



“PLAN DE NEGOCIO PARA *HEALTHY VAN*, CADENA DE *FOOD TRUCK* SALUDABLE”

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

Sra. Romy Barbel Ruth Guardamino Baskovich

Sr. Eduardo Antonio Paredes Medina

Sra. María Antonieta Tocón Borja

Asesores: Profesores Mario Chong / Carla Pennano

2016

Dedicamos el presente trabajo a nuestras familias y amigos. Agradecemos su apoyo incondicional y paciencia en este proyecto académico que nos ha permitido cumplir una meta más en nuestra vida.

Agradecemos a todos nuestros profesores, y en especial a la profesora Carla Pennano por sus acertados comentarios, asesoramiento y dedicación, A Heine Herold, Naomi Takara y Pili Pestana por su compromiso y colaboración con nuestra idea y a todos aquellos amigos que participaron en nuestra investigación y nos ayudaron a sentar las bases de este proyecto.

Glosario

Alimento *light*: Dicho de una bebida o de un alimento elaborado con menos calorías de las habituales (Real Academia Española 2014). Es un alimento al que le han reducido sus calorías en un 30% con respecto al alimento de referencia o sin modificar (Barboza 2014).

Alimento orgánico: Se denomina alimento orgánico al producto agrícola o agroindustrial que se produce bajo un conjunto de procedimientos denominados “orgánicos”. En general, los métodos orgánicos evitan el uso de productos sintéticos como: pesticidas, herbicidas y fertilizantes artificiales (Wikipedia 2016).

Alimentación saludable o sana: Una dieta saludable ayuda a protegernos de la malnutrición en todas sus formas, así como de las enfermedades no transmisibles, como la diabetes, las cardiopatías, los accidentes cerebrovasculares y el cáncer. La ingesta calórica debe estar en consonancia con el gasto calórico. Los datos científicos disponibles indican que las grasas no deberían superar el 30% de la ingesta calórica total para evitar un aumento de peso lo que implica dejar de consumir grasas saturadas para consumir grasas no saturadas y eliminar gradualmente las grasas industriales de tipo *trans*. Limitar el consumo de azúcar libre a menos del 10% de la ingesta calórica total forma parte de una dieta saludable. Para obtener mayores beneficios, se recomienda reducir su consumo a menos del 5% de la ingesta calórica total. Mantener el consumo de sal por debajo de 5 gramos diarios ayuda a prevenir la hipertensión, y reduce el riesgo de enfermedad cardíaca y de accidente cerebrovascular en la población adulta (Organización Mundial de la Salud 2015).

Carrito sanguchero / combi de comida (sangucherías callejeras o al paso): Vehículo de comida al paso en el que se utilizan ingredientes de baja calidad, por lo que su precio es barato (Herold 2016).

Comida artesanal: Preparación que se enfoca en dar valor a los conocimientos y las prácticas tradicionales de la cocina peruana, tomando en cuenta su data milenaria (Diario El Comercio 2015).

Comida hecha en casa: Preparación que se confunde con la comida artesanal, pero en la mayoría de los casos se relaciona más con los ingredientes utilizados y “el cariño” que se le pone (ver tabla 14).

Enfermedades no transmisibles: Son también conocidas como enfermedades crónicas, no se transmiten de persona a persona. Son de larga duración y por lo general evolucionan lentamente.

Los cuatro tipos principales de enfermedades no transmisibles son las enfermedades cardiovasculares (como ataques cardíacos y accidentes cerebrovasculares), el cáncer, las enfermedades respiratorias crónicas (como la enfermedad pulmonar obstructiva crónica y el asma) y la diabetes (Organización Mundial de la Salud 2015).

Fast gourmet: Propuestas culinarias basadas en formatos masivos (pizzas, hamburguesas), pero con presentaciones más elaboradas. Incluye a los restaurantes monoproducto, cuya oferta se limita a variaciones de un único plato o ingrediente, por ejemplo: Juicy Lucy, Veggie Pizza, Rasyon, Alitas Wingman, La Verdad de la Milanese (Reaño 2015).

Food trucks: Vehículos de comida al paso con propuestas culinarias creativas y elaboradas. Ejemplos: Hit'n run, La Calé, El Gringo (Reaño 2015).

Macronutrientes: Nutrientes que proporcionan calorías, es decir, energía. Los nutrientes son sustancias necesarias para el crecimiento, para el metabolismo y para otras funciones del cuerpo. “Macro” significa grande y los macronutrientes son necesarios en grandes cantidades. Hay tres macronutrientes: carbohidratos, proteínas y grasas (Barboza 2015).

Mise en place: Es un término culinario francés que significa poner en su lugar. Se emplea en gastronomía para definir el conjunto de tareas de organizar y ordenar los ingredientes (ej. cortes de carne, condimentos, salsas, artículos pre-cocinados, especias, verduras recién cortadas y otros componentes) que un cocinero requiera para los elementos del menú que se va a preparar durante un turno (Wikipedia 2016).

Menú balanceado: Combinación alimenticia que debe incluir las porciones de alimentos de acuerdo al sexo, edad, peso y actividad física de las personas, conteniendo macronutrientes: proteínas, carbohidratos y grasas, además de vitaminas, minerales y fibra (eVidaSana.com 2008).

Nutrir: Aumentar la sustancia del cuerpo animal o vegetal por medio del alimento, reparando las partes que se van perdiendo en virtud de las acciones catabólicas (Real Academia Española 2014).

Raw o crudismo: El *crudismo*, *crudivorismo* o alimentación *crudista* es la práctica de consumir alimentos sin cocinar, no procesados y a menudo orgánicos en un porcentaje bastante alto (60-100%) de la dieta (Wikipedia 2016).

Restaurante de alta cocina: Restaurantes que ofrecen una experiencia única con comida de muy alta calidad que responde a la inspiración creativa de un chef. Ejemplos: Astrid & Gastón, Central, Maido, Rafael, IK, Malabar (Reaño 2015).

Restaurante de tendencia: Restaurantes casuales con una propuesta gastronómica novedosa y un especial cuidado por la estética y el ambiente del local. Ejemplos: Bottega Dasso, Cosme, Carnal, Isolina, La Balanza (Reaño 2015).

Veganismo: Actitud consistente en rechazar alimentos o artículos de consumo de origen animal (Real Academia Española 2014). El veganismo es la práctica de abstenerse de la utilización y consumo de productos y servicios de origen animal. Dicha práctica se realiza por una razón ética que rechaza la condición de mercancía de los animales no humanos debido a su condición de seres sensibles o sintientes. A quien practica el veganismo se le llama vegano(a), término que también es un préstamo del inglés “*vegan*” (Wikipedia 2016).

Vegetarianismo: Régimen alimenticio basado principalmente en el consumo de productos vegetales, pero que admite el uso de productos del animal vivo, como los huevos, la leche, etc. (Real Academia Española 2014). El vegetarianismo, también conocido como *vegetarismo*, es el régimen alimentario que tiene como principio dejar de consumir cualquier tipo de carne. Con frecuencia, la dieta vegetariana no se reduce únicamente a la nutrición, ya que es probable que también se adopte una actitud y un estilo de vida que rechaza otras formas de utilización de los animales para producir bienes de consumo o para la diversión humana; igualmente, se puede tender a una alimentación apoyada en principios ecologistas y naturistas (Wikipedia 2016).

Resumen ejecutivo

El presente plan de negocios identifica la necesidad de contar con una oferta de alimentación saludable. La ventaja principal de este proyecto es que ofrecerá un menú balanceado, con información nutricional y que se renovará constantemente. Además, su elaboración contará con la asesoría de un nutricionista y un chef.

Este negocio contempla ofrecer la propuesta, inicialmente, a través de un *food truck* ubicado en San Isidro, debido a que concentra a nuestro público objetivo (entre residentes y trabajadores de empresas de la zona). Además, este distrito cuenta con la legislación necesaria para instalar este tipo de negocios y cuenta con una concentración de aquellos que se autodenominan saludables, pero que no cuentan con información nutricional ni sobre los beneficios de sus ingredientes.

