Sal y pimienta	408	S/	3.00	S/	1,223	1%	C
Choclo	123	S/	9.50	S/	1,173	1%	C
Espinaca	617	S/	1.78	S/	1,099	1%	C
Piña	165	S/	4.99	S/	822	1%	C
Papa coctel	263	S/	2.89	S/	761	0%	C
Cebolla blanca	165	S/	3.99	S/	657	0%	C
Zanahoria	165	S/	2.39	S/	394	0%	C
Pepino	165	S/	2.06	S/	339	0%	C
				S/	160,893	100%	

Elaboración: propia

### Matriz Kraljic

Una de las herramientas útiles para la gestión de las compras es la matriz kraljic donde estableceremos estrategias en las compras de nuestros productos desde los insumos, envases, utensilios, equipos, servicios, productos de limpieza y otros, debido a que permite clasificar los materiales y/o servicios a comprar en función del riesgo que entrañan para el negocio y su incidencia en los resultados, dependiendo de ello el cuadrante donde se denominan:

- Rutinarios: materiales con poco impacto en los resultados y escaso riesgo.
- Cuello de botella: materiales con poco impacto en los resultados, pero de alto riesgo al tener poco proveedores.
- Palancas: materiales de alto impacto en los resultados y de poco riesgo por tener muchos proveedores.
- Estratégicos: materiales de alto impacto y alto riesgo.

**Figura 7. 7. Matriz Kraljic**



Elaboración: propia

Como observamos en la figura 7.7 los materiales de alto porcentaje que afectan a los resultados y ganancias de la empresa son los insumos, envases y bolsas, los productos cruciales para los procesos que presentamos son el local para instalar el food tráiler, el servicio de distribución de los productos y el food tráiler con el diseño propuesto. Dentro de los productos rutinarios están los economatos (escritorio), productos de limpieza, utensilios de cocina cuyo impacto es relativamente bajo en los resultados financieros al igual que el cuello de botella. Para cada caso se presentarán las siguientes estrategias:

**Insumos apalancados**

Objetivo	Estrategias	Acciones	Tipo de relación	Horizonte de negociación
Comprar productos de buena calidad, con un buen precio en base a la cantidad a negociar.	* Ahorro en precios por compras spot. * Proveedores lo más centralizados posible. * Búsqueda de nuevos proveedores y desarrollo de nuevos productos (Envases y bolsas)	* Análisis de precios periódicamente, indagar precios del productor. * Evaluar el costo del flete para el traslado de productos.	* Transaccional * Muchos proveedores	* Periodo corto plazo

### Insumos Estratégicos

Objetivo	Estrategias	Acciones	Tipo de relación	Horizonte de negociación
Brindar a nuestros clientes un servicio completo de calidad, con tiempos de entrega corto y comodidad en caso consumir en nuestros locales	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Mantener buena relacion con nuestro arrendador para continuar en el lugar.</li> <li>* Cumplir con todos las normas legales para la implementacion del food tracto.</li> <li>* Contar con proveedores confiables para el envio de nuestros productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Establecer alianzas estrategicas con nuestros proveedores.</li> <li>* Realizar el control mensual a nuestro proveedor de distribucion de nuestros productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Socios cooperativos</li> <li>* Tener uno o varios proveedores (Distribucion)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* De 1 a 5 años.</li> <li>* Contratos a largo plazo</li> </ul>

### Insumos Rutinarios

Objetivo	Estrategias	Acciones	Tipo de relación	Horizonte de negociación
Reducir los costos	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Trabajar con pocos proveedores.</li> <li>* Aprovechar economías de escala.</li> <li>Reducir costos transaccionales (Ordenes abiertas).</li> <li>* Proveedores localizados cerca al negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Hacer una negociación periódica trimestral, semestral y/o anual para obtener un buen precio y fijo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Proveedor preferente con el cual compite con otros proveedores.</li> <li>* Tensión competitiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Contratos a mediano plazo</li> </ul>

### Cuello de botella

Objetivo	Estrategias	Acciones	Tipo de relación	Horizonte de negociación
Brindar a nuestros clientes productos de calidad	Mantener buenas relaciones con nuestros clientes	Realizar constantes evaluaciones a los proveedores	* Alianzas estrategicas	Acuerdos de 3 a 5 años

## Plan de compras

Tendremos que establecer un plan de compras que nos ayude a identificar los plazos de reaprovisionamiento, stock de seguridad, lotes mínimos de compras.

### Plan de compras del pollo

	Cantidad	UM
Demanda diaria	21	Kg
Tiempo de vida	15	Días
Stock de seguridad	0.5	Día
Stock de seguridad	11.00	Kg
Lead time	1	Día
Lote mínimo de compras	107	Kg
Periodo de compras	5	Días

POLLO	Días										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Necesidades Brutas		21.2	21.2	21.2	21.2	21.2	21.2	21.2	21.2	21.2	21.2
Stock Seguridad		11.0	11.0	11.0	11.0	11.0	11.0	11.0	11.0	11.0	11.0
Necesidades Netas		21.2	-	-	-	10.2	-	-	-	-	9.4
Stock Final		74.8	53.5	32.3	11.1	96.8	75.6	54.3	33.1	11.9	97.6
Entrada de pedidos		107.0	-	-	-	107.0	-	-	-	-	107.0
Emision Orden Planificada	107.0				107.0					107.0	

### Plan de compras de carne molida

	Cantidad	UM
Demanda diaria	7.1	Kg
Tiempo de vida	4	Dias
Stock de seguridad	0.5	Dia
Stock de seguridad	4	Kg
Lead time	1	Dia
Lote mínimo de compras	22	Kg
Periodo de compras	3	Dias

CARNE MOLIDA	Días										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Necesidades Brutas		7.1	7.1	7.1	7.1	7.1	7.1	7.1	7.1	7.1	7.1
Stock Seguridad		4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
Necesidades Netas		7.1	-	3.2	-	-	2.5	-	-	1.7	-
Stock Final		10.9	3.8	18.8	11.7	4.6	19.5	12.4	5.4	20.3	13.2
Entrada de pedidos		22.0	-	22.0	-	-	22.0	-	-	22.0	-
Emision Orden Planificada	22.0		22.0			22.0			22.0		

**Plan de compras de Atún**

	Cantidad	UM
Demanda diaria	3.4	Kg
Tiempo de vida	30	Días
Stock de seguridad	0.5	Día
Stock de seguridad	2	Kg
Lead time	1	Día
Lote mínimo de compras	17	Kg
Periodo de compras	5	Días

ATUN	Días										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Necesidades Brutas		3.4	3.4	3.4	3.4	3.4	3.4	3.4	3.4	3.4	3.4
Stock Seguridad		2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0
Necesidades Netas		3.4	-	-	-	1.9	-	-	-	-	1.7
Stock Final		11.6	8.3	4.9	1.5	15.1	11.8	8.4	5.0	1.7	15.3
Entrada de pedidos		17.0	-	-	-	17.0	-	-	-	-	17.0
Emission Orden Planificada	17.0				17.0					17.0	

**Plan de compras de Quinua**

	Cantidad	UM
Demanda diaria	4.7	Kg
Tiempo de vida	30	Días
Stock de seguridad	0.5	Día
Stock de seguridad	3	Kg
Lead time	1	Día
Lote mínimo de compras	24	Kg
Periodo de compras	5	Días

QUINUA	Días										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Necesidades Brutas		4.7	4.7	4.7	4.7	4.7	4.7	4.7	4.7	4.7	4.7
Stock Seguridad		3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0
Necesidades Netas		4.7	-	-	-	2.6	-	-	-	-	2.2
Stock Final		16.3	11.6	6.8	2.1	21.4	16.7	12.0	7.2	2.5	21.8
Entrada de pedidos		24.0	-	-	-	24.0	-	-	-	-	24.0
Emission Orden Planificada	24.0				24.0					24.0	

**Plan de compras de Lechuga**

	Cantidad	UM
Demanda diaria	27.2	Kg
Tiempo de vida	4	Días
Stock de seguridad	0.5	Día
Stock de seguridad	14	Kg
Lead time	1	Día
Lote mínimo de compras	82	Kg
Periodo de compras	3	Días

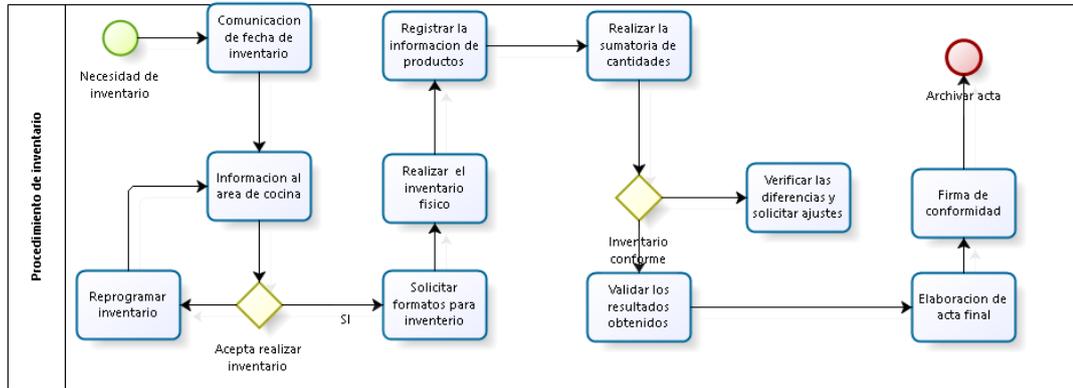
LECHUGA	Días										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Necesidades Brutas		27.2	27.2	27.2	27.2	27.2	27.2	27.2	27.2	27.2	27.2
Stock Seguridad		14.0	14.0	14.0	14.0	14.0	14.0	14.0	14.0	14.0	14.0
Necesidades Netas		27.2	-	13.7	-	-	13.4	-	-	13.1	-
Stock Final		40.8	13.5	68.3	41.1	13.8	68.6	41.3	14.1	68.9	41.6
Entrada de pedidos		82.0	-	82.0	-	-	82.0	-	-	82.0	-
Emission Orden Planificada	82.0		82.0			82.0			82.0		

**7.3.2 Inventarios**

El propósito del control de los inventarios es llevar el registro de lo que se tiene en el sistema en comparación con lo que realmente tenemos, para ello todos los productos deberán llevar una codificación para su fácil identificación, acompañado con la descripción y unidad de medida. Para el inventario se deberá contar con el formato de inventario proporcionado por el contador, para finalmente después del proceso emitir un acta de inventario donde se indique las diferencias y observaciones para el ajuste en sistema (Anexo12.7).

A continuación, en la figura 7.8 detallamos brevemente el proceso de realización de inventarios

**Figura 7.8. Flujograma del proceso de inventario**



Elaboración: propia

### 7.3.3 Distribución

Los insumos y materias primas para preparar los pedidos en los food trucks serán distribuidos en un vehículo refrigerado todas las mañanas. Dicho vehículo será tercerizado con una empresa de transportes, la cual además realizará reposiciones durante el horario de funcionamiento del food truck en caso se requieran más insumos y materias primas debido a un aumento en la demanda diaria.

Por otro lado, los clientes además de realizar su pedido de manera presencial en los food trucks tendrán la opción de solicitarlos vía delivery motorizado a través de las diversas aplicaciones móviles que existen en el mercado actual como Glovo, Uber Eats, Rappi, etc.

Respecto a dichas aplicaciones se sabe que en el mercado en la ciudad de Lima, donde está localizado nuestro público objetivo, los pedidos que el cliente solicita vía delivery de comida se paga por el valor del pedido y adicional el valor del servicio de delivery, es decir, los clientes que usan los servicios de delivery de estas plataformas ya están familiarizados con el cobro de dicho servicio.

Por otro lado, se sabe que el cliente tiene diferentes maneras de realizar sus pedidos de delivery de comida a través de las plataformas antes mencionadas, las cuales resumimos a continuación:

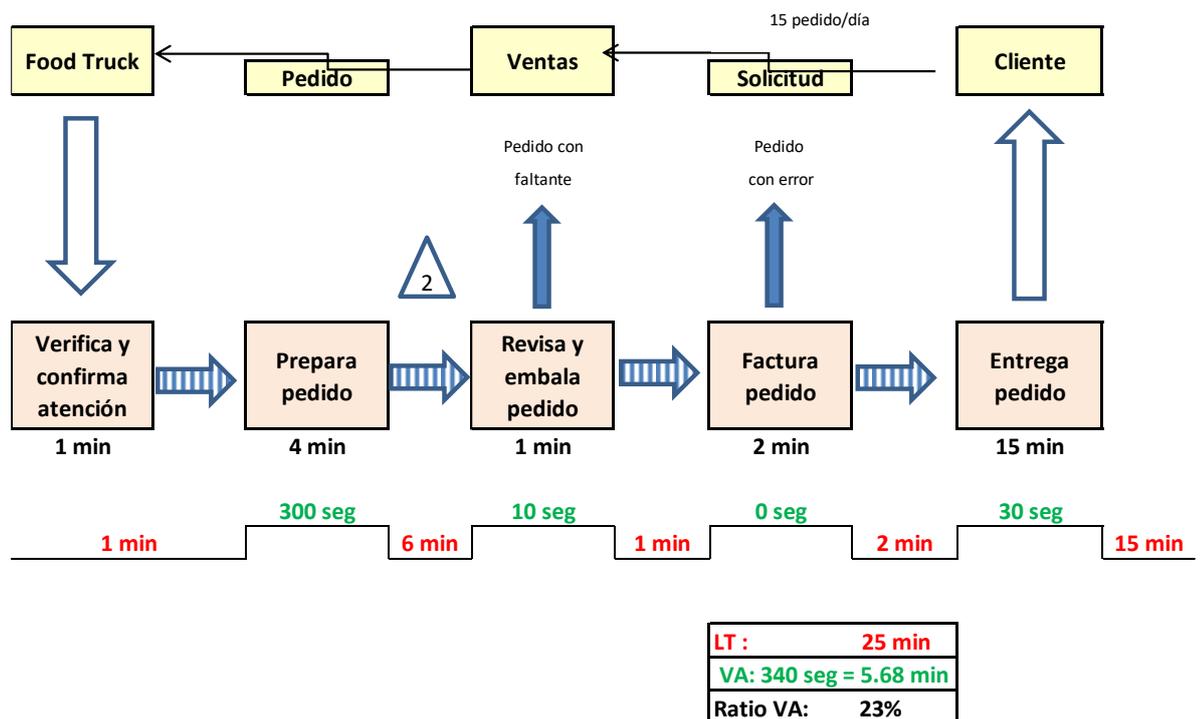
- a) Cliente ingresa a la aplicación, selecciona la categoría del servicio de delivery, luego elige el establecimiento, hace su pedido dentro de la misma aplicación, ingresa la dirección de entrega del pedido, indica la forma de pago (efectivo o tarjeta), confirma su pedido y espera a que el delivery sea entregado en un lapso que, dependiendo de la distancia y hora, puede estar en el rango entre los 25 y 60 minutos en promedio. En esta opción el establecimiento tiene que pagar entre el 18% y 23% del valor de la venta a la aplicación para poder tener su marca y oferta de productos presentes en dicha aplicación.
- b) Cliente ingresa a la aplicación, selecciona la categoría del servicio de delivery, personaliza su pedido indicando el lugar de recojo (dirección del establecimiento que no figura en la aplicación) y lugar de entrega del pedido, indica la forma de pago (efectivo o tarjeta), confirma su pedido y espera a que el delivery sea entregado en un lapso, que, dependiendo de la distancia y hora, puede estar en el rango entre los 25 y 60 minutos en promedio. En esta opción el establecimiento no tiene que pagar nada a la aplicación pues su marca ni su oferta de productos se encuentra presente dentro de la aplicación.

Dado lo anterior, a fin de generar una mayor rentabilidad a la empresa y no incurrir en gastos adicionales en la etapa inicial del proyecto, se ha decidido atender bajo la segunda alternativa antes descrita siendo los pasos los siguientes:

- a) Cliente realiza el pedido a La Buena Vida.
- b) Cliente hace la transferencia bancaria del pedido a La Buena Vida.
- c) La Buena Vida confirma transferencia e indica el lugar de recojo del pedido al cliente.
- d) Cliente solicita a través de un aplicativo de delivery su pedido indicando el lugar del recojo del pedido y el lugar de entrega de este.
- e) La Buena Vida prepara el pedido del cliente al mismo tiempo que el personal del delivery llega a recoger el pedido del food truck.
- f) Motorizado recoge el pedido y se lo entrega al cliente.