El análisis del macroentorno nos muestra un gran potencial de inversión y crecimiento, en tanto en los últimos años se ha observado un crecimiento de la demanda de alimentos y bebidas saludables, crecimiento de la oferta de marcas saludables, aumento del gasto per cápita en alimentación fuera del hogar, así como una recuperación en el crecimiento del PBI y la aparición de *food trucks* como puntos de venta de comida “rápida”.

A junio de 2016 no existe una propuesta de comida saludable, nutricionalmente balanceada. En ese sentido, el análisis del microentorno, basado en las cinco fuerzas de Michael Porter, ha considerado seis escenarios de acuerdo a oferta y demanda. De ellos, se trabajarán en orden de prioridad los siguientes tres: (a) consumidor general y oferta saludable en *food truck*, donde el objetivo principal es incrementar el consumo de almuerzos balanceados, mostrando alternativas a las típicas ensaladas presentadas como saludables; (b) consumidor saludable y oferta saludable en *food truck*, donde nuestro objetivo es brindarles una alternativa especializada con información nutricional como valor agregado y atraer a estos consumidores hacia el formato de *food truck*; y, (c) consumidor saludable y oferta saludable general, donde nuestro objetivo es brindar una alternativa especializada con información nutricional como valor agregado.

De igual forma, en el sondeo de mercado pudimos identificar la oferta y demanda actual. De esta investigación se concluyó que se está experimentando un crecimiento de la oferta y la demanda de alimentación saludable, lo que corresponde a una tendencia mundial que ha sido adquirida con más rapidez entre los segmentos con mayor poder adquisitivo y mayor acceso a la educación. Asimismo, en el 2015 aparecieron de manera masiva y organizada los *food trucks* en Lima, nuevo formato que se presenta como una oportunidad para desarrollar nuestra propuesta. En ese sentido,

los principales aspectos que hay que considerar para su creación son: el servicio (ubicación, comodidad del ambiente, una experiencia positiva en el producto y la atención), el concepto del restaurante (y que se refleje en la propuesta de la carta), así como la delimitación realista del público.

Se contará con una inversión inicial de S/. 500.000, de los cuales el 75% será financiado por los socios de la empresa y para el 25% restante se solicitará un préstamo en una entidad bancaria.

La evaluación financiera que se realizó para el proyecto a tres años, muestra una TIRE de 21,09% y una VANE S/. 66.090,82.

Índice

Índice de tablas.....	xii
Índice de gráficos.....	xiv
Índice de anexos.....	xv
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Idea de negocio	2
Capítulo III. Análisis y diagnóstico situacional.....	4
1. Análisis del macroentorno (PESDG)	4
2. Análisis del microentorno.....	6
2.1 Identificación, características y evolución del sector	6
2.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter	6
Capítulo IV. Sondeo de mercado.....	12
1. Fase cualitativa	12
1.1 Entrevistas en profundidad a expertos.....	12
1.2 Entrevistas en profundidad a dueños de <i>food trucks</i>	13
1.3 Entrevistas en profundidad a consumidores potenciales	13
2. Fase cuantitativa.....	18
2.1 Observación / cliente incógnito	18
2.2 Encuestas <i>on-line</i>	19
3. <i>Insights</i> del sondeo de mercado	22
4. Selección de mercados	22
5. Estimación de la demanda	22
Capítulo V. Planeamiento estratégico.....	25
1. Etapa de entrada.....	25
1.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	25
1.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	26
2. Etapa de conciliación	26
2.1 Matriz de fortalezas-oportunidades-debilidades-amenazas (FODA)	26
3. Visión.....	27

4.	Misión.....	27
5.	Objetivos estratégicos	27
6.	Cadena de valor	28
7.	Recursos y capacidades – Análisis VRIO	28
8.	Estrategia competitiva.....	30
9.	Estrategia de crecimiento	30
Capítulo VI. Planes funcionales		31
1.	Plan de <i>marketing</i>	31
1.1	Descripción del producto.....	31
1.2	Objetivos de <i>marketing</i>	31
1.3	Estrategia de <i>marketing</i>	32
1.3.1	Segmentación del mercado	32
1.3.2	Público objetivo	32
1.3.3	Posicionamiento	32
1.3.4	Estrategia competitiva	33
1.4	Mezcla de <i>marketing</i>	33
1.4.1	Estrategia de servicio	33
1.4.2	Estrategia de precio	33
1.4.3	Estrategia de plaza	34
1.4.4	Estrategia de promoción y comunicación.....	34
1.4.5	Estrategia de personas	34
1.4.6	Estrategia de procesos	36
1.4.7	Estrategia de proactividad al consumidor.....	36
1.5	Presupuesto de <i>marketing</i>	36
2.	Plan de recursos humanos.....	37
2.1	Objetivos del plan de recursos humanos	37
2.2	Estrategia de recursos humanos	37
2.3	Estructura organizacional de la empresa	37
2.4	Gestión de personal	39
2.5	Diseño de puestos.....	40
2.6	Capacitación y desarrollo del personal.....	40
2.7	Presupuesto de recursos humanos	42
3.	Plan de operaciones	42
3.1	Objetivos del plan de operaciones.....	42

3.2	Estrategias del plan de operaciones.....	42
3.3	Diseño del plan de operaciones.....	43
3.3.1	Diseño del producto	43
3.3.2	Mapa de procesos.....	43
3.3.3	Diseño de instalaciones	45
3.3.4	Control de calidad	46
3.3.5	Diseño pre-operativo.....	46
3.3.6	Estimación de costos	47
4.	Plan de finanzas	47
4.1	Objetivos del plan financiero (corto y mediano plazo)	47
4.2	Supuestos y políticas financieras	47
4.3	Fuentes de inversión.....	49
4.4	Estados financieros y evaluación financiera.....	49
	Capítulo VII. Plan de responsabilidad social empresarial.....	50
1.	Alcance.....	50
2.	Objetivos del plan de responsabilidad social	50
3.	<i>Stakeholders</i>	50
4.	Valores y principios	50
5.	Conclusiones.....	51
	Conclusiones y recomendaciones.....	52
1.	Conclusiones.....	52
2.	Recomendaciones	53
	Bibliografía.....	54
	Anexos.....	60
	Notas biográficas.....	79

Índice de tablas

Tabla 1.	Análisis del macroentorno (PESDG).....	4
Tabla 2.	Escenarios de oferta y demanda	6
Tabla 3.	Escenario 5: Consumidor general & oferta saludable (<i>food truck</i>)	9
Tabla 4.	Escenario 6: Consumidor saludable & oferta saludable (<i>food truck</i>).....	10
Tabla 5.	Escenario 4: Consumidor general & oferta saludable (general).....	11
Tabla 6.	Objetivos de entrevistas en profundidad a expertos	12
Tabla 7.	Lista de expertos	12
Tabla 8.	Objetivos de entrevistas en profundidad a dueños de <i>food trucks</i>	13
Tabla 9.	Lista de dueños de <i>food trucks</i> entrevistados.....	13
Tabla 10.	Objetivos de entrevistas en profundidad a consumidores potenciales.....	13
Tabla 11.	Resultados de entrevistas en profundidad a expertos	14
Tabla 12.	Resultados de entrevistas en profundidad a dueños de <i>food trucks</i>	15
Tabla 13.	Lista de consumidores potenciales	16
Tabla 14.	Resultados de entrevistas en profundidad a consumidores potenciales.....	17
Tabla 15.	Objetivos de observación / cliente incógnito	18
Tabla 16.	Resultados de observación / cliente incógnito	18
Tabla 17.	Lista de restaurantes y cafeterías visitados	20
Tabla 18.	Lista de <i>food trucks</i> visitados.....	21
Tabla 19.	Objetivos de encuestas a consumidores potenciales.....	22
Tabla 20.	Residentes en San Isidro.....	23
Tabla 21.	Trabajadores en San Isidro	23
Tabla 22.	Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	25
Tabla 23.	Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	26
Tabla 24.	Matriz de FODA	26
Tabla 25.	Objetivos estratégicos.....	27
Tabla 26.	Matriz VRIO	28
Tabla 27.	Estrategia de crecimiento.....	30
Tabla 28.	Objetivos de <i>marketing</i>	31
Tabla 29.	Estrategias de <i>marketing</i>	35
Tabla 30.	Presupuesto de <i>marketing</i>	36
Tabla 31.	Objetivos del plan de recursos humanos	37
Tabla 32.	Estrategias del plan de recursos humanos.....	37
Tabla 33.	Partes de la organización	38

Tabla 34.	Ubicación de trabajadores según áreas	38
Tabla 35.	Horario detallado de trabajo por puesto.....	39
Tabla 36.	Descripción de puestos	41
Tabla 37.	Presupuesto de recursos humanos	42
Tabla 38.	Objetivos del plan de operaciones	42
Tabla 39.	Estrategias del plan de operaciones.....	43
Tabla 40.	Actividades del centro de producción y del <i>food truck</i>	44
Tabla 41.	Control de calidad en los procesos	46
Tabla 42.	Diseño pre-operativo	46
Tabla 43.	Objetivos del plan financiero	47
Tabla 44.	Datos generales	47
Tabla 45.	Supuestos	48
Tabla 46.	Política financiera.....	49
Tabla 47.	Objetivos del plan de responsabilidad social	50
Tabla 48.	Plan de contingencia.....	53

Índice de gráficos

Gráfico 1.	<i>Insights</i> del sondeo de mercados.....	24
Gráfico 2.	Cadena de valor de <i>food truck</i> saludable.....	29
Gráfico 3.	Mapa de procesos.....	44

Índice de anexos

Anexo 1.	Canvas.....	61
Anexo 2.	Guía de indagación a expertos	62
Anexo 3.	Guía de indagación a dueños de <i>food trucks</i>	62
Anexo 4.	Guía de indagación a consumidores	63
Anexo 5.	Encuesta <i>on-line</i>	64
Anexo 6.	Resultados de encuesta <i>on-line</i>	65
Anexo 7.	Residentes en Surco	66
Anexo 8.	Trabajadores en Surco	66
Anexo 9.	Logotipo <i>Healthy Van</i>	66
Anexo 10.	Evidencia física esencial.....	67
Anexo 11.	Organigrama	67
Anexo 12.	Alternativas de menú para primer mes	68
Anexo 13.	Proceso de diseño de la carta y compra de insumo	69
Anexo 14.	Proceso de atención en el <i>food truck</i>	69
Anexo 15.	Proceso de atención de reclamos en general.....	69
Anexo 16.	Batería de cocina.....	70
Anexo 17.	Estimación de costos por plato.....	71
Anexo 18.	Proyección de ingresos	73
Anexo 19.	Costo de personal	74
Anexo 20.	Distribución de egresos y gastos operativos	75
Anexo 21.	Inversión de activos fijos e intangibles.....	76
Anexo 22.	Estados Financieros.....	77
Anexo 23.	Flujo de caja.....	78

Capítulo I. Introducción

En los últimos años se ha incrementado el gasto en alimentos fuera del hogar, así como la oferta en el rubro de restaurantes, incluida la aparición de los *food trucks* en Lima. Asimismo, se observa la aparición de restaurantes con una oferta saludable, que se ha limitado a lo vegetariano, vegano, artesanal, casero, orgánico y se ha enfocado muy poco en lo nutricionalmente necesario para sus comensales. Es así que se plantea este problema como una oportunidad de negocio (capítulo II).

En el tercer capítulo se evalúan tanto los aspectos del macroentorno (político-legal, económico, social, demográfico y global), como los del microentorno, que profundizan en las características y la evolución del sector, y en el análisis de las cinco fuerzas de Porter, ayudándonos a perfilar las condiciones que están a favor del negocio, y a tomar las precauciones necesarias respecto al factor de innovación, en tanto el negocio puede ser imitable con relativa rapidez.

El cuarto capítulo presenta el sondeo de mercado, desarrollado en dos etapas: una cualitativa, donde se realizaron entrevistas en profundidad a expertos (chefs y dueños de negocio, nutricionistas), dueños de *food trucks* y consumidores potenciales; y una cuantitativa, que utilizó las técnicas de observación en restaurantes/café de comida saludable y *food trucks*, así como la aplicación de una encuesta *on-line* para evaluar el concepto y sondear la demanda. Los principales *insights* incluyen: que llevar una alimentación saludable supone afrontar una inversión, o de tiempo, si se opta por preparar los propios alimentos, o de dinero, en tanto la oferta saludable sería percibida como más cara frente a la regular, y que la preocupación por lo nutricional no está del todo generalizada, pero es una necesidad identificada entre los expertos en nutrición.

En el quinto capítulo se desarrolla el plan estratégico, que incluye las matrices de Evaluación de Factores Externos e Internos (EFE y EFI), la matriz FODA y la cadena de valor. Además, se establecen los recursos y capacidades necesarios para determinar la ventaja competitiva del negocio. En el sexto capítulo se desarrollan los planes funcionales de *marketing*, operaciones, recursos humanos y finanzas.

En el séptimo capítulo se presenta el plan de responsabilidad social empresarial, detallándose las acciones estratégicas, en coordinación con las demás áreas funcionales, para alcanzar los objetivos estratégicos del negocio. Finalmente, se realizan las conclusiones y recomendaciones al plan de negocios, y se presenta el plan de contingencia.

Capítulo II. Idea de negocio

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) afirma que, durante el año 2014, el 33,2% del total del gasto en alimentos que realizan los peruanos se destinó al consumo de alimentos fuera del hogar, lo que significó un incremento de 7,7 puntos porcentuales al compararlo con el año 2005 (25,5%) (INEI 2015).

Esto ha venido acompañado de un crecimiento del sector: Según el INEI, al 2014 en Lima Metropolitana funcionan más de 47.000 restaurantes y todos los días se abren 20 nuevos establecimientos (Reaño 2015). De acuerdo al informe de Semana Económica, que realizó una clasificación cualitativa de la oferta culinaria local, los modelos de negocio con los que se trabaja actualmente en el mercado son: alta cocina, de tendencia, *fast gourmet* y *food trucks*, sin considerar la oferta informal (Reaño 2015).

En 2015 se lanzó Lima Orgánica, la primera comunidad *on-line* saludable en Lima que agrupa restaurantes, tiendas y marcas de productos. Esta organización lanzó una aplicación en la que se resume la oferta saludable en la capital y la clasifican principalmente en comida vegetariana, vegana, artesanal y casera, además de tiendas en las que se ofrecen productos naturales, orgánicos y artesanales (Diario La República 2015). A junio de 2016, esta aplicación presenta 16 establecimientos saludables en el rubro restaurantes (Lima Orgánica 2016). Ninguno de ellos incluye un restaurante que ofrezca la información nutricional de sus platos.

Por ello, nuestra idea de negocio está basada en proveer un menú saludable, cuya ventaja es que será balanceado, con información nutricional y que se renovará constantemente (frecuencia mensual), y se ofrecerá en un formato rápido como es un *food truck*. Cabe mencionar que, a noviembre del 2015, los camiones de comida aún no ofrecen comida saludable (Diario Altavoz 2015).

El negocio pertenece al sector de actividades de alojamiento y servicios de comidas, en la división de actividades de servicio de comidas y bebidas, el grupo 561 de actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas, la clase 5610 de actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas (INEI 2010).

Nuestros clientes son hombres y mujeres de entre 25 a 44 años, de los NSE A y B, que por sus actividades acostumbran comer fuera de casa y desean llevar una alimentación saludable.

En el Perú, aún no existe una regulación municipal que permita a los camiones de comida operar en la calle. Sin embargo, un primer logro ha sido participar en las actividades del municipio de San Isidro, como el *Ecomarket* de la calle Miguel Dasso y los festivales “Cultura Libre” y “Viva el Mercado” (Reaño 2015). Es por ello que, en una primera etapa, nos enfocaremos en los residentes y/o trabajadores de San Isidro.