Si bien el tiempo de entrega del pedido dependerá del tiempo de preparación del pedido y de su distribución vía delivery (en caso aplique), se busca que dichos tiempos sean los mínimos posibles a fin de generar valor al cliente por obtener su pedido en un tiempo menor al promedio del mercado en un determinado alcance geográfico. Es por ello que se comunicará a los clientes los cuadrantes con las coberturas para entregas vía delivery para un tiempo de promedio de preparación del pedido de 10 minutos y de distribución de 15 minutos tomando como centro y punto de recojo del pedido uno de los food truck, generalmente el más cercano a la dirección de entrega del pedido. A continuación, se muestra a través de la herramienta Lean denominada Mapa de Cadena de Valor (VSM) los tiempos del proceso de atención de pedidos en los food trucks solicitados vía delivery, donde se muestra el tiempo total de dicho proceso (LT), así como su tiempo y ratio de valor agregado.

### Mapa de Cadena de Valor del Proceso de Delivery de Pedidos



Elaboración: propia

Para determinar las coberturas para la distribución de pedidos vía delivery considerando un tiempo de 15 minutos, se realizó una evaluación con el programa

ARCGIS tomando como centro y punto de recojo de los pedidos la localización de cada food truck. Asimismo, se aprovechó en analizar la localización del centro de producción, siendo las gráficas posición-tiempo resultantes las que se muestran a continuación:

Gráfico posición-tiempo para distribución desde food trucks y centro de producción



Del gráfico anterior se puede apreciar los cuadrantes de distribución en tiempos de 15 minutos desde los food trucks y centro de producción, siendo los límites de estos los siguientes:

- a) Centro de producción: Norte: Av. Canada – La Victoria / Sur: Av. El Sauce – Surco / Este: Av. Aviación – San Borja / Oeste: Ovalo Gutierrez – Miraflores
- b) Food Truck de Plaza Cáceres: Norte: Av. Isabel la Católica – La Victoria / Sur: Av. Mariscal Cáceres – Miraflores / Este: Av. Guardia Civil – San Borja / Oeste: Av. Camino Real – San Isidro
- c) Food Truck de La Merced: Norte: Jr. Andreas Vesalio – San Borja / Sur: Av. Jorge Chavez – Surco / Este: Av. Monte de los Olivos – Surco / Oeste: Malecón Balta – Miraflores

d) Food Truck de Monterrico Chico: Norte: Av. Las Palmeras – La Molina / Sur: Av. Primavera – Surco / Este: Av. Raul Ferrero – La Molina / Oeste: Av. Aviación – San Borja

#### **7.3.4 Logística Inversa**

Parte de ser ecoamigables con el medio ambiente es asegurar el mínimo desperdicio posible y es que mediante un buen proceso de abastecimiento, producción y distribución es donde se reducen las mermas.

Nosotros contaremos con depósitos para estos residuos con el fin de poder seleccionarlos para su venta o donación ya sea como abono en el caso de los productos orgánicos o reciclaje en el caso de productos inorgánicos.

Nos asociaremos con empresas como LIMA COMPOST, RECLAJE PERÚ quienes son organizaciones sin fines de lucro que se encargan de recolectar estos productos para usarlos como abono o darle un segundo uso en el caso de productos inorgánicos.

El móvil alquilado para abastecer a los tres food trucks, por la tarde recoge los residuos del día, para que el personal de las empresas con las que se asocia los recoja y lleven para generar compost o reutilizarlo.

El plan de contar con una logística inversa es llegar a ser una empresa reconocida por cuidar el medio ambiente y captar más clientes interesados en comprar nuestros productos y seguir contribuyendo con la sociedad.

#### 7.4 Capacidades

Para el cálculo de la capacidad de cada food truck se ha tomado el tiempo estándar de la operación “cocinar” como operación cuello de botella con un tiempo igual a 4 minutos por pedido lo que equivale a 0.07 horas por pedido. Asimismo, se han considerado los siguientes datos y factores:

Turnos/día	1
Horas/turno	5
Utilización	0.9
Eficiencia	0.8
N° Máquinas	1

Realizando cálculos con la información antes indicada se obtuvo como capacidad disponible en cada food truck igual a 52 pedidos por hora. Dado que la demanda estimada en cada food truck será de 50 pedidos por día se concluye que la capacidad disponible será suficiente para atender a dicha demanda inclusive en el caso que en una determinada hora pico se junten todos los pedidos del día.

#### 7.5 Localización de planta

Inicialmente nos ubicaremos en los lugares donde ya existan otros food trucks que se encuentren en distritos A y B con foco en zonas de alto tránsito y cercana de a edificios con oficinas y a empresas en los que se puedan obtener permisos temporales para el funcionamiento del negocio. A continuación se indican los tres puntos iniciales seleccionados para la ubicación de los food trucks:

- a) Plaza Cáceres: Av. Andrés Reyes Cdra. 5 - San Isidro 15046
- b) La Merced: Av. La Merced 109 - Miraflores 15048
- c) Monterrico Chico: Fundo Monterrico Chico - Santiago de Surco 15023

La evaluación de la localización del centro de producción se definirá mediante el método semicuantitativo llamado ranking de factores puesto que este utiliza un sistema de evaluación

considerando ciertos factores de localización. Para este caso se han determinado como factores los siguientes:

- a) Proximidad a las materias primas o insumos
- b) Cercanía al mercado
- c) Disponibilidad de mano de obra
- d) Servicios de transporte
- e) Seguridad
- f) Reglamentaciones fiscales y legales

El primer paso es realizar una ponderación de los factores de localización utilizando una matriz de enfrentamiento donde se le asigna un valor de uno (1) al factor más importante o de importancia equivalente y un valor de cero (0) si el factor es menos importante que el factor con el cual es comparado.

Estas ponderaciones determinan la importancia de cada factor de localización para luego teniendo decidido las posibles localizaciones, en nuestro caso tres; calificar cada factor con una puntuación que se presenta a continuación:

Tabla 7.4. Factores de Localización

Nº	Factores de localización	1	2	3	4	5	6	SUMA	PESO%
1	Proximidad a las materias primas o insumos	0	0	1	1	1	1	5	24%
2	Cercanía al mercado	1	0	1	1	1	1	6	29%
3	Disponibilidad de mano de obra	0	0	0	1	0	0	2	10%
4	Servicios de transporte	0	0	0	0	0	0	1	5%
5	Seguridad	0	0	1	1	0	0	3	14%
6	Reglamentaciones fiscales y legales	0	0	1	1	1	0	4	19%
	<b>SUMA</b>							<b>21</b>	<b>100%</b>

Notas: 0 = Menos importante que / 1= Más importante que

N°	Factores de localización	PESO %	Miraflores		Surquillo		Surco	
			NOT A	Ptos .	NOT A	Ptos .	NOT A	Ptos .
1	Proximidad a las materias primas o insumos	24%	8	2	8	2	10	2
2	Cercanía al mercado	29%	8	2	10	3	8	2
3	Disponibilidad de mano de obra	10%	8	1	8	1	8	1
4	Servicios de transporte	5%	8	0	8	0	8	0
5	Seguridad	14%	10	1	6	1	8	1
6	Reglamentaciones fiscales y legales	19%	8	2	10	2	8	2
	Total de puntos	100%		<b>8.29</b>		<b>8.67</b>		<b>8.48</b>
	Orden resultante			<b>3</b>		<b>1</b>		<b>2</b>

Elaboración propia

Escala de nota: 2= Muy bajo 4= Medio 6= Muy alto 8= Bajo 10= Alto

Realizada la evaluación, el resultado fue que la mejor ubicación para el centro de producción es el distrito de Surquillo.

## 7.6 Diseño de planta

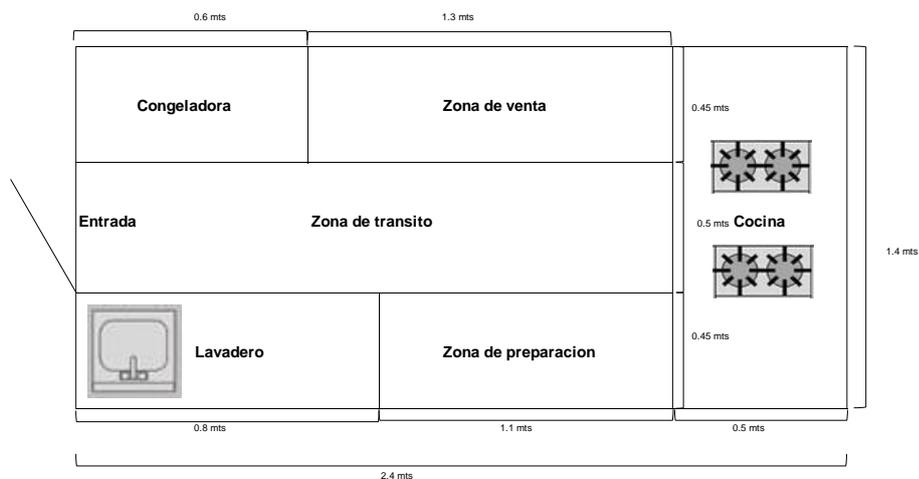
La disposición de las áreas del local a alquilar para la instalación del centro de producción y de los food trucks se muestran en los siguientes gráficos:

Figura 7. 10. Layout práctico del centro de producción



Elaboración: propia

**Figura 7.11. Layout Food Truck**



Elaboración: propia

Se adquirirán tres food trailers, cada uno contará con un generador de energía, máquina registradora, equipo POS, horno, y los diversos utensilios de comida, como refrigeradora, horno, entre otros utensilios.

	<b>Equipos</b>	<b>Q</b>	<b>P</b>	<b>total</b>
<b>Equipamiento</b>	Food Trailer	3	10,500	31,500
	Generador de energia	3	7,000	21,000
	Máquina Registradora	3	3,000	9,000
	Equipo POS	3	3,500	10,500
	Horno	3	6,500	19,500
	Utensilios Varios	3	4,500	13,500
<b>CDALIMENTOS</b>	Equipos			
	Refrigeradora	1	9,000	9,000
	Horno	1	7,500	7,500
	Utensilios Varios/ Otros	1	6,000	6,000

## 7.7 Calidad

La calidad del proceso y del producto será gestionada tomando como base los principios de las Buenas Prácticas de Manipulación del sector, los cuales son un conjunto de criterios para tener un sistema de calidad que asegure la satisfacción del cliente final, enfocándose a garantizar la calidad de los productos fabricados, almacenados y distribuidos.

A continuación, algunas medidas consideradas para asegurar la calidad de procesos y productos:

- Ubicación: El centro de producción y food truck se encuentran situados en lugares libres de plagas, humo, polvo, vapores o malos olores, y de cualquier otro foco de contaminación. Los alrededores de lo mismo y áreas circundantes, se mantienen en condiciones que evitan la contaminación de los productos y la proliferación de plagas, por lo que no se permite desperdicios o escombros de ninguna clase, así como la formación de malezas, excesos de tierra, polvo o cualquier otra acumulación.
  
- Estructura física: El centro de producción es material noble y los food truck de estructura metálica, fáciles de limpiar y desinfectar, resistentes a la corrosión y se mantienen en buen estado de conservación. El diseño permite que las operaciones se realicen siguiendo un flujo continuo desde la recepción de los productos hasta su entrega al cliente y en condiciones tales que no generan riesgos de contaminación cruzada. Tanto el centro de producción como los food truck han sido construidos teniendo en cuenta los siguientes aspectos sanitarios:
  - Los pisos son de material impermeable, inadsorbente, liso y antideslizante; sin grietas, fácil de limpiar y desinfectar. Cuando aplique, cuenta con pendiente mínima que permita que los líquidos escurran hacia los sumideros.
  - Las paredes son de material impermeable, inadsorbente, lavable, de color claro, lisas, sin grietas, fácil de limpiar y

desinfectar. Los ángulos entre las paredes y los pisos, y entre las paredes y los techos, son abovedados y herméticos para facilitar la limpieza.

- Los techos son de material impermeable, inadsorbente, liso y fácil de limpiar, evitando de esta forma la acumulación de suciedad. La altura es suficiente para garantizar la buena iluminación y ventilación.

- Las puertas internas tienen una superficie lisa e inadsorbente, y en lo posible deberán tener cierre automático.

- Las ventanas y otras aberturas evitan la acumulación de suciedad, son de fácil limpieza y están provistas de medios que eviten el ingreso de insectos, aves u otros animales; estos medios deberán ser desmontables de modo que se facilite su limpieza.

- Iluminación: Se cuenta con alumbrado artificial, que garantice la total visibilidad para el correcto desempeño de las operaciones, y que los consumidores observen con claridad las características de los productos.

- Ventilación: La ventilación, natural o forzada, evita el calor acumulado, el polvo y elimina el aire contaminado. La dirección de la corriente de aire va de una zona sucia a una zona limpia, y las aberturas de ventilación están protegidas por mallas u otros elementos protectores de material anticorrosivo, instaladas de manera que puedan retirarse fácilmente para su limpieza. Para tal fin y dependiendo, se puede contar con aire acondicionado y/o campana extractora.

- Equipos, herramientas y utensilios: los equipos que están en contacto con los alimentos son de acero inoxidable u otro material inocuo, resistente e inadsorbente, que no transmite sustancias tóxicas al alimento y son fáciles de limpiar y desinfectar. Los utensilios tales como tablas de picar, bandejas y otros, son de materiales que no producen ni emiten sustancias tóxicas, ni impregnan de olores o sabores desagradables a los

alimentos; no son adsorbentes, pero sí resistentes a la corrosión y soportan repetidas operaciones de limpieza y desinfección.

Entre las actividades de resguardo de la calidad que se implementarán para proporcionar la confianza adecuada de que los productos superarán las expectativas de los clientes se encuentran:

- **Recepción:** Se realiza la recepción de los productos en el Centro de Producción y Food Trucks. En ambos casos, éste se debe dar de manera que se evite la congestión y la contaminación cruzada. Para tal fin, los productos que requieren frío y que por su naturaleza son de alto riesgo, se controla la temperatura y los datos de trazabilidad (lote, fecha de vencimiento, proveedor) en el registro respectivo. Los productos que requieren cadena de frío, deben cumplir con las siguientes temperaturas: Alimentos refrigerados de 0 a 5°C y Alimentos congelados de 0 a -18°C.
- **Almacenamiento:** Dependiendo de la naturaleza de los alimentos estos deben ser almacenados de manera que se evite la contaminación cruzada.
  - Los alimentos crudos separados de los alimentos cocidos.
  - Los insumos que hayan sido abiertos para su uso, deben cerrarse adecuadamente y dentro de envases.
  - Uso de estantes para colocar los alimentos (incluye envases), éstos no deben ir en contacto con el piso.
  - Los productos químicos y de limpieza separados de los alimentos.
  - La merma generada, es colocada en bolsa plástica y dentro de un recipiente. Se lleva un control adecuado de éste.

Asimismo, se debe cumplir con la adecuada rotación de la mercadería, aplicando el principio PVPS (primero en vencer, primero en salir) y el principio PEPS (primer entrar, primero en salir). La temperatura de almacenamiento de los alimentos es controlada en el registro respectivo.

- **Preparación y ensamble de pedidos:** Antes de empezar la preparación o ensamblado de alimentos, debemos asegurarnos del uso adecuado de la

vestimenta (uso de mandil, cofia, nasobucal y guantes). Los utensilios a emplear (tablas, cuchillos, recipientes, etc.) deben encontrarse limpios y desinfectados.

- **Identificación y salud del personal:** Todo colaborador debe contar con el carné de sanidad emitido por la Municipalidad de Lima. La vigencia del carné de sanidad es semestral. Se realizará el seguimiento para el control de la vigencia del carné de sanidad. El carné de sanidad debe estar actualizado y a disposición de la autoridad sanitaria cada vez que lo solicite. Adicionalmente, los colaboradores están sujetos a un examen médico a fin de asegurar que no son portadores de enfermedades transmitidas por alimentos. No se permitirá a ninguna persona sospechosa de padecer alguna Enfermedad Transmitida por Alimentos (ETA), que posea heridas infectadas, infecciones cutáneas, llagas o diarreas, trabajar bajo ningún motivo en la manipulación de alimentos, y sólo podrá reintegrarse cuando el médico tratante lo autorice.