Para poder concretar esta propuesta, invertiremos en la compra de un *food truck*, asimismo contaremos con la asesoría de un chef y un nutricionista. Por otro lado, seremos parte de la Asociación *Food Trucks* del Perú, y ofreceremos nuestros servicios para participar en eventos de colegios, universidades, empresas y clubes, así como cumpleaños, fiestas corporativas, entre otros, que es otra de las fuentes de ingresos que hoy serían las más rentables (Reaño 2015).

En el anexo 1 presentamos el modelo de negocios CANVAS, con el detalle explicativo correspondiente a cada uno de los nueve tópicos que sirven de sustento a nuestra idea de negocio.

Capítulo III. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno (PESDG)

Tabla 1. Análisis del macroentorno

Factores	Variable	Fuente	Actualidad	Tendencia	Cómo afecta esto a la empresa	Cómo afecta esto a los clientes	Cómo afecta esto a los proveedores	Oportunidad o Amenaza
Político-Legal	Facilidades para la constitución de empresas en tiempo reducido (72 horas) (Diario Gestión 2014).	Sitio web: http://gestion.pe/empleo-manage-siete-pasos-constituir-empresa-72-horas-2099622 Documento: http://www.produce.gob.pe/remype/data/mype2014.pdf	En el 2014 se incrementó en 5,2% el número de mipyme alcanzando un total de 1.592.232, de las cuales el 98,6% son micro y 1,4% son pequeñas (Ministerio de la Producción 2015).	Del 2010 al 2014, Perú ha experimentado un crecimiento de 7,4% de mipymes (Ministerio de la Producción 2015).	Marco legal que favorece la constitución rápida de una empresa. Posible creación rápida de competencia.	Mayor oferta.	Mayor demanda.	Amenaza
	Promulgación de la ordenanza municipal 388-MSI: Ordenanza que aprueba el reglamento general para el desarrollo de eventos en espacios públicos del distrito de San Isidro (Diario El Peruano 2015).	Normas legales de la Municipalidad de San Isidro: http://www.elperuano.com.pe/NormasElperuano/2015/06/20/1252617-1.html	Se brinda el servicio de alimentos <i>food truck</i> en San Isidro bajo la licencia "Para ferias y/o exposiciones" con vigencia de 15 días calendario y con posibilidad de renovación continua.	Incremento de licencias en distritos de Lima Moderna para ubicación y servicio de los <i>food truck</i> gestionadas a través de la Asociación Peruana de <i>Food Trucks</i> .	Oportunidad de incremento de puntos de venta y días de permanencia en San Isidro y otros distritos.	Mayor oferta de <i>food trucks</i> .	Mayor demanda.	Amenaza
	Promulgación de la ley de promoción de la alimentación saludable para niños, niñas y adolescentes (Ley N° 30021) (Diario El Peruano 2013).	Normas legales del Congreso Nacional publicado en El Peruano: http://www.minedu.gob.pe/files/6231_201305171019.pdf Diario Gestión: http://gestion.pe/tendencias/asp-pec-saluda-publicacion-reglamento-ley-contra-comida-chatarra-2129373	En abril del 2015 se publicó el Decreto Supremo N° 007-2015-SA, reglamento que establece los límites máximos de azúcar, sal y grasas saturadas que deben contener los alimentos procesados que se expendan en los kioscos saludables de los colegios (Diario Gestión 2015).	Incremento de conciencia en hijos y padres acerca de la alimentación saludable.	Los niños y adolescentes se convierten en <i>influenciadores</i> para el consumo de nuestro producto.	Incremento de <i>influenciadores</i> .	Mayor demanda.	Oportunidad
Económico	Recuperación del crecimiento del PBI y poca variabilidad de los valores de la inflación	Reporte de inflación junio 2016 del Banco Central de Reserva del Perú.	El 2015 PBI creció 3,3%, para el 2016 se registró un crecimiento de 3,9% en el primer trimestre impulsado por los sectores primarios, la proyección de crecimiento en 4,0% para el 2016, 4,6% y 4,2% para el 2017 y 2018 respectivamente. La inflación acumulada en los últimos 12 meses (mayo 2015 a mayo 2016) pasó de 4,5 % en febrero del 2016 a 3,5% en mayo del 2016. Los riesgos al alza de la proyección de inflación se han ido revirtiendo, la depreciación monetaria se ha moderado y las expectativas de inflación se vienen reduciendo gradualmente.	Las proyecciones de recuperación del PBI son claras, para los años 2017 y 2018 se proyecta un crecimiento del PBI de 4,6% y 4,2 % respectivamente. Los riesgos al alza de la proyección de inflación se han ido revirtiendo en particular, el efecto inflacionario de la depreciación monetaria se ha moderado y las expectativas de inflación se vienen reduciendo gradualmente, en este contexto el BCR se encuentra atento a la proyección de la inflación para tomar medidas que conduzcan al rango meta de 2,5% +/- 1%.	Sensación de estabilidad económica para proyecciones a futuro.	Sensación de estabilidad económica.	Sensación de estabilidad económica.	Oportunidad
	Fenómeno El Niño / La Niña	Boletín informativo Monitoreo del Fenómeno "El Niño / La Niña" abril 2016 del Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú: http://www.senamhi.gob.pe/load/file/02216SENA-31.pdf	Según modelos estadísticos y dinámicos internacionales del clima se mantienen las probabilidades de que el Niño 2015 continúe para el otoño del 2016 sobre el 56%.	Se espera para inicios de julio 2016 condiciones de La Niña con una probabilidad sobre el 45%.	Sector financiero conservador sobre todo en el sector agrícola.	Disminución de oferta.	Escasez de productos, sobre todo los provenientes de la sierra.	Amenaza
	Alta rotación de personal en el sector de restaurantes.	Entrevistas a expertos (tabla 11) Entrevistas a dueños de <i>food trucks</i> (tabla 12) Diario El Comercio: http://elcomercio.pe/economia/personal/siete-consejos-administrar-correctamente-restaurantes-noticia-1884542 Diario Perú 21: http://peru21.pe/emprendedores/cadena-sabor-2246099	"Un cocinero de escuela va a tomar su experiencia en el <i>food truck</i> como una etapa de formación, tal vez no se quede mucho tiempo pues querrá estar en un restaurante más grande a futuro, por eso no conviene tanto que la fuerza operativa sean cocineros de escuela. Son chicos que se van a ir si reciben ofertas de cualquier sitio". (Herold 2016: entrevista personal) "En un principio tenía como perfil para contratar: jóvenes, buena onda, pero de allí me di cuenta que no eran muy responsables todos. Así que ahora contrato mamás solteras, gente mayor de 35, gente que realmente valore el trabajo". (Del Castillo 2016: entrevista personal)	La rotación de personal, en especial para atención y cocina, es un problema constante en el sector restaurantes.	Es necesario desarrollar estrategias de retención y contratación que aseguren la permanencia de personal operativo.	Inestabilidad en la calidad del producto y servicios	No afecta	Amenaza

Social	Crecimiento de la demanda de comida y bebidas saludables.	Informe "Health and Wellness in Perú" de Euromonitor International (Junio 2014).	El sector de alimentos y bebidas saludables ha experimentado un crecimiento significativo desde el 2013 debido a la mejora de la economía.	Porcentaje de crecimiento de ventas de comidas y bebidas saludables del 2008 al 2013: 82,6% Proyección de crecimiento de ventas de comidas y bebidas saludables del 2013 al 2018: 47,2%	Mayor demanda de productos saludables, incremento de consumidores.	Incremento de hábitos de consumo de comida saludable	Mayor demanda.	Oportunidad	
	Crecimiento de la oferta de marcas saludables.	Diario El Comercio: http://elcomercio.pe/economia/negocios/buscas-comida-saludable-lanzan-app-directorio-locales-noticia-1817784	Desde el 2015 existe la comunidad Lima Orgánica, que concentra las principales ofertas de marcas saludables.	A la fecha tiene más de 40 marcas entre orgánicas, artesanales y protéicas, y el directorio de esta comunidad se sigue incrementando	Plataformas de difusión especializadas en el sector saludable.	Mayor visualización de la oferta de este tipo de comida.	Mayor demanda.	Oportunidad	
	Aumento del gasto per cápita en alimentación fuera del hogar	Estudio de INEI: https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-33-del-gasto-en-alimentos-de-los-peruanos-son-realizados-fuera-del-hogar-8539/	En el 2014, el 33,2% del total del gasto en alimentos que realizan los peruanos se destina al consumo de alimentos fuera del hogar (INEI 2015).	Se incrementó en 7,7 puntos porcentuales al compararlo con el año 2005 (INEI 2015).	Mayor demanda potencial.	Incremento de hábitos de consumo de comida saludable	Mayor demanda.	Oportunidad	
	Percepción limitada sobre alimentación saludable.	Entrevista a consumidores (tabla 14). Diario El Comercio: http://elcomercio.pe/blog/cuidatusalud/2014/09/la-comida-peruana-es-saludable-pues-no-usa-conservantes-ni-colorantes	Según el Dr. Huerta, la comida peruana es una comida saludable debido a que usa ingredientes naturales para su preparación, asimismo, no utiliza preservantes ni colorantes artificiales, y se prepara al instante. Los potenciales consumidores afirman que elegir alternativas saludables en restaurantes tradicionales puede convertir la alimentación en rutinaria (solo ensaladas y no pedir las vinagretas que normalmente llevan mayonesa).	Apertura al conocimiento de lo saludable, pero aún existe resistencia en el mercado nacional, lo que hace necesario el proporcionar información y educar a los comensales.	Menor demanda potencial	Cambio de hábitos	Menor demanda	Amenaza	
	Negocios permanentes en parques cercanos a viviendas tienen potencial rechazo de los vecinos.	Diario El Comercio: http://elcomercio.pe/whatsapp/sucesos/san-isidro-vecinos-protestan-contra-food-trucks-fotos-noticia-1857555	No todos los espacios públicos tendrán buena aceptación por parte de los vecinos de San Isidro.	Poca aceptación de permanencia de negocios al aire libre, en lugares rodeados de viviendas, especialmente días de semana.	Menor cantidad de puntos de ventas.	Menos puntos de contacto	Menor demanda	Amenaza	
	Aparición de <i>food trucks</i> como puntos de venta de comida "rápida".	Ver resultados de observación / cliente incognito (tabla 16)	La mayoría de los <i>food trucks</i> visitados posee oferta de <i>fast food</i> como hamburguesas, sándwiches, <i>hot dogs</i> , <i>wraps</i> y piqueos.	Incremento de negocios de este tipo, por poco tiempo para almorzar.	Posible creación rápida de competencia.	Mayor oferta	Mayor demanda	Amenaza	
Demográfica	San Isidro concentra mayor densidad de niveles socio-económicos A/B.	Informe de Niveles Socioeconómicos 2015 de Asociación Peruana de Investigación de Mercados – APEIM (2015).	29% para NSE A 45% para NSE B	Estos indicadores no presentarían mayor variación en el futuro.	Primer punto de venta con mayor demanda potencial.	Mayor demanda de servicios diversos.	Mayor demanda.	Oportunidad	
	San Isidro es el distrito con mayor densidad empresarial.	Estudio "Perú: Estructura Empresarial, 2014" del INEI (2015)	Densidad empresarial: 362 empresas por cada mil habitantes				Oportunidad		
Global	Incremento de hábitos saludables en el estilo de vida a nivel mundial.	Sitio web: http://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2015/Categorias-saludables-alrededor-del-mundo.html	En los dos últimos años, el crecimiento del consumo de productos saludables alrededor del mundo llega al 5% y en Latinoamérica este crecimiento es aún mayor llegando a un 16%.	La búsqueda del bienestar a través de la incorporación de hábitos y alimentación saludable es una tendencia cada vez mayor.	Turistas con interés en búsqueda de comida saludable serían consumidores adicionales a nuestra demanda.	Educación y concientización a nivel mundial.	Mayor demanda.	Oportunidad	
	Aparición de líderes de opinión que defienden la educación alimentaria.	Sitio web: http://cadenaser.com/ser/2015/05/14/gastro/1431622133_344157.html	Personalidades como Jamie Oliver han desarrollado iniciativas como el <i>Food Revolution Day</i> para concientizar sobre el tema.	Se incrementen las personalidades y campañas acerca de este tema.			Estas iniciativas se constituyen en <i>influenciadores</i> para el incremento de la demanda.	Mayor demanda.	Oportunidad
	Respaldos internacionales para aplicación de políticas de alimentación saludable.	Sitio web: http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs311/es/	En el año 2011, en la reunión de Alto Nivel de la Asamblea General de las Naciones Unidas se dio la Declaración Política sobre la Prevención y el Control de las Enfermedades No Transmisibles donde reconocen el daño que ocasionan las dietas poco sanas y el sedentarismo, y promueven la Estrategia de la OMS sobre Régimen Alimentario, Actividad Física y Salud.	Una meta al 2025 es reducir en un 25% la mortalidad prematura por enfermedades no transmisibles y la contención de los índices mundiales de obesidad en los correspondientes al 2010 (Organización Mundial de la Salud 2015).			Respaldos internacionales a las iniciativas empresariales que promuevan la alimentación saludable, en tanto ayudan a prevenir el sobrepeso y la obesidad.	Mayor demanda.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2016.

2. Análisis del microentorno

2.1 Identificación, características y evolución del sector

En la actualidad, el *boom* gastronómico peruano ha incrementado la autoestima nacional y ha generado hambre de nuevos logros. Lima es la capital gastronómica de América y sus mejores restaurantes son considerados destinos turísticos: 3 restaurantes limeños se encuentran en el *ranking* de los 50 mejores del mundo (Reaño 2015).

Para instalar un restaurante es indispensable encontrar una ubicación prime: calles de fácil acceso y visibilidad privilegiada, ubicadas en zonas muy concurridas y por gente de alto poder adquisitivo. Pero esta combinación de factores se ha visto complicada por la escasez de espacios y el aumento del precio del metro cuadrado, sobre todo en los distritos gastronómicos por excelencia como San Isidro, Miraflores y Barranco. Ante esta barrera geográfica han surgido alternativas de locación: calles céntricas, pero poco evidentes, sumarse a los *clusters* gastronómicos en consolidación y utilizar las plantas bajas de edificios corporativos (Reaño 2015).

Por otro lado, el limeño está mejor informado de las tendencias gastronómicas y ha empezado a apreciar la oferta y por lo tanto exige mejores productos (Reaño 2015). En este contexto, de crecimiento del sector, alta inversión para ubicarse en un local fijo y el crecimiento del nuevo formato *food truck*, es que decidimos lanzar nuestra propuesta de menú balanceado, con información nutricional y renovación constante.

2.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Para este análisis se consideraron los siguientes escenarios, tomando en cuenta las variables de oferta y demanda (ver la tabla 2). De ellos, vamos a desarrollar solo los escenarios 5, 6 y 4.

Tabla 2. Escenarios oferta y demanda

		CONSUMIDOR GENERAL	CONSUMIDOR SALUDABLE
OFERTA GASTRONÓMICA	General/ <i>Food truck</i>	Escenario 1	Escenario 2
OFERTA SALUDABLE	General	Escenario 3	Escenario 4
	<i>Food Truck</i>	Escenario 5	Escenario 6

Fuente: Elaboración propia 2016.

Escenario 5: Consumidor general & oferta saludable en *food truck* (ver la tabla 3)

La oferta comprende una carta atractiva y diversa para cualquier tipo de consumidor, no exclusivo

para consumidores saludables. Precisamente, uno de los objetivos es incrementar el consumo de almuerzos balanceados, mostrando alternativas a las típicas ensaladas presentadas como saludables. Por ello, lo consideramos en primer lugar.

Conclusiones: Escenario de mercado atractivo donde el poder de negociación de proveedores es bajo por la abundante presencia de insumos y la baja amenaza de integración hacia adelante. Además, el poder de negociación de los clientes es alto debido al gran número de clientes importantes que poseen una sensibilidad alta al precio y una baja expectativa a un producto diferenciado. La amenaza de nuevos competidores es neutra. Sin embargo, la amenaza de servicios sustitutos es alta por la gran disponibilidad de sustitutos cercanos y por la propensión del cliente a estos. Asimismo, la rivalidad entre competidores es baja por la ausencia de competidores iguales, en formato y propuesta.