- **Higiene del personal:** Los colaboradores deben mantener una esmerada higiene personal. El personal el correcto lavado de manos, no podrán usar joyas, adornos personales u otros accesorios, las uñas deberán estar cortas, limpias y sin esmalte; asimismo estarán rasurados y sin maquillaje.

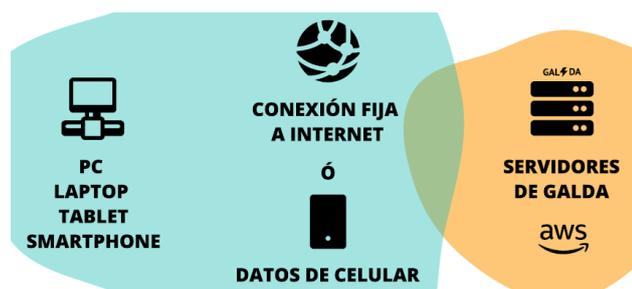
- **Vestimenta:** Los colaboradores cuentan con el uniforme que consiste en pantalón, polo, cofia. Toda la vestimenta se debe mantener limpia y en buen estado de conservación (sin presentar desgarres, roturas, falta de cierres, partes descosidas o huecos). En el caso de personal externo que realice labores e ingrese a las áreas de almacenamiento y preparación de alimentos, debe cumplir con las buenas prácticas de manufactura.

## **7.8 Tecnología de la información**

El sistema de información que se utilizará para dar soporte a los diferentes procesos de la empresa será el software GAL-DA, el cual es un programa para restaurantes con diseño en la nube el cual ayuda a optimizar y automatizar procesos. Además, ofrece reportes de ventas diaria, gestiona una base de datos de clientes, genera un reporte de registro de compras y control de inventarios con stock y e informe de Kardex por sucursales, tiene opción de ser personalizado según necesidades de clientes, cuenta con

atención las 24 horas de los 7 días de la semana, entre otros beneficios. Asimismo, cuenta con un módulo de punto de venta (POS) y herramientas administrativas. Para el uso de dicho software basta con tener un dispositivo con acceso a internet pues no requiere instalación ni uso de servidores como podemos observar en la figura 7.12.

Figura 7. 12. Tecnología de la información GAL-DA



## 7.9 Impacto ambiental

Mediante la implementación y ejecución de buenas prácticas medioambientales se buscará actuar de manera responsable para reducir el impacto ambiental negativo que causan nuestras operaciones y procesos productivos. Dichas prácticas serán las bases para la configuración de un sistema ambiental de ecoeficiencia empresarial. A continuación, se proponen algunas buenas prácticas que se implementarán al inicio del proyecto:

a) Buenas prácticas para el uso eficiente del agua: Se instalarán llaves temporizadoras en los lavatorios del centro de producción y food trucks lo que permitirá un ahorro de agua del 57% respecto a otros sistemas. Además, se capacitará al personal para que en la limpieza utilicen agentes de limpieza y desinfección que no sean tóxicos y se encuentren concentración mínima para evitar contaminar el agua.

b) Buenas prácticas para el uso eficiente de la energía: Se dispondrán los puestos de trabajo para un mejor aprovechamiento de la luz natural y se pintarán de color blanco las paredes y techos interiores del centro de producción y food truck. Además, se instalarán luminarias LED (diodos emisores de luz) que tienen una mejor calidad de iluminación, disipan menos calor, utilizan menos energía

ahorrando hasta un 80% y duran 8 veces más que un foco incandescente. Asimismo, se usará gases refrigerantes ecológicos como el R410A en los equipos de congelamiento y refrigeración del centro de producción y food trucks para reducir así el factor de agotamiento de la capa de ozono.

c) Buenas prácticas para la adquisición de suministros: Se utilizará el catálogo de proveedores ecoeficientes para adquirir los productos y servicios necesarios para la implementación y operación del centro de producción y food trucks, cuidando que estos cumplan con los criterios ecoeficientes que exige el ministerio del ambiente. Existen tres criterios para dicho fin y como mínimo se debe de cumplir uno de los siguientes: Ecoeficiencia en el diseño y características del producto, Ecoeficiencia durante el proceso de producción o manufactura y Buenas Prácticas ambientales, Certificaciones y Responsabilidad Social y Ambiental. Para el suministro de los envases en los que se servirán los pedidos de los clientes se ha seleccionado como proveedor inicial a la empresa QAYA debido a que suministra envases descartables ecoeficientes para alimentos hechos de material renovable como fibras vegetales, harina de maíz, entre otras. Todos los envases que suministran cuentan con certificaciones y muchos de ellos además de ser biodegradarse son compostables, lo que significa que vuelven a formar parte del medio ambiente sin contaminar.

d) Buenas prácticas para el manejo adecuado de residuos sólidos: El manejo de residuos sólidos será gestionado bajo la Ley General de Residuos Sólidos Ley N° 27314 donde se establece la clasificación y disposición final de los residuos. En primer lugar, se debe segregar o clasificar los residuos para su posterior uso nuevo o para una adecuada disposición final de los mismos. Esta gestión debe ir acompañada a reducir la cantidad de residuos que producimos, reusar al máximo los productos que consumimos, reciclar todo lo que se pueda, rechazar el uso de ciertos materiales sólidos y reparar antes de desechar. Se origina aquí la práctica de las “5R” (Reducir, Reutilizar, Reciclar, Rechazar y Reparar) que se implementará en el centro de producción y food trucks. Para la clasificación de los residuos sólidos se implementará el uso de tachos especiales utilizando el código de colores para su segregación consignado en la Norma Técnica Peruana (NTP) 900.058.2005.

## 7.10 Indicadores

Los principales indicadores a utilizarse para medir el alcance de los objetivos y rendimiento de las operaciones y cadena de suministro serán los siguientes:

### Indicadores de distribución

- Indicador On Time In Full.- Este indicador nos ayudara a medir el nivel de servicio que le estamos dando a nuestros clientes, el impacto de contar con un alto porcentaje es el incremento de clientes y fidelidad de ellos. Este indicador es producto de 3 indicadores las cuales son: % de pedidos entregados en forma completa, % de pedidos entregados en forma correcta y % de pedidos entregados a tiempo.

Tabla 7.5. Indicador OTIF (On Time In Full)

OTIF ( On Time In Full)											
<b>1. INFORMACIÓN GENERAL</b>											
Gerencia:	Operaciones			Elaborado por:			F. Elaboración:		Versión		
Área:	Logística			Aprobado por:			F. Aprobación:		1		
<b>1. DEFINICIÓN</b>											
<b>1.1. Expresión Conceptual</b>						<b>1.2. Expresión Matemática</b>					
Muestra el porcentaje de pedidos entregados de forma correcta, forma completa y entregados a tiempo						$\% \text{ Pedidos entregados en forma correcta} \times \% \text{ Pedidos entregados en forma completa} \times \% \text{ Pedidos entregados a tiempo}$					
<b>2. OBJETIVOS</b>											
<b>Objetivo Estratégico:</b> Fidalizar a los clientes <b>Objetivo Específico:</b> Controlar el nivel de servicio											
<b>3. CONSIDERACIONES DE GESTIÓN</b>				<b>4. INFORMACIÓN Y DATOS</b>			<b>5. NIVELES DE REFERENCIA</b>				
<b>3.1. Semáforo</b>			<b>3.2. Periodicidad</b>						Histórico:		-
Indicador Semanal			Acumulativo						Estándar:		-
>90%	[Gráfico de Semáforo: Verde]		X						Planificado (meta):		-
75-89%			Mensual						Diseño:		-
<=74%			Trimestral						Competencia:		-
			Anual						Mejor resultado:		-
<b>3.3. Responsables</b>											
Del Cálculo			Del Análisis y Plan de Acción								
Operaciones			Operaciones								
<b>INDICADORES</b>	<b>META</b>	<b>ENE.</b>	<b>FEB</b>	<b>MAR</b>	<b>ABR</b>	<b>MAY</b>	<b>JUN</b>	<b>JUL</b>	<b>AGO</b>	<b>SET</b>	
OTIF ( On Time In Full)	95%										

Tabla 7.6. % Pedidos entregados en forma correcta

<div style="text-align: center;"><b>% Pedidos entregados en forma correcta</b></div>																					
<b>1. INFORMACIÓN GENERAL</b>																					
Gerencia:	Operaciones			Elaborado por:			F. Elaboración:		Versión												
Área:	Logística			Aprobado por:			F. Aprobación:		1												
<b>1. DEFINICIÓN</b>																					
1.1. Expresión Conceptual						1.2. Expresión Matemática															
Muestra el porcentaje de pedidos que son entregados acorde a lo que pidió el cliente						# Pedidos entregados correctamente / # Pedidos entregados totalmente															
<b>2. OBJETIVOS</b>																					
<b>Objetivo Estratégico:</b> Cumplir con la entrega de los pedidos para evitar reclamos y devoluciones que afecten el costo																					
<b>Objetivo Específico:</b> Entregar los pedidos correctamente																					
<b>3. CONSIDERACIONES DE GESTIÓN</b>																					
3.1. Semáforo				3.2. Periodicidad				4. INFORMACIÓN Y DATOS				5. NIVELES DE REFERENCIA									
Indicador Semanal				Acumulativo								Histórico:		-							
>90%		[Verde]		X		Diario						Estándar:		-							
75-89%				[Amarillo]		Mensual						Planificado (meta):		-							
<=74%				[Rojo]		Trimestral						Diseño:		-							
3.3. Responsables				Del Análisis y Plan de Acción								Competencia:				-					
Del Cálculo				Operaciones								Mejor resultado:				-					
<b>INDICADORES</b>											<b>META</b>		<b>ENE.</b>	<b>FEB</b>	<b>MAR</b>	<b>ABR</b>	<b>MAY</b>	<b>JUN</b>	<b>JUL</b>	<b>AGO</b>	<b>SET</b>
% Pedidos entregados en forma correcta											95%										

Tabla 7.7. % Pedidos entregados en forma correcta

<div style="text-align: center;"><b>% Pedidos entregados en forma completa</b></div>																					
<b>1. INFORMACIÓN GENERAL</b>																					
Gerencia:	Operaciones			Elaborado por:			F. Elaboración:		Versión												
Área:	Logística			Aprobado por:			F. Aprobación:		1												
<b>1. DEFINICIÓN</b>																					
1.1. Expresión Conceptual						1.2. Expresión Matemática															
Muestra el porcentaje de pedidos que son entregados de forma completa						# Pedidos entregados completamente / # Pedidos entregados totalmente															
<b>2. OBJETIVOS</b>																					
<b>Objetivo Estratégico:</b> Entregar los pedidos completamente para evitar reclamos y devoluciones que afecten el costo																					
<b>Objetivo Específico:</b> Entregar pedidos completamente																					
<b>3. CONSIDERACIONES DE GESTIÓN</b>																					
3.1. Semáforo				3.2. Periodicidad				4. INFORMACIÓN Y DATOS				5. NIVELES DE REFERENCIA									
Indicador Semanal				Acumulativo								Histórico:		-							
>90%		[Verde]		X		Diario						Estándar:		-							
75-89%				[Amarillo]		Mensual						Planificado (meta):		-							
<=74%				[Rojo]		Trimestral						Diseño:		-							
3.3. Responsables				Del Análisis y Plan de Acción								Competencia:				-					
Del Cálculo				Operaciones								Mejor resultado:				-					
<b>INDICADORES</b>											<b>META</b>		<b>ENE.</b>	<b>FEB</b>	<b>MAR</b>	<b>ABR</b>	<b>MAY</b>	<b>JUN</b>	<b>JUL</b>	<b>AGO</b>	<b>SET</b>
% Pedidos entregados en forma completa											95%										

### Indicador de abastecimiento

Indicador de cumplimiento de entrega de pedidos.- Con este indicador podremos medir que proveedores cumplen con los pedidos de compra y cuales no de tal manera evaluarlos y solamente trabajar con los proveedores que tienen un buen nivel de servicio.

Tabla 7.8. Indicador cumplimiento de entrega de pedidos

Cumplimiento de entrega de pedidos										
<b>1. INFORMACIÓN GENERAL</b>										
Gerencia:	Operaciones	Elaborado por:		F. Elaboración:		Versión				
Área:	Logística	Aprobado por:		F. Aprobación:		1				
<b>1. DEFINICIÓN</b>										
1.1. Expresión Conceptual					1.2. Expresión Matemática					
Indicador de pedidos entregados correctamente por parte del proveedor					$\frac{\text{Pedidos entregados correctamente}}{\text{Total pedidos generados}} \times 100$					
<b>2. OBJETIVOS</b>										
<b>Objetivo Estratégico:</b> Reducir el impacto por el incumplimiento de las entregas que impacta en el negocio. <b>Objetivo Específico:</b> Reducir gastos innecesarios por parte del personal en identificar y resolver el problema										
<b>3. CONSIDERACIONES DE GESTIÓN</b>				<b>4. INFORMACIÓN Y DATOS</b>			<b>5. NIVELES DE REFERENCIA</b>			
3.1. Semáforo		3.2. Periodicidad		La información se extrae de las ordenes emitidas al proveedor y el seguimiento de las entregas.			Histórico:		-	
Indicador Semanal		Acumulativo					Estándar:		-	
>90%			Diario				Planificado (meta):		-	
75-89%		X	Semanal				Diseño:		-	
<=74%			Mensual				Competencia:		-	
3.3. Responsables		Del Cálculo		Del Análisis y Plan de Acción		Mejor resultado:		-		
Operaciones		Operaciones		Operaciones						
<b>INDICADORES</b>	<b>META</b>	<b>ENE.</b>	<b>FEB</b>	<b>MAR</b>	<b>ABR</b>	<b>MAY</b>	<b>JUN</b>	<b>JUL</b>	<b>AGO</b>	<b>SET</b>
Cumplimiento de entregas	100%									

Indicador de volumen de compras.- Nos ayudara a medir cual es el impacto en costo de nuestras compras respecto a las ventas, como meta nos estableceremos no sobrepasar el 34% del valor de venta, según reporte del ministerio de Produccion los costos logísticos de pequeñas y micro empresas representan un 34% del valor de venta de un producto por lo que usaremos como medida.

**Tabla 7.9. Indicador Volumen de compras**

Volumen de compras										
<b>1. INFORMACIÓN GENERAL</b>										
Gerencia:	Operaciones	Elaborado por:		F. Elaboración:		Versión				
Área:	Logística	Aprobado por:		F. Aprobación:		1				
<b>1. DEFINICIÓN</b>										
1.1. Expresión Conceptual					1.2. Expresión Matemática					
Indicador para medir el impacto de las compras respecto a las ventas					$\frac{\text{Valor de compras}}{\text{Total de ventas}} \times 100$					
<b>2. OBJETIVOS</b>										
<b>Objetivo Estratégico:</b> Conocer cual es el peso que tiene las compras sobre las ventas <b>Objetivo Específico:</b> Optimizar la forma como se realizan las compras y negociar con los proveedores para reducir costos.										
<b>3. CONSIDERACIONES DE GESTIÓN</b>				<b>4. INFORMACIÓN Y DATOS</b>			<b>5. NIVELES DE REFERENCIA</b>			
3.1. Semáforo		3.2. Periodicidad		La información es extraída de las Ordenes de compras emitidas y de las ventas realizadas de forma valorizada. Como meta nos ponemos un 34% la cual es un promedio de los costos logísticos que representan en el Perú			Histórico:		-	
Indicador Semanal		Acumulativo					Estándar:		-	
>90%			Diario				Planificado (meta):		-	
75-89%		X	Semanal				Diseño:		-	
<=74%			Mensual				Competencia:		-	
3.3. Responsables		Del Cálculo		Del Análisis y Plan de Acción		Mejor resultado:		-		
Operaciones		Operaciones		Operaciones						
<b>INDICADORES</b>	<b>META</b>	<b>ENE.</b>	<b>FEB</b>	<b>MAR</b>	<b>ABR</b>	<b>MAY</b>	<b>JUN</b>	<b>JUL</b>	<b>AGO</b>	<b>SET</b>
Cumplimiento de entregas	34%									

**Indicador para inventario**

Indicador de exactitud en el registro de inventario. - Este indicador nos ayudara a controlar nuestros inventarios y detectando alguna diferencia.