Escenario 6: Consumidor saludable & oferta saludable en *food truck* (ver la tabla 4)

En segundo lugar, se considera al público que ya consume productos saludables y que los busca. El objetivo con ellos es brindarles una alternativa especializada y que tiene como valor agregado la información nutricional. Así como atraer a sus consumidores hacia el formato de *food truck* sustentado en lo atractivo y diverso de nuestra oferta.

Conclusiones: Escenario de mercado atractivo donde el poder de negociación de proveedores es bajo especialmente por el poco riesgo de que se puedan integrar hacia adelante y la abundante presencia de insumos de alimentos en el mercado. Asimismo, el poder de negociación de clientes es bajo, por la gran expectativa de estos ante un producto diferenciado y su poca sensibilidad al precio. La amenaza de sustitutos es neutra básicamente por la baja disponibilidad en el mercado, así como la baja propensión de los clientes por estos. Finalmente, la rivalidad entre competidores es baja por la ausencia de competidores iguales en este formato.

Escenario 4: Consumidor saludable & oferta saludable general (ver la tabla 5)

En tercer lugar, se tiene en cuenta a la oferta ya existente de comida saludable como competencia frente al público que ya consume productos saludables. El objetivo con ellos también es brindarles una alternativa especializada y que tiene como valor agregado la información nutricional.

Conclusiones: Escenario de mercado atractivo donde tanto el poder de negociación de proveedores y clientes son bajos debido principalmente a la abundancia de insumos de alimentos en el mercado y la gran expectativa de los clientes por un producto diferenciado. La amenaza de

sustitutos es neutra debido a la baja propensión a estos por parte de los clientes. La amenaza de nuevos competidores es neutra por la poca diferenciación de la competencia, así como de la alta necesidad de capital. Finalmente, la rivalidad entre competidores es baja por la ausencia de competidores iguales con nuestra propuesta.

Tabla 3. Escenario 5: Consumidor general & oferta saludable (food truck)

	Peso	Criterios de evaluación	Límite inferior	Muy poco atractiva	Poco atractivo	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	Límite superior	Puntaje ponderado
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES		Número de proveedores importantes de:								
	20%	Insumos de alimentos	Alto						Bajo	1,00
	20%	Insumos de empaque	Alto						Bajo	0,40
	15%	Costo de cambio de proveedor	Alto						Bajo	0,75
	10%	Amenaza de proveedores de integrarse hacia adelante	Alto						Bajo	0,50
	20%	Contribución de los proveedores a la calidad o servicio	Alto						Bajo	0,20
	15%	Contribución a los costos por parte de los proveedores	Alto						Bajo	0,60
	100%	Promedio ponderado	Alto						Bajo	3,45
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	25%	Número de clientes importantes	Alto						Bajo	0,25
	25%	Propensión del cliente al uso de sustitutos	Alto						Bajo	0,25
	25%	Sensibilidad del cliente al precio	Alto						Bajo	0,25
	25%	Diferenciación del producto	Bajo						Alto	0,25
	100%	Promedio ponderado	Alto						Bajo	1,00
AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	25%	Efecto de la experiencia (curva de experiencia)	Bajo						Alto	0,75
	25%	Diferenciación del producto	Bajo						Alto	0,75
	15%	Identificación de marcas de la industria	Bajo						Alto	0,45
	20%	Necesidades de capital	Bajo						Alto	0,20
	15%	Regulaciones gubernamentales	Alto						Bajo	0,60
	100%	Promedio ponderado	Bajo						Alto	2,75
AMENAZA DE SERVICIOS SUSTITUTOS	30%	Disponibilidad de sustitutos cercanos	Bajo						Alto	1,50
	25%	Costo de cambio de servicio	Bajo						Alto	0,75
	25%	Valor / Precio de sustituto	Bajo						Alto	0,75
	20%	Propensión del comprador al sustituto	Bajo						Alto	1,00
	100%	Promedio ponderado	Bajo						Alto	4,00
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	35%	Número de competidores iguales	Alto						Bajo	1,75
	25%	Crecimiento relativo de la industria	Bajo						Alto	0,75
	15%	Costo fijos	Alto						Bajo	0,60
	25%	Características del servicio	Bajo						Alto	0,75
	100%	Promedio ponderado	Alto						Bajo	3,85
	Peso	Fuerza a evaluar	Puntaje sin ponderar	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva		Puntaje ponderado
ANÁLISIS GLOBAL DE LAS CINCO FUERZAS	12,5%	Poder de negociación de los proveedores	3,45							0,50
	12,5%	Poder de negociación de los clientes	1,00							0,13
	25,0%	Nuevos competidores	2,75							0,75
	25,0%	Amenaza de servicios sustitutos	4,00							1,00
	25,0%	Rivalidad entre competidores	3,85							1,00
	100%	Promedio ponderado								3,38

Fuente: Elaboración propia 2016.

Tabla 4. Escenario 6: Consumidor saludable & oferta saludable (food truck)

	Peso	Criterios de evaluación	Límite inferior	Muy poco atractiva	Poco atractivo	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	Límite superior	Puntaje ponderado
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES		Número de proveedores importantes de:								
	20%	Insumos de alimentos	Alto						Bajo	1,00
	20%	Insumos de empaque	Alto						Bajo	0,40
	15%	Costo de cambio de proveedor							Bajo	0,75
	10%	Amenaza de proveedores de integrarse hacia adelante	Alto						Bajo	0,50
	20%	Contribución de los proveedores a la calidad o servicio	Alto						Bajo	0,20
	15%	Contribución a los costos por parte de los proveedores	Alto						Bajo	0,60
	100%	Promedio ponderado	Alto						Bajo	3,45
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	25%	Número de clientes importantes	Alto						Bajo	1,00
	25%	Propensión del cliente al uso de sustitutos	Alto						Bajo	0,75
	25%	Sensibilidad del cliente al precio	Alto						Bajo	1,00
	25%	Diferenciación del producto	Bajo						Alto	1,25
	100%	Promedio ponderado	Alto						Bajo	4,00
AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	25%	Efecto de la experiencia (curva de experiencia)	Bajo						Alto	0,75
	25%	Diferenciación del producto	Bajo						Alto	0,75
	15%	Identificación de marcas de la industria	Bajo						Alto	0,45
	20%	Necesidades de capital	Bajo						Alto	0,20
	15%	Regulaciones gubernamentales	Alto						Bajo	0,60
	100%	Promedio ponderado	Bajo						Alto	2,75
AMENAZA DE SERVICIOS SUSTITUTOS	30%	Disponibilidad de sustitutos cercanos	Bajo						Alto	0,30
	25%	Costo de cambio de servicio	Bajo						Alto	0,75
	25%	Valor / Precio de sustituto	Bajo						Alto	0,75
	20%	Propensión del comprador al sustituto	Bajo						Alto	0,40
	100%	Promedio ponderado	Bajo						Alto	2,20
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	35%	Número de competidores iguales	Alto						Bajo	1,75
	25%	Crecimiento relativo de la industria	Bajo						Alto	0,75
	15%	Costo fijos	Alto						Bajo	0,30
	25%	Características del servicio	Bajo						Alto	0,75
	100%	Promedio ponderado	Alto						Bajo	3,55
	Peso	Fuerza a evaluar	Puntaje sin ponderar	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva		Puntaje ponderado
ANÁLISIS GLOBAL DE LAS CINCO FUERZAS	12,5%	Poder de negociación de los proveedores	3,45							0,50
	12,5%	Poder de negociación de los clientes	4,00							0,50
	25,0%	Nuevos competidores	2,75							0,75
	25,0%	Amenaza de servicios sustitutos	2,20							0,75
	25,0%	Rivalidad entre competidores	3,55							1,00
	100%	Promedio ponderado								3,50

Fuente: Elaboración propia 2016.

Tabla 5. Escenario 4: Consumidor general & oferta saludable (general)

	Peso	Criterios de evaluación	Límite inferior	Muy poco atractiva	Poco atractivo	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	Límite superior	Puntaje ponderado
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES		Número de proveedores importantes de:								
	20%	Insumos de alimentos	Alto						Bajo	1,00
	20%	Insumos de empaque	Alto						Bajo	0,40
	15%	Costo de cambio de proveedor	Alto						Bajo	0,75
	10%	Amenaza de proveedores de integrarse hacia adelante	Alto						Bajo	0,50
	20%	Contribución de los proveedores a la calidad o servicio	Alto						Bajo	0,20
	15%	Contribución a los costos por parte de los proveedores	Alto						Bajo	0,60
100%	Promedio ponderado	Alto						Bajo	3,45	
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	25%	Número de clientes importantes	Alto						Bajo	1,00
	25%	Propensión del cliente al uso de sustitutos	Alto						Bajo	0,75
	25%	Sensibilidad del cliente al precio	Alto						Bajo	1,00
	25%	Diferenciación del producto	Bajo						Alto	1,25
	100%	Promedio ponderado	Alto						Bajo	4,00
AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	25%	Efecto de la experiencia (curva de experiencia)	Bajo						Alto	0,75
	25%	Diferenciación del producto	Bajo						Alto	0,50
	15%	Identificación de marcas de la industria	Bajo						Alto	0,45
	20%	Necesidades de capital	Bajo						Alto	0,80
	15%	Regulaciones gubernamentales	Alto						Bajo	0,30
	100%	Promedio ponderado	Bajo						Alto	2,80
AMENAZA DE SERVICIOS SUSTITUTOS	30%	Disponibilidad de sustitutos cercanos	Bajo						Alto	0,30
	25%	Costo de cambio de servicio	Bajo						Alto	1,00
	25%	Valor / Precio de sustituto	Bajo						Alto	0,75
	20%	Propensión del comprador al sustituto	Bajo						Alto	0,40
	100%	Promedio ponderado	Bajo						Alto	2,45
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	35%	Número de competidores iguales	Alto						Bajo	1,75
	25%	Crecimiento relativo de la industria	Bajo						Alto	0,75
	15%	Costo fijos	Alto						Bajo	0,45
	25%	Características del servicio	Bajo						Alto	0,75
	100%	Promedio ponderado	Alto						Bajo	3,70
	Peso	Fuerza a evaluar	Puntaje sin ponderar	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva		Puntaje ponderado
ANÁLISIS GLOBAL DE LAS CINCO FUERZAS	12,5%	Poder de negociación de los proveedores	3,45							0,50
	12,5%	Poder de negociación de los clientes	4,00							0,50
	25,0%	Nuevos competidores	2,80							0,75
	25,0%	Amenaza de servicios sustitutos	2,45							0,75
	25,0%	Rivalidad entre competidores	3,70							1,00
	100%	Promedio ponderado								3,50

Fuente: Elaboración propia 2016.

Capítulo IV. Sondeo de mercado

El diseño del sondeo de mercado se realizó de acuerdo con los lineamientos de Naresh Malhotra (Malhotra, 2008). Se consideraron dos etapas: una cualitativa con entrevistas en profundidad a expertos, dueños de *food trucks* y consumidores potenciales, y una etapa cuantitativa que utilizó las técnicas de observación en restaurantes/café de comida saludable y *food trucks*, así como encuestas *on-line*.

Como fuentes secundarias se revisaron trabajos de investigación en temas de negocios de alimentos y nutrición, así como páginas web, revistas y libros relacionados a temas de alimentación saludable y nutrición.

1. Fase cualitativa

1.1 Entrevistas en profundidad a expertos

Con el objetivo de profundizar en las perspectivas de desarrollo de la oferta saludable en Lima (ver la tabla 6), se realizaron 6 entrevistas a nutricionistas, 4 entrevistas a chefs y 3 entrevistas a dueños de negocios, entre el 11 de setiembre y 6 de noviembre de 2015 (ver la tabla 7).

Tabla 6. Objetivos de entrevistas en profundidad a expertos

General	Profundizar en las perspectivas de desarrollo de la oferta de comida saludable en Lima
1	Profundizar en la percepción de lo saludable.
2	Identificar el nivel de conocimiento de la oferta.
3	Conocer la perspectiva del crecimiento de la oferta.
4	Conocer la perspectiva del crecimiento de la demanda.
5	Descifrar los elementos a valorar en las propuestas de restaurantes, cafés y tiendas de productos saludables.

Fuente: Elaboración propia 2016.

Tabla 7. Lista de expertos

	Nutricionista	Empresa		Cheff	Restaurant		Dueño	Restaurant
1	Sandra Tellería	Gold's Gym	1	Juan Ignacio Serna	Sana	1	Heine Herold	Catalina 555
2	Andrea Gonzales	Clínica Sanna	2	Diego Pómez	Wallqa	2	Elena Santos Izquierdo	El rincón que no conoces
3	Jessica Juliá	Independiente	3	Wilfred Dass	Market	3	Claudio Meneses	Montecristo
4	Naomi Takara	Gold's Gym	4	Rafael Piqueras	Maras			
5	Bertha Tocón	Independiente						
6	Yazmín Castillo	Independiente						

Fuente: Elaboración propia 2016.

La guía de indagación se encuentra disponible en el anexo 2 y los resultados se pueden observar en la tabla 11.

1.2 Entrevistas en profundidad a dueños de *food trucks*

Con el objetivo de profundizar en las características del *food truck* como negocio (tabla 8), se realizaron 4 entrevistas a dueños de *food trucks*, entre el 21 y 22 de junio de 2016 (tabla 9).

Tabla 8. Objetivos de entrevistas en profundidad a dueños de *food trucks*

General	Profundizar en las características del <i>food truck</i> como negocio.
1	Identificar las perspectivas de crecimiento de los <i>food truck</i> dentro del sector gastronómico.
2	Profundizar en las características del negocio: especialidad, inicios y ubicación.
3	Profundizar en el funcionamiento de las áreas funcionales del negocio.
4	Conocer las líneas de negocio adicionales, así como asociaciones con grupos relevantes para el sector.

Fuente: Elaboración propia 2016.

Tabla 9. Lista de dueños de *food trucks* entrevistados

	Dueño	Food truck
1	Leonardo Kuan Quiun	Abu - Comida árabe casera
2	Álvaro Del Castillo	Con-Tenedor
3	Maca Pestana	La Caliente
4	José Luis Daly	Wingman - alitas

Fuente: Elaboración propia 2016.

La guía de indagación se encuentra disponible en el anexo 3 y los resultados se pueden observar en la tabla 12.

1.3 Entrevistas en profundidad a consumidores potenciales

En tanto, el estilo de alimentación es un tema personal y queríamos eliminar el riesgo de la presión social para coincidir con la respuesta grupal (Malhotra, 2008); optamos por las entrevistas en profundidad a los consumidores potenciales de nuestra oferta con el objetivo de comprender las características de la demanda (ver la tabla 10).

Tabla 10. Objetivos de entrevistas en profundidad a consumidores potenciales

General	Profundizar en las características de la demanda para comida saludable en Lima.
1	Profundizar en la percepción sobre lo saludable, orgánico, hecho en casa y artesanal.
2	Identificar el nivel de conocimiento sobre restaurantes, cafés y tiendas de productos saludables.
3	Entender cómo se produce el cambio hacia la alimentación saludable.
4	Identificar la presencia e importancia de la información nutricional para los consumidores.

Fuente: Elaboración propia 2016.