Tabla 7.10 Indicador de exactitud en el registro de inventario

ERI - EXACTITUD EN EL REGISTRO DE INVENTARIO											
<b>1. INFORMACIÓN GENERAL</b>											
Gerencia:	Operaciones			Elaborado por:				F. Elaboración:			Versión
Área:	Logística			Aprobado por:				F. Aprobación:			1
<b>1. DEFINICIÓN</b>											
1.1. Expresión Conceptual						1.2. Expresión Matemática					
Indicador para medir la exactitud del inventario						$\frac{\text{Stock Físico valorizado}}{\text{Stock sistema valorizado}} \times 100$					
<b>2. OBJETIVOS</b>											
<b>Objetivo Estratégico:</b> Evitar mermas en los inventarios a través de faltantes, sobrantes. <b>Objetivo Específico:</b> Llevar el control de los inventarios											
<b>3. CONSIDERACIONES DE GESTIÓN</b>				<b>4. INFORMACIÓN Y DATOS</b>			<b>5. NIVELES DE REFERENCIA</b>				
3.1. Semáforo		3.2. Periodicidad		La información se extrae de los inventarios realizados mensual y anualmente, constatando con el inventario del sistema			Histórico:		-		
Indicador Semanal		Acumulativo					Estándar:		-		
100.0%							Planificado (meta):		-		
98 - 99%		X					Diseño:		-		
<=97%							Competencia:		-		
							Mejor resultado:		-		
3.3. Responsables											
Del Cálculo				Del Análisis y Plan de Acción							
Operaciones				Operaciones							
INDICADORES	META	ENE.	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	
Cumplimiento de entregas	100%										

### Indicador para la demanda

Indicador error porcentual absoluto medio (MAPE).- Indicador que nos ayudara a medir nuestras proyecciones de venta con la venta real.

Tabla 7.11. Indicador error porcentual absoluto medio (MAPE)

Error porcentual absoluto medio (MAPE)											
<b>1. INFORMACIÓN GENERAL</b>											
Gerencia:	Operaciones			Elaborado por:				F. Elaboración:			Versión
Área:	Logística			Aprobado por:				F. Aprobación:			1
<b>1. DEFINICIÓN</b>											
1.1. Expresión Conceptual						1.2. Expresión Matemática					
Indicador de desempeño del pronostico de la demanda que mide el valor absoluto en porcentaje						$\sum \left  \frac{(\text{Prevision de la demanda} - \text{Demanda Real})}{\text{Demanda Real}} \right $					
<b>2. OBJETIVOS</b>											
<b>Objetivo Estratégico:</b> Reducir stock, contar con todos los insumos para cumplir la demanda <b>Objetivo Específico:</b> Mejorar el nivel de servicio											
<b>3. CONSIDERACIONES DE GESTIÓN</b>				<b>4. INFORMACIÓN Y DATOS</b>			<b>5. NIVELES DE REFERENCIA</b>				
3.1. Semáforo		3.2. Periodicidad		La información se extrae del reporte de facturación y de la proyección que se realiza y se actualiza mensualmente. La meta sera un 32% según informe de TERRA Technology los productos nuevos en promedio tiene un MAPE de 187%, para productos con regular rotacion llegan a un 32% al cual nos enfocaremos			Histórico:		-		
Indicador Semanal		Acumulativo					Estándar:		-		
>90%							Planificado (meta):		-		
32-89%		X					Diseño:		-		
<=32%							Competencia:		-		
							Mejor resultado:		-		
3.3. Responsables											
Del Cálculo				Del Análisis y Plan de Acción							
Operaciones				Operaciones							
INDICADORES	META	ENE.	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	
MAPE	32%										

## **CAPÍTULO VIII. PLAN DE RRHH**

### **8.1 Objetivos**

- Establecer y desarrollar la misión y visión de la empresa
- Reclutamiento y selección del personal idóneo
- Capacitación y Desarrollo del personal
- Cumplimiento de la normativa legal de la empresa
- Fomentar un ambiente laboral propicio y de seguridad (clima laboral positivo)

### **8.2 Plan administrativo**

#### **8.2.1 Constitución de la empresa y aspectos legales**

La constitución de la empresa está basada en la ley N° 28015-03/07/2003 de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa, ingresos que no superen los 1700 UIT al año. Es una Sociedad Anónima, la empresa se constituye como persona jurídica de derecho privado de naturaleza comercial, creada por los socios fundadores. Por lo que ninguno de ellos ante las deudas de la empresa, responderá con su patrimonio. El capital de la sociedad se presenta por acciones nominativas que están constituidas por el aporte de los socios de bienes monetarios o no monetarios.

Primero se realiza la inscripción del nombre de la empresa en la SUNARP en línea y realizar el pago por concepto de trámite, que es de veinte soles, luego se hace la elaboración de la minuta en una notaría, donde debe estar datos de los miembros y tipo de la empresa, tiempo de duración, monto del capital social, fecha de inicio de actividades comerciales, domicilio comercial, razón social datos del representante, aportes de cada miembro. Se hace el depósito del capital social al banco donde se abre una cuenta a nombre de la empresa. Se lleva la minuta a un notario, que ha de revisarla y sellarla para que la eleve a Escritura Pública, para lo cual se requiere la constancia del depósito de capital social, inventario de los bienes no dinerados y certificado de la SUNARP. Una vez elevada a escritura pública se lleva los registros públicos para poder inscribir la constitución de la empresa. La obtención del RUC y libros de societarios en la SUNAT viene después, para el registro único de contribuyentes se necesita la copia legalizada de la partida registral, completar los formularios complementarios de la

SUNAT sobre la empresa, comprar el libro de societarios y legalizar el libro de actas de juntas de accionistas.

### **8.2.2 Permisos y registros municipales**

Los diversos distritos se rigen bajo la Ley 28976 (20/01/07) Ley Marco de Licencia de Funcionamiento

#### **San Isidro:**

Para tener la licencia de funcionamiento en el distrito de San Isidro, se ha de cumplir con los requisitos sanitarios correspondientes y la normatividad de zonificación. Estos según la municipalidad del distritito son:

- Estructura Física: El establecimiento debe encontrarse alejado de cualquier foco de contaminación a 150 m. de lugares que sean fuente de contaminación para los productos alimenticios que elaboramos. La edificación del restaurante o servicios a fines deben ser de construcción sólida y los materiales que se empleen deben ser resistentes y de fácil limpieza y desinfección.
- Exclusividad de local: No se puede tener conexión directa con las viviendas o locales distintos a este tipo de industria.
- Ventilación: La ventilación ha de ser suficiente para evitar el exceso de calor acumulado, la condensación del vapor, el polvo y eliminar el aire contaminado.
- Abastecimiento y calidad de agua: Los establecimientos que tengan su propio sistema de abastecimiento de agua, deben contar con la aprobación y vigilancia por parte de Ministerio de Salud.
- Evacuación de aguas residuales: El piso del área de cocina debe contar con un sistema de evacuación para las aguas residuales que facilite las actividades de higiene.
- Disposición de los residuos sólidos: Se deben lavar y desinfectar a diario los recipientes plásticos y la zona de almacenamiento de residuos.

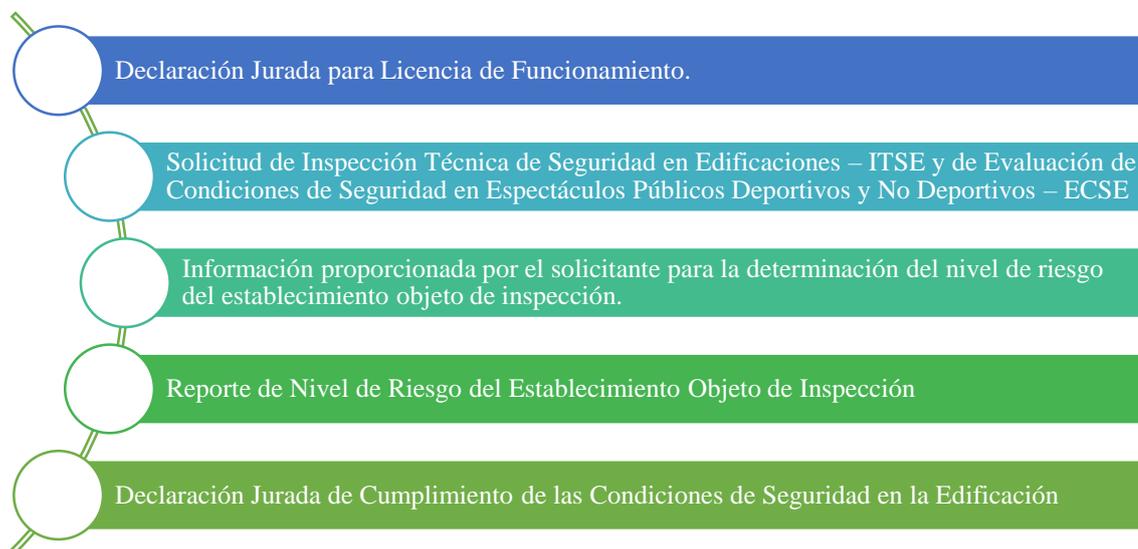
- Vestuarios y servicios higiénicos del personal: Para el uso del personal, el establecimiento debe contar con servicios higiénicos fuera del área de manipulación de los alimentos y sin acceso directo a la cocina o al almacén.
- Cocina: La cocina debe ubicarse próxima al comedor y tener fácil acceso al área de almacenamiento de materias primas. Esta área ha de ser suficiente para el número de raciones de alimento a preparar según la carga del establecimiento. Su diseño debe permitir que todas las operaciones se den en condiciones higiénicas, sin generar riesgos de contaminación cruzada con la fluidez necesaria para el proceso de elaboración, desde la preparación previa hasta el servido.

El food truck cumple con toda la normativa requerida, por ser móvil se puede ubicar en donde se disponga lo más adecuado para el cuidado de los residentes, también entra dentro de la exclusividad del local, se cumple con la ventilación requerida pues es un puesto abierto, el abastecimiento y calidad de agua es limitado, pero bajo las reglas sanitarias estipuladas, en cuanto a la evacuación de aguas residuales la infraestructura del food truck está diseñada para tener un tanque de agua de 100 litros y otro tanque para residuales de 120 litros, permitiendo así un proceso de desecho de aguas grises de forma correcta y responsable. En cuanto a la disposición de los residuos sólidos se tiene un plan con el cual se apoya al ambiente mediante la elaboración de compost y comida para cerdos. El vestuario y servicio higiénicos del personal dependerá del lugar donde se ubiquen los food trucks. La cocina por el mismo diseño del food truck es adecuada.

En el caso de la zonificación para los food trucks el distrito de San Isidro está 619-HCD-2016 Ordenanza: Food Truck en San Isidro en el cual se estipula la municipalidad fijará los criterios para el desarrollo de la actividad. Donde también se indica en el Art.3 “La actividad de los Food Truck podrá desarrollarse en espacios públicos, plazas, estaciones, predios municipales o en el marco de la Ordenanza N°38 que no produzcan un perjuicio a otras actividades gastronómicas existentes en el lugar...”.

## Surco:

Se ha de llenar los siguientes formularios



LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO PARA EDIFICACIONES CALIFICADAS CON UN NIVEL DE RIESGO BAJO (ITSE POSTERIOR AL OTORGAMIENTO DE LA LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO)	Requisitos Generales:
BASE LEGAL	1. Formato de solicitud de Licencia de Funcionamiento (de distribución gratuita o de libre reproducción), con carácter de declaración jurada , que incluya:
Competencia:	a) Número de R.U.C. y D.N.I. o Carné de Extranjería de su representante legal tratándose de personas jurídicas u otros entes colectivos, según corresponda.
Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N° 27972 (27.05.2003) Art. 79°, numeral 3.6.4 y Art. 81°, numeral 1.8	b) Número de R.U.C. y D.N.I. o Carné de Extranjería del solicitante o del representante en caso de actúen mediante representación, tratándose de personas naturales. c) Indicar el Número de Reporte de nivel de Riesgo.
TUO de la Ley N° 28976, Ley Marco de Licencia de Funcionamiento, D.S. N° 046-2017-PCM (20.04.2017)Arts. 3° y 5°	2. En el caso de personas jurídicas u otros entes colectivos: Declaración Jurada del representante legal o apoderado señalando que su poder se encuentra vigente, consignando el número de Partida Electrónica y asiento de inscripción en la SUNARP. Tratándose de representación de personas naturales, adjuntar carta poder simple firmada por el poderdante indicando de manera obligatoria su número de documento de identidad, salvo que se trate de apoderados con poder inscrito en SUNARP, en cuyo caso basta una Declaración Jurada en los mismos términos establecidos para personas jurídicas.
Reglamento de Inspecciones Técnicas de Seguridad en Edificaciones, D.S. N° 002-2018-PCM (05.01.2018)Art. 4° numeral 4.1 inciso a)	3. Declaración Jurada del cumplimiento de las condiciones de seguridad en la edificación. 4. Indicación del Número de recibo y fecha de pago por derecho de trámite.

Aunque en este distrito han tenido dificultades para la aprobación del funcionamiento de los food trucks, se están aún perfilando ciertos aspectos legales para su correcto funcionamiento.

**Miraflores:**

El distrito de Miraflores para la obtención de Licencia de Funcionamiento tiene como requisitos:

- Formato de solicitud de licencia de funcionamiento, se adquiere gratuitamente, con carácter de declaración jurada
- En el caso de personas jurídicas Declaración jurada del representante legal o apoderado.
- Declaración Jurada del cumplimiento de las condiciones de seguridad en la edificación, adjunto a la licencia de funcionamiento.

El procedimiento inicia en el módulo de la Subgerencia de Comercialización, donde se verifica la compatibilidad de la zonificación del inmueble con la actividad o giro que se desea desarrollar. De serlo, se informa las condiciones a cumplir. Esta primera instancia finaliza con el llenado relativo a la compatibilidad, visto y entrega del formato de Declaración Jurada para Licencia de Funcionamiento y la Declaración Jurada del representante Legal. Luego se pasa al módulo de la Subgerencia de Defensa Civil, donde se revisa el formato de la declaración para corroborar la(s) actividad(es) y el área del inmueble. Se otorga el formato para determinar el nivel de riesgo de acuerdo a las características del inmueble, que puede ser bajo o medio y alto o muy alto.

Llenado y firmado todos los formatos y cumplido los requisitos solicitados al subgerencia de defensa civil revisará los requisitos de admisibilidad del trámite, finalizado se emitirá el reporte de nivel de riesgo del establecimiento objeto de inspección, sellado y firmado. Posteriormente en la Subgerencia de Comercialización se ingresará al sistema informático de la municipalidad, se otorgará la documentación impresa. Finalmente se asigna un número de expediente con toda la documentación presentada previo pago del derecho de tramitación.

El plazo para la entrega de la licencia es a los 4 días hábiles de iniciado el procedimiento y la programación de la inspección del personal técnico de defensa civil al inmueble 3 días después. Si no hay observaciones se emite el certificado.

En específico para el caso de los food trucks, las municipalidades han tenido apertura diferente para su funcionamiento, en el caso del distrito de Miraflores y San Isidro, tuvieron una buena aceptación porque tuvieron un buen plan de ubicación que no perjudique a los negocios del mismo rubro ni a los habitantes. Caso contrario al distrito de Surco, sin embargo, la municipalidad no les niega el funcionamiento.

El gasto en Licencias y capacitaciones, que se presentará más adelante, es de S/. 12,500. Soles.

### 8.3 Estructura organizacional



El personal a contratar es un administrador contador para controlar, planificar, organizar, dirigir todos los procesos, y también recolectar, clasificar dichos procesos en un ámbito monetario, para la parte de operaciones se contará con un asistente de cocina y un chef para cada food tráiler que se encargará de las , además de solicitar el servicio de un nutricionista para brindar, oriente sobre las porciones adecuadas de proteínas y verduras, y en el centro de producción se contará con dos personas dejen listos los insumos para solo cocinarlos. Un Community Manager para desarrollar el área de marketing. En total el personal sería: 11 trabajadores.

<b>Puesto</b>	<b>Número</b>	<b>Función</b>	<b>Presupuesto</b>
Administrador Contador	1	Organizar, controlar	S/.1500
Community Manager	1	-Desarrollar estrategias de marketing para la comunicación con los clientes y promoción de la empresa - Mejorar el posicionamiento en el mercado	S/.1000
Asistente de cocina	2	-Compra de insumos -Poner en almacén los alimentos -Picar, cortar, racionalizar, empaquetar, congelar los alimentos para su preparación -Limpieza de la cocina y utensilios	S/.1200
Fuerza de Venta	6	-Atención al cliente -Preparación de los platos -Caja -Limpieza de la cocina y utensilios	S/.1000
Nutricionista	1	-Brindar asesoría sobre las porciones adecuadas de los platos, balancearlos, combinaciones adecuadas de los toppins, beneficios que brindan	S/.500

#### **8.4 Proceso de gestión de Recursos Humanos**

El área de Gestión de Recursos Humanos reside en la planificación, organización, desarrollo, control, gestión de conflictos y coordinación con las diversas áreas de la empresa con la finalidad de alinear a las personas en la misión, visión y la normativa de la empresa fomentando el correcto alcance de los objetivos establecidos por la entidad.

Por ello, que se ha tomado un enfoque de gestión de recursos humanos basado en competencias, como vemos en la figura 8.1. Buscando establecer lineamientos mediante una visión integral y humana y así trabajar con el eslabón más importante de la empresa, el colaborador. Teniendo en cuenta, que su desempeño en el trabajo dependerá de múltiples factores establecidos por la entidad y diagramados por la gerencia de Recursos Humanos según el plan estratégico empresarial (Bueno, 2007).

Figura 8.1. Modelo de Gestión de Recursos Humanos



Por otro lado, dentro del área de recursos humanos se encuentra dos sub área: Desarrollo del personal (Reclutamiento y selección, Desarrollo y capacitación, Bienestar social, comunicación, clima y cultura) y Relaciones laborales (Compensaciones y gestión del tiempo), cabe resaltar que mediante el crecimiento de la empresa es donde se va ampliando las áreas.

#### **8.4.1 Proceso de reclutamiento y selección de personal**

Los procesos de reclutamiento y selección de personal son parte fundamental de la empresa. El personal que se incorpore a la entidad no solo debe cumplir con un perfil

de conocimiento sino también de valores y habilidades para poder así optimizar su rendimiento en el ámbito laboral (Arambari, 2011).

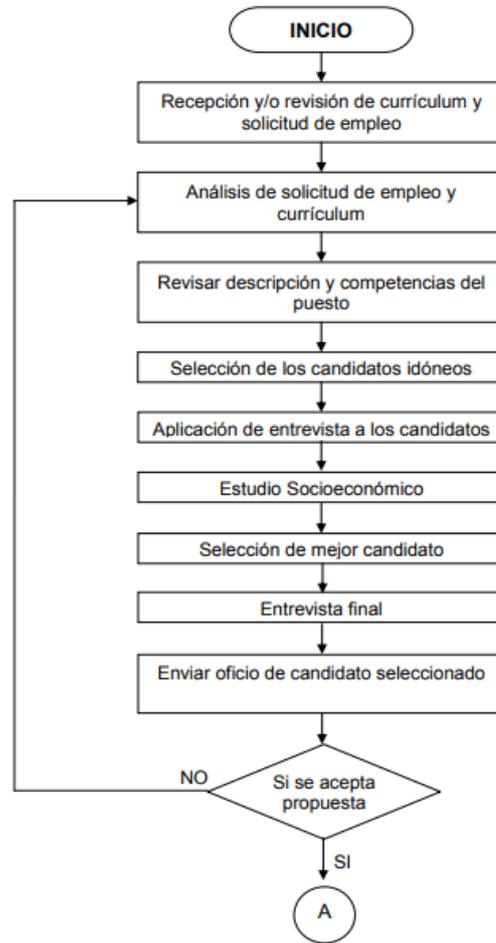
Si bien, el proceso de reclutamiento y selección de personal es un método de toma de decisión y comparación entre los candidatos, es necesario que se soporte mediante un estándar objetivo, en suma, se debe realizar un análisis del puesto de manera que delimite los conocimientos, habilidades y aptitudes, estableciendo un perfil por competencias propio del puesto (Alles, 2005).

En la empresa se establecen los lineamientos de reclutamiento mediante un enfoque 3.0, en donde se emplea las páginas web de trabajo: Bumeran, Indeed y Computrabajo. Páginas de redes laborales: LinkedIn y páginas de bolsa de empleos de institutos o universidades orientadas al rubro del negocio.

Con respecto al proceso de selección, se establece un flujo gramático de procedimientos en el cual en principio se les cita a los colaboradores a una primera entrevista, en donde se realiza el llenado de la ficha personal (estableciendo la política de protección de datos) y la evaluación Psico – técnica. En segundo lugar, la terna que quedo seleccionada pasa una evaluación de habilidades según sea su función y pasan una última entrevista por el jefe inmediato. Finalizado el proceso, se envía vía virtual un comunicado a los postulantes agradeciendo por su tiempo dedicado y se incorpora al nuevo trabajador para que siga con el proceso regular de incorporación.

En la figura 8.2, presentada a continuación se presenta el flujo del proceso de selección.

Figura 8.2 Flujo del proceso de selección



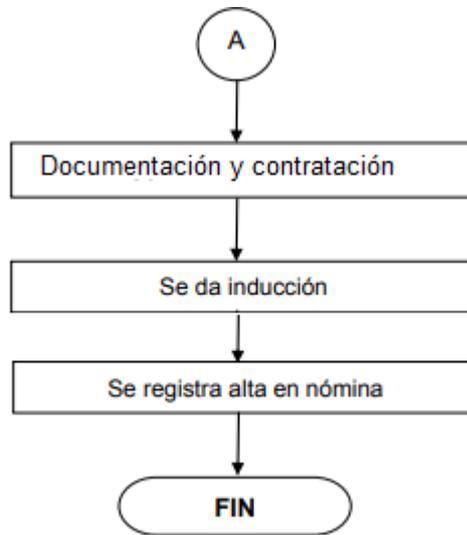
Elaboración propia

#### 8.4.2 Proceso de inducción y contratación de personal

Al tener al personal idóneo, calificado por el sistema de selección y apto para asumir el puesto, se prosigue con su contratación, el proceso a seguir está en la figura 8.3. Al ser una empresa nueva se realiza un contrato por plazo temporal (inicio) Art.57 del D.S. N°003-97-TR, dando así pie a verificar la permanencia del puesto y cumplir con los estándares requeridos. No obstante, el personal debe tramitar la documentación correspondiente, como: Documentos que acrediten sus estudios, trabajo, entre otros.

Por otro lado, el personal nuevo debe aprender todo sobre la empresa y para ello, se prepara una inducción general y una específica o de puesto. En el primer caso, se instaura una serie de indicaciones y conocimientos generales sobre la empresa y en el segundo caso, se plantea mediante su jefe inmediato el cómo debe realizar sus labores y que herramientas debe ser capacitado para poder realizar con eficacia su labor.

Figura 8.3 Flujo del proceso de contratación e inducción



Elaboración propia

### **8.4.3 Proceso de capacitación de personal**

La capacitación del personal, se realizan mediante el análisis de necesidades y según sea las necesidades inmediatas del puesto. Existen 4 capacitaciones anuales que son a todo el personal que implica una connotación legal, el cual se imparte en fechas específicas de carácter obligatorio.

Adicional a las capacitaciones exigidas por la ley, se emplea otras series de capacitaciones dirigidas al negocio, como: Atención al cliente, procesos de mercadería, almacenaje, tipo de lavado y guardado de utensilios. La empresa busca desarrollar y potencializar a su talento interno, realizando planteamiento de línea de carrera y planes de sucesión con la finalidad de contar con un grupo de personas altamente calificado para asumir sus posiciones y futuras posiciones.

Se requiere que el personal tanto nuevo como antiguo pueda interiorizar el cambio de conducta mediante las capacitaciones, el impacto de comportamiento en el personal debe verse reflejado en el logro o mejora continua de su desempeño y la producción en la organización. No obstante, se toma gran énfasis en las capacitaciones de seguridad,

pues al ser una empresa en el cual se va a trasladar el sujeto por diversas zonas, debe tener las herramientas y habilidades para poder prevenir cualquier tipo de accidente.

Figura 8.4. Talento del personal

Talento individual = Capacidades + compromiso + acción



Elaboración propia

### 8.5 Administración de compensaciones

La remuneración al personal se realiza de manera mensual, estableciendo una jornada laboral de 48 horas semanales. El colaborador cuenta con todos los beneficios, establecido por la ley de Mypes. Tanto para la jornada vacacional de 15 días anuales, una gratificación e incentivos de bonificación por indicadores de metas mensuales y trimestrales.

Adicional a ello, cuenta con el seguro de EsSalud y AFP según corresponda o esté inscrito cada empleador. En caso para el colaborador es su primera vez laborando debe afiliarse a la AFP ganadora del año o a la ONP según sea su preferencia.

El sueldo remunerativo mensual será inmersamente proporcional al puesto estipulado para cada colaborador. En el caso de los operarios la remuneración será establecida por la remuneración mínima vital.

## **CAPITULO IX. PLAN DE FINANZAS**

### **9.1 Supuestos y políticas financieras**

La Planificación Financiera consiste en la elaboración de previsiones a medio y largo plazo, en nuestro caso, el horizonte es de cinco años. Al ser previsiones a más de un año, tienen un elevado grado de incertidumbre, pero no obstante es conveniente realizarlas para estar mejor preparado y dirigir con más precisión la empresa, al marcar los rumbos que debe tomar. Un posterior control, nos permitirá a través de las desviaciones, analizar y corregir las tendencias.

El análisis financiero consiste en evaluar la situación económico-financiera actual de la empresa y proyectar su futuro, predecir su evolución futura y poder tomar decisiones con la menor incertidumbre.

Para realizar un estudio de viabilidad, hemos elaborado los presupuestos:

- Financiero
- Económico.
- El plan financiero ha de mostrar liquidez positiva todos los años y en todos los meses del proyecto.

También presentamos un plan de inversiones para la puesta en marcha de la empresa detallándose los activos y un plan de financiación con las fuentes de recursos propios y deuda necesarias para realizar las inversiones, así como el funcionamiento de la empresa.

Además, se realizará una Previsión de Ingresos con las ventas de productos y de servicios propios de la actividad empresarial, así como de otros ingresos extraordinarios. Asimismo, se elaborará una previsión de gastos que recoja las compras de materias primas y componentes, el aprovisionamiento de suministros, los gastos de personal, los impuestos y los gastos generales.

Una vez realizado el presupuesto de inversión inicial para la puesta en marcha de la empresa

Son el componente de la financiación compuesta por fondos financieros, con coste o sin él, que habrán de ser devueltos en un plazo de tiempo determinado. El coste de los mismos constituirá el coste financiero global del proyecto.

La previsión de ventas se está definiendo de dos maneras, en función al mercado y un crecimiento anual del 10%, tomando en cuenta el volumen de ventas así como la cuota de mercado a alcanzar.

#### Estacionalidad de las Ventas

La demanda no será plana, tendrá desviaciones en los meses de vacaciones escolares, dado que lo padres toman vacaciones en esas fechas, en verano y feriado largo la población tiende a tomar vacaciones.

#### Forma de Cobro a Clientes

El cobro a los clientes será al contado y a través del sistema bancario, no se negociara nada en efectivo.

#### Previsión de Compras de mercaderías / materias primas

- Compras: Las compras serán en función al plan de compras, y toda compra se hará al contado, dado que no tenemos poder de negociación con los proveedores.
- Reparto de pedidos: Los pedidos serán solicitados a través de aplicativos o web, no realizaremos ningún tipo de delivery.

Nuestro plan de negocio busca vender 150 platos diarios a un precio no mayor a S/. 20.00 por unidad.

Se espera que la UIT subirá en S/. 50 el próximo año, al igual que del total de las ventas, el 100% será cancelado con tarjeta de crédito. A demás de un tipo de cambio volátil, entre un rango de TC 3.3 a 3.5.; una inflación 2.5%. y estable en los próximos años, como también un PBI 3% y tasa desempleo 6%.

## 9.2 Fuentes de inversión

Para la inversión y puesta en marcha del negocio utilizaremos dos fuentes, el préstamo bancario a través de préstamos personales y capital propio, el cual nos permitirá contar con S/200,000 de fondo. Con respecto al préstamo bancario de S/160,000, nuestra mejor opción será por la que nos brinde una TEA no mayor al 14%, pagos mensuales durante un plazo de 5 años. Por otro lado, para la compra de activos del negocio, se estima invertir aproximadamente S/140,000.

Para la puesta en marcha del negocio, básicamente, para afrontar el primer mes de operación (KW), el financiamiento será con capital propio, de aproximadamente S/60,000.

Tabla 9.1: Préstamo Bancario

<b>Préstamo Bancario</b>	<b>160,000</b>
<b>TEA</b>	14%
<b>Años</b>	5
<b>Cuotas</b>	60

Elaboración propia

### 9.2.1 Activos fijos

La inversión en activos fijo, así como licencia y capacitación para la puesta en marcha del negocio, es de S/ 140,000 soles aproximadamente.

La inversión considera:

1. Adquisición de los food trailers (S/ 105,000)
2. Implementación del CD Alimentos (S/ 22,500)
3. Licencias y Capacitación. (S/ 12,500)

El costo unitario de food trailer más la implementación es de aproximadamente de S/35,000, siendo el food trailer lo más caro, representado el 30%

La inversión en los equipos y utensilios es de S/96,000, los productos son de uso exclusivos para restaurantes, por eso representa el 69% de la inversión total.

Dentro de la inversión, también consideramos la inversión en licencias y capacitación del personal en nutrición, limpieza e higiene así como atención y venta, que representa un 9%.

Tabla 9.2 Inversión de activos fijos, licencia y capacitación.

	<b>Equipos</b>	<b>Q</b>	<b>P</b>	<b>total</b>
<b>Equipamiento</b>	Food Trailer	3	10,500	31,500
	Generador de energía	3	7,000	21,000
	Máquina Registradora	3	3,000	9,000
	Equipo POS	3	3,500	10,500
	Horno	3	6,500	19,500
	Utensilios Varios	3	4,500	13,500
<b>CDALIMENTOS</b>	<b>Equipos</b>			
	Refrigeradora	1	9,000	9,000
	Horno	1	7,500	7,500
	Utensilios Varios	1	6,000	6,000
<b>Otros</b>	Licencias / Capacitaciom	10	1,250	12,500
			<b>Total S/</b>	<b>140,000</b>

### 9.2.3 Financiamiento

Para la inversión se solicitara un préstamo de S/ 160,000, para lo cual lo detallamos en el flujo de la deuda y el cronograma de pago.

Tabla 9.3: Flujo de la deuda

<b>Flujo de la deuda</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
prestamo	160,000					
amortizacion		-24,205.4	-27,594.1	-31,457.3	-35,861.3	-40,881.9
interes		-19,652.4	-16,263.6	-12,400.4	-7,996.4	-2,975.8
escudo fiscal		5,797.4	4,797.8	3,658.1	2,358.9	877.9
<b>total flujo deuda</b>	<b>160,000</b>	<b>-38,060</b>	<b>-39,060</b>	<b>-40,200</b>	<b>-41,499</b>	<b>-42,980</b>

Se detalla el cronograma de la deuda durante los 5 años

Prestamo	160,000
TEA	14.00%
TEM	1.10%
Plazo Años	5
Cuotas	60
PAGO	3,654.81

Anualizado		
	Amortizaci3n	Interes
Año 1	24,205	19,652
Año 2	27,594	16,264
Año 3	31,457	12,400
Año 4	35,861	7,996
Año 5	40,882	2,976
	<b>160,000</b>	<b>59,289</b>

Periodo	Amortizaci3n	Interes	Couta	Principal
0	0	0	0	160,000.00
1	1,898.19	1,756.62	3,654.81	158,101.81
2	1,919.03	1,735.78	3,654.81	156,182.77
3	1,940.10	1,714.71	3,654.81	154,242.67
4	1,961.40	1,693.41	3,654.81	152,281.27
5	1,982.94	1,671.87	3,654.81	150,298.33
6	2,004.71	1,650.10	3,654.81	148,293.62
7	2,026.72	1,628.09	3,654.81	146,266.91
8	2,048.97	1,605.84	3,654.81	144,217.94
9	2,071.46	1,583.35	3,654.81	142,146.48
10	2,094.21	1,560.61	3,654.81	140,052.27
11	2,117.20	1,537.61	3,654.81	137,935.07
12	2,140.44	1,514.37	3,654.81	135,794.63
13	2,163.94	1,490.87	3,654.81	133,630.69
14	2,187.70	1,467.11	3,654.81	131,442.99
15	2,211.72	1,443.09	3,654.81	129,231.28
16	2,236.00	1,418.81	3,654.81	126,995.28
17	2,260.55	1,394.26	3,654.81	124,734.73
18	2,285.37	1,369.44	3,654.81	122,449.36
19	2,310.46	1,344.35	3,654.81	120,138.91
20	2,335.82	1,318.99	3,654.81	117,803.08
21	2,361.47	1,293.34	3,654.81	115,441.62
22	2,387.39	1,267.42	3,654.81	113,054.22
23	2,413.60	1,241.21	3,654.81	110,640.62
24	2,440.10	1,214.71	3,654.81	108,200.51
25	2,466.89	1,187.92	3,654.81	105,733.62
26	2,493.98	1,160.83	3,654.81	103,239.64
27	2,521.36	1,133.45	3,654.81	100,718.29
28	2,549.04	1,105.77	3,654.81	98,169.25
29	2,577.02	1,077.79	3,654.81	95,592.22
30	2,605.32	1,049.49	3,654.81	92,986.91
31	2,633.92	1,020.89	3,654.81	90,352.99
32	2,662.84	991.97	3,654.81	87,690.15
33	2,692.07	962.74	3,654.81	84,998.07
34	2,721.63	933.18	3,654.81	82,276.45
35	2,751.51	903.30	3,654.81	79,524.94
36	2,781.72	873.09	3,654.81	76,743.22
37	2,812.26	842.55	3,654.81	73,930.96
38	2,843.13	811.68	3,654.81	71,087.83
39	2,874.35	780.46	3,654.81	68,213.48
40	2,905.90	748.91	3,654.81	65,307.58
41	2,937.81	717.00	3,654.81	62,369.77
42	2,970.06	684.75	3,654.81	59,399.71
43	3,002.67	652.14	3,654.81	56,397.04
44	3,035.64	619.17	3,654.81	53,361.40
45	3,068.96	585.85	3,654.81	50,292.44
46	3,102.66	552.15	3,654.81	47,189.78
47	3,136.72	518.09	3,654.81	44,053.06
48	3,171.16	483.65	3,654.81	40,881.90
49	3,205.97	448.84	3,654.81	37,675.93
50	3,241.17	413.64	3,654.81	34,434.76
51	3,276.76	378.05	3,654.81	31,158.00
52	3,312.73	342.08	3,654.81	27,845.27
53	3,349.10	305.71	3,654.81	24,496.17
54	3,385.87	268.94	3,654.81	21,110.30
55	3,423.04	231.77	3,654.81	17,687.25
56	3,460.62	194.19	3,654.81	14,226.63
57	3,498.62	156.19	3,654.81	10,728.01
58	3,537.03	117.78	3,654.81	7,190.98
59	3,575.86	78.95	3,654.81	3,615.12
60	3,615.12	39.69	3,654.81	0.00
	<b>160,000.00</b>	<b>59,288.61</b>	<b>219,288.61</b>	

Anualizado	
Amortizaci3n	Interes
<b>24,205</b>	<b>19,652</b>
<b>27,594</b>	<b>16,264</b>
<b>31,457</b>	<b>12,400</b>
<b>35,861</b>	<b>7,996</b>
<b>40,882</b>	<b>2,976</b>
<b>160,000.00</b>	<b>59,288.61</b>

### 9.3 Ingresos

Se ha tomado en cuenta nuestro análisis de mercado para la planificación de ingresos así como el plan de marketing, pero también la capacidad de producción de nuestros food trailers así como nuestro CD de alimentos que es el pulmón de nuestros tres puntos de ventas.

Para el primer año, el plan de ventas es llegar a los 150 platos por días de lunes a viernes, en el horario de atención de 11 am a 4 pm. También estamos castigando algunos meses como verano, julio y diciembre, donde nuestro mercado objetivo la probabilidad que este de descanso por ser verano o días festivos como fiestas patrias o navidad.

El precio de las ensaladas, independiente a la proteína elegida, será de S/ 20 la unidad, y también ofreceremos bebidas como agua y gaseosas zero, a un precio de S/ 3 la unidad.

El costo del envío será asumido 100% por el cliente, el cual variará según el proveedor que elija.

Para el primer año, se estima tener un ingreso por venta de S/ 819,000 y para el quinto año de S/ 1, 200,152.

Se considera que el plato más vendido es la ensalada que va acompañada de pollo como proteína principal, el cual representa el 52% de los ingresos.

Tabla 9.4 Escenario de ventas sin pagar comisión a Rappid o Glovo.

Platos Estimados para la Vta															Crecimiento				
Por Día	150	Variación																	
Mes	22	80%	80%	80%	100%	100%	100%	70%	100%	100%	100%	100%	70%	1.10	1.10	1.10	1.10		
	Q	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Ensaladas	3300	2640	2640	2640	3300	3300	3300	2310	3300	3300	3300	3300	2310	35,640	39,204	43,124	47,437	52,181	
proteina 1	1,980	1,584	1,584	1,584	1,980	1,980	1,980	1,386	1,980	1,980	1,980	1,980	1,386	21,384	23,522	25,875	28,462	31,308	
proteina 2	990	792	792	792	990	990	990	693	990	990	990	990	693	10,692	11,761	12,937	14,231	15,654	
proteina 3	330	264	264	264	330	330	330	231	330	330	330	330	231	3,564	3,920	4,312	4,744	5,218	
Agua	1650	1,320	1,320	1,320	1,650	1,650	1,650	1,155	1,650	1,650	1,650	1,650	1,155	17,820	19,602	21,562	23,718	26,090	
Gaseosa Zero	1650	1,320	1,320	1,320	1,650	1,650	1,650	1,155	1,650	1,650	1,650	1,650	1,155	17,820	19,602	21,562	23,718	26,090	
	P	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Ensaladas	20	52,800	52,800	52,800	66,000	66,000	66,000	46,200	66,000	66,000	66,000	66,000	46,200	712,800	784,080	862,488	948,737	1,043,610	
proteina 1	12																		
proteina 2	6																		
proteina 3	2																		
Agua	3	3,960	3,960	3,960	4,950	4,950	4,950	3,465	4,950	4,950	4,950	4,950	3,465	53,460	58,806	64,687	71,155	78,271	
Gaseosa Zero	3	3,960	3,960	3,960	4,950	4,950	4,950	3,465	4,950	4,950	4,950	4,950	3,465	53,460	58,806	64,687	71,155	78,271	
<b>Total Ingresos</b>		<b>60,720</b>	<b>60,720</b>	<b>60,720</b>	<b>75,900</b>	<b>75,900</b>	<b>75,900</b>	<b>53,130</b>	<b>75,900</b>	<b>75,900</b>	<b>75,900</b>	<b>75,900</b>	<b>53,130</b>	<b>819,720</b>	<b>901,692</b>	<b>991,861</b>	<b>1,091,047</b>	<b>1,200,152</b>	

También, analizamos la posibilidad de pagar un 23% de comisión a las empresas Glovo, Rapid de nuestras ventas con la finalidad de ser más conocidos en el mercado y poder garantizar y aumentar nuestro volumen de venta en 30%., esto claro una vez que el negocio se haya posicionado bien en el mercado y cuente con una estabilidad continua.

Tabla 9.5 Escenario de ventas pagando comisión de 23% a Rapid o Glovo.

Platos Estimados para la Vta															Crecimiento				
Por Día	150	Variación																	
Mes	22	80%	80%	100%	100%	100%	70%	100%	100%	100%	100%	100%	70%	1.10	1.10	1.10			
	Q	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Ensaladas	3300	2640	2640	2640	3300	3300	3300	2310	3300	3300	3300	3300	2310	35,640	39,204	43,124	47,437	52,181	
proteina 1	1,980	1,584	1,584	1,584	1,980	1,980	1,980	1,386	1,980	1,980	1,980	1,980	1,386	21,384	23,522	25,875	28,462	31,308	
proteina 2	990	792	792	792	990	990	990	693	990	990	990	990	693	10,692	11,761	12,937	14,231	15,654	
proteina 3	330	264	264	264	330	330	330	231	330	330	330	330	231	3,564	3,920	4,312	4,744	5,218	
Agua	1650	1,320	1,320	1,320	1,650	1,650	1,650	1,155	1,650	1,650	1,650	1,650	1,155	17,820	19,602	21,562	23,718	26,090	
Gaseosa Zero	1650	1,320	1,320	1,320	1,650	1,650	1,650	1,155	1,650	1,650	1,650	1,650	1,155	17,820	19,602	21,562	23,718	26,090	

	P	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ensaladas	20	52,800	52,800	52,800	66,000	66,000	66,000	46,200	66,000	66,000	66,000	66,000	46,200	712,800	784,080	862,488	948,737	1,043,610
proteina 1	12	31,680	31,680	31,680	39,600	39,600	39,600	27,720	39,600	39,600	39,600	39,600	27,720	427,680	470,448	517,493	569,242	626,166
proteina 2	6	15,840	15,840	15,840	19,800	19,800	19,800	13,860	19,800	19,800	19,800	19,800	13,860	213,840	235,224	258,746	284,621	313,083
proteina 3	2	5,280	5,280	5,280	6,600	6,600	6,600	4,620	6,600	6,600	6,600	6,600	4,620	71,280	78,408	86,249	94,874	104,361
Agua	3	3,960	3,960	3,960	4,950	4,950	4,950	3,465	4,950	4,950	4,950	4,950	3,465	53,460	58,806	64,687	71,155	78,271
Gaseosa Zero	3	3,960	3,960	3,960	4,950	4,950	4,950	3,465	4,950	4,950	4,950	4,950	3,465	53,460	58,806	64,687	71,155	78,271
<b>Total Ingresos</b>		<b>60,720</b>	<b>60,720</b>	<b>60,720</b>	<b>75,900</b>	<b>75,900</b>	<b>75,900</b>	<b>53,130</b>	<b>75,900</b>	<b>75,900</b>	<b>75,900</b>	<b>75,900</b>	<b>53,130</b>	<b>819,720</b>	<b>901,692</b>	<b>991,861</b>	<b>1,091,047</b>	<b>1,200,152</b>

<b>Estimado adicional</b>	1.3	78,936	78,936	78,936	98,670	98,670	98,670	69,069	98,670	98,670	98,670	98,670	69,069	1,065,636	1,172,200	1,289,420	1,418,362	1,560,198
<b>Comision de Vta</b>	23%	13,966	13,966	13,966	17,457	17,457	17,457	12,220	17,457	17,457	17,457	17,457	12,220	188,536	207,389	228,128	250,941	276,035
<b>Efecto Neto</b>		64,970	64,970	64,970	81,213	81,213	81,213	56,849	81,213	81,213	81,213	81,213	56,849	877,100	964,810	1,061,291	1,167,421	1,284,163
<b>Variación</b>		7.0%	7.0%	7.0%	7.0%	7.0%	7.0%	7.0%	7.0%	7.0%	7.0%	7.0%	7.0%	7.0%	7.0%	7.0%	7.0%	7.0%

Como conclusión de este análisis el beneficio obtenido es de un ingreso mayor en 7%, por lo que consideramos que inicialmente vamos a trabajar nuestras redes sociales a través de nuestro Community Manager para potenciar nuestra marca.

## 9.4 Gastos

Los gastos administrativos, esencialmente se consideran los honorarios de un nutricionista, Community Manager, y administrador contador., cuya forma de pago será recibo por honorarios. A continuación, en la tabla 9.5 se muestra el gasto anual en los cargos a tercerizar, que resulta un total de S/ 36,000 soles.

Tabla 9.6 Gastos Administrativos

Gastos Administrativos		Q	P	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Food Trailer																				
Nutricionista	1	500		500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Community Manager	1	1000		1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Administrador / Contador	1	1500		1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000
Total				3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000

## 9.5 Costos fijos y variables

Es importante, cuando uno tiene una empresa o emprendimiento, conocer cuáles serán los costos que generará, de no realizarse se corre el riesgo de ganar menos de lo que se esperaba, o en el peor de los casos, tener pérdidas. Para poder mantener el negocio en marcha, se han identificado los costos fijos y variables. Los primeros en mención son independientes del volumen de producción de una empresa, es decir, no cambian, son costos que siempre se han de cubrir; por ejemplo, pagos de salarios, alquiler de local, etc. gastos que han de ser pagados así la empresa no produzca nada. A continuación, en la tabla 9.6 se muestra los costos fijos del negocio:

Tabla 9.7 Costos fijos de la empresa

		Costos Fijos																	
	Q	P	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Food Trailer																			
Concepto																			
Mantenimiento	3	100	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
Licencias	4	100	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800
Agua	4	100	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800
Energia	4	100	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800
Fuerza de Vta	6	1000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	72,000	72,000	72,000	72,000	72,000
Asistente de cocina	2	1200	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	28,800	28,800	28,800	28,800	28,800
Limpieza	4	500	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000
Alquiler de Espacio	1	2000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000
Alquiler de cocina	1	2000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000
Alquiler de auto	1	2000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000
Otro 2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	12	12	12	12
Otro 3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	12	12	12	12
Otro 4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	12	12	12	12
<b>Total</b>			17,903	17,903	17,903	17,903	17,903	17,903	17,903	17,903	17,903	17,903	17,903	17,903	214,836	214,836	214,836	214,836	214,836

En la estructura de costos, que se presenta a continuación podemos observar que la mayor parte del costo es la producción 81%, y nuestros costos variables son el 71%, lo que significa que los costos están orientados a la producción, al tener un costo fijo de 29%, nos permite a tener un riesgo controlado y poder hacer correcciones para mantener la viabilidad del negocio.

**Estructura de Costos**  
Según las funciones empresariales

<b>Costos Total</b>	<b>3,121,745</b>	<b>100%</b>
Costo de producción	2,513,212	81%
Costos de comercialización	338,045	11%
Costo de apoyo - generales	211,200	7%
Costos Financieros	59,289	2%

**Estructura de Costos**  
Según su relación con el volumen de actividad

<b>Costos Total</b>		<b>3,121,745</b>	<b>100%</b>
<b>Costos Variables</b>		<b>2,203,256</b>	<b>71%</b>
	De producción	2,153,212	98%
	De comercialización	50,045	2%

<b>Costos Fijos</b>		<b>918,489</b>	<b>29%</b>
	De producción	360,000	39%
	De comercialización	288,000	31%
	De apoyo - Generales	211,200	23%
	Financiero	59,289	6%

A diferencia de los costos fijos, los variables cambian en el nivel a la producción y varían todos los días, meses o años. Así tenemos el precio de la materia prima que varía constantemente, estos pueden dividirse en costos de operaciones y de bienes vendidos, es decir, a mayor producción los costos variables también aumentarán como mayores gastos en materia prima, costos laborales directos y comisiones por ventas.

Tabla 9.8 Costos Variables

CV		Q	P	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Food Trailer																				
Concepto																				
Envases Biodegradables	3			7,920	7,920	7,920	9,900	9,900	9,900	6,930	9,900	9,900	9,900	9,900	6,930	106,920	117,612	129,373	142,311	156,542
Verduras	2			5,280	5,280	5,280	5,280	5,280	5,280	5,280	5,280	5,280	5,280	5,280	5,280	63,360	63,360	63,360	63,360	63,360
Proteinas	4			10,560	10,560	10,560	10,560	10,560	10,560	10,560	10,560	10,560	10,560	10,560	10,560	126,720	126,720	126,720	126,720	126,720
Otros	1			2,640	2,640	2,640	2,640	2,640	2,640	2,640	2,640	2,640	2,640	2,640	2,640	31,680	31,680	31,680	31,680	31,680
Comision Vta	0.01			607	607	607	759	759	759	531	759	759	759	759	531	8,197	9,017	9,919	10,910	12,002
Costo de Bebidas	1.8			4,752	4,752	4,752	5,940	5,940	5,940	4,158	5,940	5,940	5,940	5,940	4,158	64,152	70,567	77,624	85,386	93,925
				-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>				<b>31,759</b>	<b>31,759</b>	<b>31,759</b>	<b>35,079</b>	<b>35,079</b>	<b>35,079</b>	<b>30,099</b>	<b>35,079</b>	<b>35,079</b>	<b>35,079</b>	<b>35,079</b>	<b>30,099</b>	<b>401,029</b>	<b>418,956</b>	<b>438,676</b>	<b>460,367</b>	<b>484,228</b>

### 9.6 Evaluación económica

La evaluación económica muestra las ventajas y desventajas asociadas la inversión del plan de negocio, para esta evaluación se considera que el COA es de 30% y la estructura de la deuda el 19% es capital propio.

Para la evaluación de la rentabilidad del proyecto se ha usado las herramientas del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), en este caso ambos son positivos y el ratio de beneficio-costos es mayor a 1 lo que nos indica que el negocio nos genera riqueza.

Tabla 9.9. Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno

coa	30.00%
td	14.00%
ir	29.50%
p%	19%
d%	81%

CPPC	Estructura	%
<b>Propio</b>	38,520	19%
<b>Deuda</b>	160,000	81%
	198,520	100%

**Evaluacion economica y financiera a traves del VAN, TIR y Payback**

CPPC	13.78%	
VAN	611,301	Viable
TIR	273%	Viable
B/C	1.384	Viable
Pri	0.0593	Viable

## 9.7 Estado de ganancias y pérdidas

El estado de rendimiento brinda información en términos monetarios referidos a los resultados obtenidos, es decir, la utilidad o pérdida que haya generado o generaría una empresa en un determinado tiempo de trabajo, en este caso sería durante 5 años. Lo que ayudará en la toma de decisiones, este estado está expuesto por la naturaleza de las cuentas, dentro de los cuales tenemos los ingresos y los gastos. Dentro de los ingresos se considera el de platos y bebidas, además del costo de ventas; por otro lado en los gastos están los de administración operación y depreciación.

Como podemos observar en la tabla desde el primer año la utilidad es positiva, baja pero conservadora, considerando que es el inicio de las operaciones.

Tabla 9.10 EERR en soles

Flujo de operación	0	1	2	3	4	5
Volumen Platos		35,640	39,204	43,124	47,437	52,181
PU	20.0					
PU	3.0					
Ingreso Platos		712,800	784,080	862,488	948,737	1,043,610
Ingreso Bebidas		106,920	117,612	129,373	142,311	156,542
CV		-401,029	-418,956	-438,676	-460,367	-484,228
CF anual		-214,836	-214,836	-214,836	-214,836	-214,836
Gastos Adm		-36,000	-36,000	-36,000	-36,000	-36,000
Depreciacion		-28,000	-28,000	-28,000	-28,000	-28,000
<b>Utilidad antes de impuesto</b>		<b>139,855</b>	<b>203,900</b>	<b>274,349</b>	<b>351,844</b>	<b>437,088</b>
IMPUESTO 29.5%		41,257	60,150	80,933	103,794	128,941
UTILIDAD FINAL		98,598	143,749	193,416	248,050	308,147
<b>FLUJO OPER. UF+DEP</b>		<b>126,598</b>	<b>171,749</b>	<b>221,416</b>	<b>276,050</b>	<b>336,147</b>

## 9.8 Periodo de recuperación de la inversión

El periodo de recuperación de la inversión se da en el mes 7, los ratios presentados son positivos según el cuadro

Figura 9.11 Periodo de recuperación

CPPC	13.78%	
VAN	611,301	Viable
TIR	273%	Viable
B/C	1.384	Viable
Pri	0.0593	Viable

### Análisis unidimensional:

Volumen:

Si el volumen proyectado cae en más de 20%, tendríamos un VAN y TIR positivos.

	VAN	TIR	B/C	Pri
	611,301	273%	1.4	0.06
Volumen	-20%	-32,393	5.4%	6.28732
	-10%	265,688	101.9%	0.12662
	0%	611,301	273.0%	0.05928
	10%	1,004,445	500.6%	0.03693
	20%	1,445,121	766.2%	0.02596
	30%	1,933,329	1064.6%	0.01953
	40%	2,469,069	1394.3%	0.01536

Elaboración propia

Si el precio cae más de 20% tendríamos un VAN y TIR positivo.

	VAN	TIR	B/C	Pri
	611,301	273%	1.4	0.06
Precio	-20%	135,984	52.5%	0.22074
	-10%	373,642	147.7%	0.09346
	0%	611,301	273.0%	0.05928
	10%	848,959	412.1%	0.04340
	20%	1,086,618	556.4%	0.03424
	30%	1,324,276	703.0%	0.02827
	40%	1,561,934	850.7%	0.02407

Elaboración propia

Si los costos se incrementan hasta un 40%, el VAN y TIR siguen siendo positivos.

		<b>VAN</b>	<b>TIR</b>	<b>B/C</b>	<b>Pri</b>
		<b>611,301</b>	<b>273%</b>	<b>1.4</b>	<b>0.06</b>
<b>Costo</b>	-20%	823,177	407.1%	1.58	0.04470
	-10%	717,239	339.0%	1.47	0.05097
	0%	611,301	273.0%	1.38	0.05928
	10%	505,362	210.6%	1.30	0.07082
	20%	399,424	153.8%	1.23	0.08796
	30%	293,486	104.8%	1.17	0.11602
	40%	187,548	64.9%	1.11	0.17039

Elaboración propia

### Análisis bidimensional:

En este análisis podemos analizar qué sucedería si tanto el precio baja y los costos suben en qué punto el VAN se vuelve negativo, si los precios bajan 20% y los costos suben 20% el VAN se vuelve negativo.

		<b>Costo</b>							
		<b>611,301</b>	-20%	-10%	0%	10%	20%	30%	40%
<b>Precio</b>	-20%		347,860	241,922	135,984	30,045	-75,893	-181,831	-287,769
	-10%		585,519	479,580	373,642	267,704	161,766	55,827	-50,111
	0%		823,177	717,239	611,301	505,362	399,424	293,486	187,548
	10%		1,060,836	954,897	848,959	743,021	637,083	531,144	425,206
	20%		1,298,494	1,192,556	1,086,618	980,679	874,741	768,803	662,865
	30%		1,536,152	1,430,214	1,324,276	1,218,338	1,112,400	1,006,461	900,523
	40%		1,773,811	1,667,873	1,561,934	1,455,996	1,350,058	1,244,120	1,138,182

Elaboración propia

### Análisis de escenarios

El siguiente análisis muestra que estando en un escenario pesimista, los indicadores dan resultados positivos.

<b>Resumen del escenario</b>				
	Valores actuales:	Pesimista	Esperado	Optimista
<b>Celdas cambiantes:</b>				
<b>Volumen</b>	0%	-10%	0%	10%
<b>Precio</b>	0%	-5%	0%	5%
<b>Costo</b>	0%	5%	0%	0%
<b>Celdas de resultado:</b>				
<b>VAN</b>	611,301	121,764	611,301	1,148,229
<b>TIR</b>	273%	48%	273%	589%
<b>B/C</b>	1.384	1.107	1.384	1.652

<b>Pri</b>	0.0593	0.2403	0.0593	0.0325
------------	--------	--------	--------	--------

Elaboración propia

De acuerdo al cuadro presentado en donde se presenta un escenario desfavorable, donde el volumen cae -10% y el precio un -5%, tenemos un VAN de S/. 121,764 y un TIR de 45%

Variaciones máximas:

Para un VAN igual a cero, el volumen no puede caer más del 18.8%, el precio pueden bajar hasta un 25, 7% y el costo no debe incrementarse en más del 57,7%

**Variaciones máximas**

		Actual	Var	Día
<b>VAR. MAX VOLUMEN</b>	<b>-18.8%</b>	35,640	28,92 8.6	110
<b>VAR. MAX PRECIO</b>	<b>-25.7%</b>	20	15	
<b>VAR. MAX COSTO</b>	<b>57.7%</b>	401,029	632,4 37	

Podemos observar que el punto de equilibrio son 110 platos por día

## **CAPÍTULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### Conclusiones

1. Se determinó que la implementación de una empresa ecoamigable dedicada a la venta de comida saludable mediante food tráiler y delivery por aplicaciones en la ciudad de Lima es técnica y económicamente viable.
2. Luego del estudio de mercado realizado se determina que el grado de aceptación para la venta de comida saludable a través de food trailers y delivery en la ciudad de Lima es alto debido a la demanda obtenida que ha sido de 16,855 personas.
3. En base a los resultados de las encuestas y las entrevistas junto con el análisis FODA realizado, se determinó que se explotará la estrategia de diferenciación del negocio, teniendo como propuesta de valor la atención de comida saludable y personalizada por nuestros propios clientes, con una calidad superior, usando diversos medios de comunicación para contactarlos, así como el uso de plataformas de delivery y food trucks y ejecución de buenas prácticas medioambientales.
4. La estrategia de marketing utilizada aparte de la venta directa usando el protocolo de servicio, es el marketing digital, para poder facilitar la comunicación con los clientes y captar su atención rápidamente, haciendo posible que el valor agregado de este negocio se mantenga como tal, gracias a ello las estrategias en cuanto a servicio, de crecimiento, etc. vayan adaptándose a las tendencias que van apareciendo, aprovechamos el boom de las redes sociales como medio de promoción y difusión de la marca.
5. Se desarrolló un plan de operaciones con tres food trailers, ubicados en los distritos de Miraflores, Surco y San Isidro que es donde se ubica nuestro mercado objetivo, así como con un centro de producción, ubicado en el distrito de Surquillo, con la capacidad suficiente para atender los pedidos de clientes equivalente a 150 pedidos por día, considerando la mejor calidad posible para su atención y teniendo como opción el delivery de pedidos mediante aplicativos móviles donde se definieron cuadrantes de entrega de 15 minutos desde cada food truck.

6. Se definió una cadena de suministro tipo push para el abastecimiento de materias primas e insumos en el centro de distribución y tipo pull en los food trucks (puntos de ventas) para la atención de pedidos de nuestros clientes.
7. Se desarrolló una cadena de suministro donde sus principales eslabones están conformados por: Proveedores de materias primas e insumos, Centro de Producción, Food trucks, Distribuidor de pedidos por delivery y Clientes.
8. Se definió gestionar la cadena de suministro bajo la metodología lean para lo cual se plantea utilizar herramientas como la 5S, Poka Yoke y Mapa de Valor (VSM).
9. Los principales procesos dentro de la cadena de suministro son el de abastecimiento, producción, ventas, distribución; dentro de cada uno de ellos se ha de considerar diversos aspectos como la selección de proveedores, correcta, ágil y limpia preparación de los platos, llegar el producto en óptimas condiciones a los puntos de ventas para finalmente por distribuir la comida hacia los clientes. Todo esto en conjunto logra la comida que ofrecemos sea de calidad, su elaboración sea en un tiempo reducido y que contemos con las herramientas necesarias para facilitar al consumidor el acceso y obtención a nuestro producto.
10. Para la distribución de pedidos vía delivery se definió no trabajar directamente con las aplicaciones que existen en el mercado, sino colgarse de sus servicios mediante la misma elección del cliente del punto de recojo y entrega para poder atender su pedido, todo esto con el fin de generar una mayor rentabilidad a la empresa y no incurrir en gastos adicionales en la etapa inicial del proyecto.
11. La capacidad disponible de cada food truck será de 52 pedidos por hora, lo cual resulta suficiente para atender la demanda diaria de 50 pedidos por día.
12. Se determinaron buenas de prácticas de calidad en todo el proceso de preparación y atención de pedidos, con la finalidad de asegurar la calidad superior de nuestros productos y servicio al cliente.
13. Se definieron buenas prácticas medioambientales que buscarán actuar de manera responsable para reducir el impacto ambiental negativo que causan

nuestras operaciones y procesos productivos. Dichas prácticas se refieren al uso eficiente del agua y energía, adquisición de suministros donde uno de las prácticas que será más visible y generará valor para el cliente será la de uso de envases biodegradables y compostables, así como buenas prácticas de manejo adecuado de residuos sólidos.

14. El panorama financiero del plan negocio es muy tentador puesto inclusive, como se ha expuesto, hasta las condiciones más desfavorables el VAN es de S/. 121,764 y un TIR de 45%.

### Recomendaciones

1. Las recomendaciones según los datos y la información obtenida del estudio es que los fines de semana participemos de las actividades gastronómicas realizadas por municipalidades en los parques, colegios, etc con el fin de tener un mejor retorno de inversión por aumento de ventas.
2. Se recomienda que más adelante según el grado de aceptación de nuestros productos, se evalué atender comida saludable en otras zonas de la ciudad de Lima a través de la implementación de más unidades de food trailers.
3. También se sugiere analizar posibilidades de expandir nuestra línea y ofrecer no solo almuerzos, sino también desayunos o snacks saludables.
4. Evaluar un plan de contingencias en caso de fallas de los equipos o sistemas tecnológicos de los food trucks que impidan atender a nuestros clientes.

## CAPÍTULO XI. FUENTES DE INFORMACIÓN

Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*. Ediciones Granica S.A, Argentina.

Alvarez, Javier y Beke, Marinela. “*Tendencias en Salud y Alimentación 2008*”. Ipsos Apoyo Opinión y Mercado S.A. Lima: Apoyo Opinión y Mercado S.A., junio de 2008.

Arambari P. (2011). *Reclutamiento y selección de personal como medio para optimizar el rendimiento laboral en la empresa Creaciones Rose de la ciudad de Quito*. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.

Arellano Marketing (2016). “Seis grandes tendencias del consumidor peruano”. <https://www.arellano.pe/tag/articulos/>. (11/04/09; 11:15 h)

Bueno, E. (2007) “*Organización de Empresas: Estructura, Procesos y Modelos*”, Ed. Pirámide, Madrid.

Cuervo, S. (2012). *El poder del color*. La influencia de los colores en los consumidores. Universidad de León.

El Comercio. “*Entérate sobre el avance de la alimentación saludable en el Perú*” [en línea]. <<https://elcomercio.pe/suplementos/comercial/educacion-nutricion/enterate-sobre-avance-alimentacion-saludable-peru-1002916>> [Consulta: 07 de Enero de 2019]

El Comercio. (2019). “*Lima es la tercera ciudad del mundo con más tráfico vehicular*”. <https://elcomercio.pe/lima/transporte/lima-tercera-ciudad-mundo-congestion-vehicular-400-noticia-ecpm-642900>. (17/06/09; 22:27 h)

El Portal de los Emprendedores. “*Idea de negocio: cómo abrir un food truck*” [en línea]. <<https://www.pqs.pe/tu-negocio/idea-de-negocio-food-truck>> [Consulta: 11 de Enero de 2019]

El Universal (2018). *Historia de los food trucks a nivel mundial*. <http://www.eluniversal.com/guia-turistica/10414/historia-de-los-foodtruck-a-nivel-mundial> (12/04/09; 12:15h)

Gestión (2017). *Casi dos millones de peruanos realizan sus compras online desde su celular*. <https://gestion.pe/tendencias/2-millones-peruanos-realizan-compras-online-celular-143284-noticia/>. (18/006/09; 20:13 h)

Gestión (2018). *Consumidor peruano se transforma, ahora es más impaciente y acelerado*. [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-04/gestion\\_pdf-2018-04\\_04.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-04/gestion_pdf-2018-04_04.pdf). (11/04/09; 10:00 h)

Gestión (2018). *El 18% de cibernautas peruanos ya realiza compras Internet*. <https://gestion.pe/economia/18-cibernautas-peruanos-realiza-compras-internet-228487-noticia/> (12/04/11:00h)

Gestión.(2019). “Una tendencia que crece sobre ruedas” [en línea]. <<https://gestion.pe/especial/50-ideas-de-negocios/noticias/food-trucks-tendencia-sobre-ruedas-noticia-1992335>> [11 /01/de 2019]

INEI. (2018). *Encuesta demográfica y de Salud Familiar*. [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1656/index1.html](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1656/index1.html). (11/04/09; 10:00 h)

Interactive Advertising Bureau Perú (2018). *IAB DAY- Los guerreros del Ecommerce*. <https://iabperu.com/2018/07/19/iab-day-los-guerreros-del-ecommerce/>. (11/04/09; 10:00 h)

Ipsos Perú (2018). “El shopper peruano: Compra aquí y allá”. <https://www.ipsos.com/es-pe/el-shopper-peruano-compra-aqui-y-alla>.(11/04/09; 10:00 h)

Ipsos Perú (2018). “Perfiles Socioeconómicos de Lima”. <https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-socioeconomicos-de-lima>. (25/04/09; 13:00 h)

Isil. (2015). *Hábitos de Consumo Online*. <https://landing.isil.pe/estudio-habitos-de-consumo-online-2019/>. (18/06/09; 10:00 h)

Kantar Worldpanel (2019).*Hogares peruanos se orientan hacia consumo saludable*. <https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Hogares-peruanos-se-orientan-hacia-consumo-saludable>. (11/04/09; 14:00 h)

La Comisión Federal de Comercio. “Aplicaciones móviles: Qué son y cómo funcionan” [en línea]. <<https://www.consumidor.ftc.gov/articulos/s0018-aplicaciones-moviles-que-son-y-como-funcionan>> [Consulta: 07 de Enero de 2019]

La República. (2015). *El negocio y apuesta de los food trucks en Mistura 2015*. [www.larepublica.pe/sociedad/700028-elnegocio-y-apuesta-de-los-food-trucks-en-mistura-2015](http://www.larepublica.pe/sociedad/700028-elnegocio-y-apuesta-de-los-food-trucks-en-mistura-2015). (15/03/09; 17:06h)

La República (2018). “Vida Saludable” <https://larepublica.pe/marketing/1200803-datum-presenta-estudio-sobre-vida-saludable/>. (11/04/09; 10:00 h)

Nielsen (2016). “42% de los peruanos come fuera de su hogar al menos una vez a la semana.” <https://www.nielsen.com/pe/es/insights/article/2016/42-por-ciento-de-los-peruanos-come-fuera-de-su-hogar-al-menos-una-vez-a-la-semana/>. (11/04/09; 21:17 h)

Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la Agricultura (2018). *Conferencia Regional de la FAO para América Latina y El Caribe*

Organización Mundial de la Salud (2018). *Alimentación Sana*. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/healthy-diet>. (17/05/09; 21:00 h)

Organización Panamericana de la Salud. (2019). *Sala de Información y análisis de la Salud* . <http://siaperu.paho.org/SIA/index.php/sala-de-situacion#/>. (18/04/09; 23:00 h)

Paginasiete(2017). “*Monster truck, comida rápida y saludable sobre ruedas*”. <https://www.paginasiete.bo/gente/2017/4/29/monster-truck-comida-rapida-saludable-sobre-ruedas-135957.html> (13/04/09; 13:25h)

Perú Retail (2018). Tendencias de consumo de la industria de alimentos y bebidas <https://www.peru-retail.com/tendencias-consumo-industria-alimentos-y-bebidas/>. (12/05/09; 10:00 h)

Publimetro (2016). “*Food Trucks: Datos que no sabías sobre este formato gastronómico*” <https://publimetro.pe/vida-estilo/food-trucks-datos-que-no-sabias-sobre-este-formato-gastronomico-48527-noticia/>. (12/04/09; 20:00 h)

Valle, R., Ros, F., Barberá, J. y Gamella, M. (departamento de promoción tecnológica de FUNDESCO) (1986): “*Tecnologías de la información: electrónica, informática y telecomunicaciones*”, editado en *Notas del curso “Fundamentos y función de la ingeniería”*, ETSI Telecomunicación, Madrid (tomado del libro *Los países industrializados ante las nuevas tecnologías*, FUNDESCO).

## CAPÍTULO XII. ANEXOS

### Anexo 12.1. Los platos más consumidos fuera del hogar en Lima



Imagen de los resultados del estudio elaborado por el INEI sobre lo que consumen los peruanos cuando están fuera del hogar, extraído de su página oficial.

### Anexo 12.2 Food trucks visitados

Food Truck	Oferta	Precios
Con Tenedor	Hamburguesas, salchipapas	De 10 a 20 soles
El Gringo	Hamburguesas	De 10 a 15 soles
Guilligan	Hamburguesas, salchipapas	De 10 a 20 soles
Food Rockers	Comida al paso: salchipapas	De 10 a 18 soles
La Calé	Pescados y Mariscos	De 15 a 20 soles
Lima Sabrosa	Hamburguesas artesanales	De 15 a 20 soles
Urbano Street Food	Wraps, sanguches	Desde 10 soles
WingMan Alitas	Alitas de pollo	De 10 a 15 soles

Anexo 12.3 Restaurantes de comidas saludables visitados

<b>Restaurantes</b>	<b>Oferta</b>	<b>Precios</b>	<b>Distrito</b>
Quamara	Paquetes saludables	Desde 15 a 30 soles	San Isidro
Quinoa	Café de comida natural y nutritiva	Desde 15 y 25 soles	San Isidro
La Balanza	Bistro sostenible que busca un equilibrio entre la mesa y el planeta, Comida internacional con opciones veganas y vegetarianas	Platos a la carta desde entre 25 y 45 soles	San Isidro
Loreta	Pizza y Pastas saludables	Platos a la carta entre 27 a 40 soles	San Isidro
Sanurya	Opciones veganas o vegetarianas,	Platos a la carta entre los 20 y 35 soles	Surco: Jockey Plaza
Va Bien	Comida rápida saludable	Bowls entre 15 y 20 soles	Miraflores
Veda	Comida internacional libre de gluten y azúcar.	Plato de fondo entre 20 y 30 soles	Miraflores
Veggie Pizza	Vegano/ Vegetariano	Precio promedio 60 soles, entradas entre 25 y 30 soles	Miraflores

Anexo 12.4 Carta de pedidos



 **LA BUENA VIDA**  
COMIDA SALUDABLE & ECOAMIGABLE

**CREA TU ALMUERZO PERFECTO**

**ELIGE TU BASE**  
Lechuga, col, espinaca o quinua

**ELIGE TUS TOPPINGS**  
Choclo, tomate, zanahoria, palta, cebolla blanca, papa cocktail, pepino, huevo, vainita. **ENSALADAS S/.20.00**

**ELIGE TU PROTEINA**  
Pollo a la plancha y desilachado, hamburguesa, croqueta de atún.

**ELIGE TU ALIÑO**  
Limón y sal, aceite de oliva, a la italiana,

**ACOMPÁÑALO CON UN RICO REFRESCO**

<b>AGUA SIN GAS/ CON GAS</b>	<b>S/.3.00</b>
<b>REFRESCOS</b>	<b>S/.3.00</b>
<b>GASEOSA ZERO</b>	<b>S/.3.00</b>

**ATENCIÓN DE LUNES A VIERNES  
DE 11 A.M -4:00 PM**



## Anexo 12.6 Formato de evaluación de proveedores

EVALUACIÓN DE PROVEEDORES		Código:	
		Página: 1 de 1	
		Versión:	
		Vigente a partir de:	
<b>NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DEL PROVEEDOR:</b> _____ <b>RUC</b> _____ <b>LUGAR Y FECHA DE LA EVALUACIÓN:</b> _____			
Verificado el cumplimiento o no de los factores de evaluación establecidos en la siguiente tabla, se calificará al Proveedor con un Puntaje entre 0.0 a 5.0 puntos, conforme a los siguientes criterios:			
CARACTERÍSTICAS	PUNTAJE	CRITERIOS	CALIFICACIÓN
CUMPLIMIENTO Y ENTREGA	Entre 4,5 y 5,0	EXCELENTE.- El proveedor entrega en la fecha que se le pidió	0.0
	Entre 3,9 y 4,4	BUENO.- El proveedor entrego un día despues de lo acordado	
	Entre 3,0 y 3,8	REGULAR.- El proveedor entrego con algunas observaciones	
	Entre 0,0 y 2,9	NO CUMPLE.- No cumplio con la entrega	
CALIDAD Y CUMPLIMIENTO DE ESPECIFICACIONES TÉCNICAS	Entre 4,5 y 5,0	EXCELENTE.- El proveedor supera las expectativas y mejora las especificaciones técnicas establecidas para el bien y/o servicio adquirido.	0.0
	Entre 3,9 y 4,4	BUENO.- El proveedor cumplió con los requisitos y especificaciones técnicas establecidas para el bien y/o servicio adquirido.	
	Entre 3,0 y 3,8	REGULAR.- El proveedor faltó a uno o más requisitos y/o especificaciones técnicas, que previo requerimiento fueron subsanadas.	
	Entre 0,0 y 2,9	NO CUMPLE.- El proveedor presento inconformidades con la entrega y la calidad del producto	
SERVICIO POSTVENTA	Entre 4,5 y 5,0	EXCELENTE.- El proveedor responde ante cualquier reclamo de forma inmediata dando solución en el corto plazo	0.0
	Entre 3,9 y 4,4	BUENO.- El proveedor garantiza su producto pero no de forma inmediata	
	Entre 3,0 y 3,8	REGULAR.- El proveedor atiende los reclamos de forma desobligada.	
	Entre 0,0 y 2,9	NO CUMPLE.- El proveedor no brinda garantías	
PRECIO	Entre 3,0 y 5,0	EXCELENTE: El precio es competitivo	0.0
	Entre 0,0 y 2,9	NO CUMPLE: el precio no es competitivo	
CAPACIDAD INSTALADA	Entre 4,5 y 5,0	EXCELENTE: las instalaciones y tecnología para atender las solicitudes superan las expectativas	0.0
	Entre 3,9 y 4,4	BUENO: las instalaciones y tecnología para atender las solicitudes es suficiente.	
	Entre 3,0 y 3,8	REGULAR: las instalaciones y tecnología para atender las solicitudes no es suficiente.	
	Entre 0,0 y 2,9	NO CUMPLE: No tiene las instalaciones y tecnología para atender las necesidades	
<b>PROMEDIO</b>			0.0
Criterios de Calificación Definida	<b>PUNTAJE</b>	<b>RESULTADO</b>	
	4,5 - 5,0	Excelente - Proveedor confiable y recomendado.	
	3,9 - 4,4	Bueno - Proveedor confiable.	
	3,0-3,8	Regular - Proveedor poco confiable. Condicionado y/o Sancionado	
	0,0 - 2,9	No Confiable - Proveedor NO confiable. Restringido.	
<b>OBSERVACIONES:</b>			
<b>RESPONSABLES:</b>			
_____	_____		
Asistente	Jefe de cocina		



## Anexo12.9 Encuesta realizada

### Encuesta

\*Obligatorio

Edad \*

Solo colocar numero

Esta pregunta es obligatoria.

Sexo \*

Marca solo un óvalo.

- Masculino
- Femenino

Esta pregunta es obligatoria.

Distrito donde vive \*

Esta pregunta es obligatoria.

Distrito donde labora \*

Esta pregunta es obligatoria.

1. Durante su horario laboral, ¿De dónde normalmente usted adquiere su almuerzo? \*

Marca solo un óvalo.

- Comedor o cafetería de centro laboral
- Restaurante fuera de su centro laboral
- Locales de comida rápida
- De página web con delivery
- De app con delivery
- De su casa o almuerza en ella
- Otro:

Esta pregunta es obligatoria.

2. Durante su horario laboral, ¿Con qué frecuencia usted adquiere su almuerzo del lugar indicado anteriormente? \*

Marca solo un óvalo.

- Semanal
- 2 veces a la semana
- 3 veces a la semana
- 4 veces a la semana
- 5 veces a la semana
- 6 veces a la semana

Esta pregunta es obligatoria.

3. ¿Cuánto gasta actualmente por su almuerzo? \*

Marca solo un óvalo.

- Menos de S/.10
- Entre S/.10 y S/.14.90
- Entre S/.15 y S/.19.90
- Entre S/.20 y S/.24.90
- Entre S/.25 y S/.30
- Más de S/.30

Esta pregunta es obligatoria.

4. Cuando usted adquiere su almuerzo, ¿qué tan importante es cada uno de los siguientes atributos? (ordenar del 1 al 8, siendo 8 el más importante y 1 el menos importante) \*Si usa su celular, deslice la pantalla izquierda a derecha para ver todas las puntuaciones. \*

Marca solo un óvalo por fila.

5/9/2019

Encuesta

	1	2	3	4	5	6	7	8
Sabor	<input type="radio"/>							
Rapidez en atención	<input type="radio"/>							
Ubicación	<input type="radio"/>							
Beneficios en su salud	<input type="radio"/>							
Higiene	<input type="radio"/>							
Presentación o empaque	<input type="radio"/>							
Variedad de platos	<input type="radio"/>							
Precio	<input type="radio"/>							

No selecciones más de una respuesta por columna.

Escribe una respuesta por fila

5. ¿Estaría dispuesto a comprar almuerzos preparados con alimentos saludables de food trucks o entregados mediante un app o web con delivery y cuya presentación sea en envases ecoamigables? \*

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

Esta pregunta es obligatoria.

6. En la escala del 1 al 10, por favor señale el grado de intensidad de su probable compra, siendo 1 muy poco probable y 10 de todas maneras

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Poco probable           De todas maneras

Esta pregunta es obligatoria.

7. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por almuerzos preparados con alimentos saludables de food trucks o entregados mediante un app o web con delivery y cuya presentación sea con materiales ecoamigables? \*

Marca solo un óvalo.

- Entre S/. 15 y S/. 19.90
- Entre S/. 20 y S/. 24.90
- Entre S/. 25 y S/. 29.90
- Entre S/. 30 y S/. 34.90
- Más de S/. 35

Esta pregunta es obligatoria.

8. ¿Qué características le gustaría que tengan los materiales ecoamigables que se utilicen como empaque en alimentos saludables? (ordenar del 1 al 5, siendo 5 el más importante y 1 el menos importante) \*Si usa su celular, deslice la pantalla izquierda a derecha para ver todas las puntuaciones. \*

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
100% compostables "Se usa para abono"	<input type="radio"/>				
100% biodegradables	<input type="radio"/>				
Reutilizables	<input type="radio"/>				
Retornables	<input type="radio"/>				

file:///C:/Users/usuario/Downloads/Encuesta.html

2/4

	1	2	3	4	5
Reciclables	<input type="radio"/>				

No selecciones más de una respuesta por columna.

Escribe una respuesta por fila

9. ¿Qué tipo de bebida le gustaría consumir como alimento saludable?

Selecciona todos los que correspondan.

- Jugos naturales
- Refrescos de fruta naturales
- Bebidas detox
- Limonada
- Emoliente
- Infusiones
- Otro:

Esta pregunta es obligatoria.

10. ¿Quisiera que los alimentos saludables que consuma presenten su contenido nutricional?

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

Esta pregunta es obligatoria.

11. ¿Cuál es el medio de pago que preferiría para realizar su compra?

Selecciona todos los que correspondan.

- Tarjeta de crédito / débito
- Transferencia electrónica (web o app de su banco)
- Página web
- Efectivo
- Otro:

Esta pregunta es obligatoria.

12. ¿Cuál es el medio que prefiere para realizar el pedido/compra que preferiría? (ordenar del 1 al 6, siendo 6 el más importante y 1 el menos importante) \*Si usa su celular, deslice la pantalla izquierda a derecha para ver todas las puntuaciones.

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5	6
Via telefónica	<input type="radio"/>					
Via WhatsApp	<input type="radio"/>					
Via Facebook Messenger	<input type="radio"/>					
Via WhatsApp	<input type="radio"/>					
Via Facebook Messenger	<input type="radio"/>					
Via un aplicativo móvil	<input type="radio"/>					
Via Portal Web	<input type="radio"/>					
Via correo electrónico	<input type="radio"/>					

No selecciones más de una respuesta por columna.

Escribe una respuesta por fila

## Anexo 12. 10 Modelo CANVAS del plan de negocio

Elaboración propia

<b>Socios Clave</b>	<b>Actividades Clave</b>	<b>Propuesta de Valor</b>	<b>Relación con los clientes</b>	<b>Segmento de clientes</b>
-Makro y el mercado de productores: proporcionan los insumos - Qaya Perú: proporcionaran los materiales y utensilios biodegradables - Lima Compost, Reciclaje Perú: Se encargaran de los residuos para hacer compost u otro uso	-Marketing -Distribución - Producción  <b>Recursos Clave</b> -Food trailers -Personal de Trabajo -Equipos de cocina para el centro de producción	Venta de comida saludable de manera personalizada para almorzar, con un alto compromiso en el cuidado de la salud y el medio ambiente	Directa e indirecta, cordial y respetuosa  <b>Canales</b> -Página Web -Redes Sociales -Físico en el mismo food tráiler	Personas que laboran en Miraflores, San Isidro y Surco y/o que deseen mejorar su nutrición y/o hábitos alimenticios.
<b>Estructura de Costos</b>		<b>Fuentes de Ingresos</b>		
-Producción -Personal		-Ventas de almuerzos		