Tabla 11. Resultados de entrevistas en profundidad a expertos

	Expertos
Percepción sobre alimentación saludable	<p>La comida saludable está relacionada con productos y técnicas de cocción que no solo no perjudican, sino que son provechosos para la salud de las personas. Se asocia también al mayor consumo de verduras, en especial frescas, y a la ausencia o reducción de grasas malas en el proceso de elaboración de los alimentos (se incluyen vinagretas no saludables que en ocasiones se sirven con las ensaladas).</p> <p>Asimismo, la percepción de vida saludable está asociada a la práctica de ejercicios, a comer a las horas, dormir bien, y a mantener de forma permanente un régimen de alimentación sin excesos.</p> <p>No todos conocen las “bioferias”. Los expertos que han asistido, lo han hecho más para el consumo personal que para realizar compras de insumos para sus restaurantes. La más conocida es la del Parque Reducto, pero se mencionan también la de Surquillo, Dasso, Barranco y la Av. Brasil. Se resalta en general que las “bioferias” manejan un volumen limitado de producción, lo que no permite incorporarlos como proveedores y que tampoco resultaría un negocio para ellos. Aunque resultan funcionales para adquirir ingredientes especiales que pueden participar en la oferta de la carta. Y tienen la ventaja de que se puede adquirir información, en tanto, en muchos casos, se puede tener contacto directo con el productor. Una oportunidad es ampliar esta oferta a otros distritos, como vehículo de información.</p> <p>Tiendas saludables como La Gastrónoma, la Calandria, Sanahoria y Sana, del mismo modo, son utilizadas para consumo personal, no para los insumos de los restaurantes en los que trabajan.</p>
Nivel de conocimiento de la oferta saludable	<p>Entre los restaurantes saludables que han visitado, mencionan: Todo Verde, Design your Salad, Sana, AlmaZen, Bircher Benner, Sibaris, Veggie Pizza, Barra 55, la Balanza y Raw Café. Algunos de estos cuentan con un “Deli”: mostrador en los que comercializan productos, ya sea elaborados por el restaurante o por sus proveedores. Entre los postres, por su naturaleza, se percibe como más difíciles de transformar a una versión saludable, aunque algunos conocen de casos exitosos al respecto: Sana, Raw Café, La Casa de Bea, Deli Bakery, Yami y Chocolat.</p>
Perspectiva de crecimiento de la oferta saludable	<p>Todos reconocen que la oferta de comida saludable está creciendo, que ahora hay más oferta, y más demanda, de alimentos con más verduras, menos grasas, e incluso menos carne animal y derivados. En comparación con la oferta gastronómica tradicional, se percibe que el crecimiento es lento, pero constante.</p> <p>Los restaurantes más modernos (y de más estrellas) estarían más en contacto con productos orgánicos (algunos incluso tendrían sus propios “biohuertos”) y con nuevas técnicas (que requieren mayor inversión).</p> <p>En todos los casos, se reconoce que es un valor agregado para todos los restaurantes contar con los cuidados necesarios para, dentro de su rubro, ofrecer un producto más saludable.</p>
Perspectiva de crecimiento de la demanda	<p>Otro valor agregado, que reconoce el crecimiento de la demanda, es contar con la opción de adaptar algunos de los platos de su carta a una opción vegetariana. Aunque no necesariamente las presentan como parte de la oferta regular en todos los casos.</p> <p>De esta forma queda en evidencia que la relación del crecimiento de la oferta es directamente proporcional al crecimiento de la demanda. Todos reconocen que en la actualidad las personas se cuidan más en su alimentación, en su estado físico (hacen deporte), y en algunos casos también en su estado espiritual (práctica de yoga, por ejemplo). Esto responde también a una tendencia global, que aún no tiene la misma fuerza que en otros países, pero apunta hacia el crecimiento. Se menciona dentro de ellos al crecimiento de la comunidad vegetariana y/o vegana.</p>
Barreras para el crecimiento del rubro saludable	<p>El precio: el uso de productos frescos y orgánicos, incrementa los costos, por lo que este rubro está dirigido a un público con mayor poder adquisitivo.</p> <p>La educación e información: saber qué comes, de dónde procede, dónde lo han extraído, no es algo que se investigue. No hay una cultura de búsqueda de información sobre los alimentos, y hay mucha información tradicional que no ha sido cuestionada (respecto al consumo de lácteos, carnes, entre otros).</p> <p>La costumbre adquirida: la comida peruana tiene mucha influencia andina, compuesta de mucho carbohidrato (arroz, papas fritas, fideos), que no se adapta al clima de la costa, ni a las necesidades nutricionales.</p> <p>La ubicación del negocio: En los distritos más populares (con más influencia andina) es necesario entender que por tradición pueden ser más reacios a adoptar una alimentación con más verduras y menos carbohidratos.</p>
Factores de éxito en el sector gastronómico	<p>Todos coinciden en que para el negocio de restaurante el principal factor es el servicio. La experiencia vivida en un restaurante va más allá de la propuesta de la carta, aunque esta siempre es un “must”. Aspectos como: la ubicación, la comodidad del ambiente, la amabilidad de los mozos, la velocidad en la atención, entre otros, suman mucho a la experiencia. Entre los platos destacan la presentación y el concepto del restaurante.</p>
Percepción sobre el concepto de negocio	<p>Se sugiere definir primero el concepto del restaurante, que podría ser a través de la técnica de cocción o un estilo culinario: en este caso se propone comida sabrosa, saludable y combinable con información nutricional. Asimismo, se sugiere ser realistas en la delimitación del público: necesariamente se debe considerar a personas con mayor poder adquisitivo y mayor acceso a la información sobre alimentación saludable, así como ubicarse en un lugar que esté habituado al formato <i>food truck</i> y al estilo de alimentación saludable.</p> <p>El uso de <i>food trucks</i> se reconoce como novedoso, aunque no todos tienen demasiado conocimiento sobre su funcionamiento. Se resalta que una propuesta saludable bajo esta modalidad podría resultar atractiva. Finalmente, “El <i>mix</i> de un chef y un nutricionista puede encontrar el equilibrio entre el sabor y la composición nutricional” (Sandra Tellería, nutricionista).</p>

Fuente: Elaboración propia 2016.

Tabla 12. Resultados de entrevistas en profundidad a dueños de *food trucks*

Dueños de <i>Food Trucks</i>	
Crecimiento del sector gastronómico en Lima	El boom gastronómico peruano ayuda a todos los negocios en general, pero no directamente a los <i>food trucks</i> . Los entrevistados refieren que en los últimos 2 años aparecieron más negocios de comida, y también de <i>food trucks</i> , aunque no todos se preparan lo suficiente para la ejecución: "Se cree que se pone el negocio y se empieza a vender automáticamente". Algunos <i>food trucks</i> participaron en Mistura 2015 y tuvieron apoyo en difusión (como categoría) de Gastón, pero eso no garantiza su sostenibilidad en el tiempo. Por otro lado, "en el país de la gastronomía no hay políticas claras de crecimiento". A la fecha nadie invierte en censos enfocados al tema gastronómico. Algunas instituciones como el INEI o la Asociación Peruana de Gastronomía cuentan con datos muy incipientes, ninguno referido a <i>food trucks</i> .
Crecimiento de <i>food trucks</i> en Lima	Para la legislación de las municipalidades no hay diferencia entre un <i>food truck</i> y un puesto ambulante de comida. Sin embargo, la propuesta es una evolución de la comida en la calle: es un formato distinto. El <i>food truck</i> es un negocio que requiere mucha atención y visión respecto a la ubicación: mientras se esté en lugares más transitados se tendrá opción de mayor visibilidad y mayor venta. Asimismo, se debe considerar que la propuesta (en comida, porciones y precios) sea atractiva para el público "no todo funciona en todos lados". No hay un registro de marcas de <i>food trucks</i> existentes hasta el momento. Algunos dicen 30, otros 100. Hay empresarios que tienen varias marcas. Por ejemplo, Hit 'n Run y La Caliente son del mismo dueño. No hay data de cuántas se mantienen hasta hoy. Algunos estiman que podría quebrar el 50%, en especial si no forman parte de una asociación. Los planes a futuro de los entrevistados son: tener una cadena con la misma marca, tener varias marcas de <i>food truck</i> , tener un restaurante o tener un restaurante y mantener los <i>food trucks</i> para eventos.
Barreras de entrada	Las principales barreras son: que no hay muchos espacios para instalar un <i>food truck</i> , a diferencia de USA, y que cada municipalidad tiene autonomía y reglas de juego distintas para asignar los permisos. No hay una categoría que especifique requisitos estandarizados. Ante ello, lo más conveniente es asociarse con otros <i>food trucks</i> para tener mayor poder de negociación (para los permisos y los eventos) y manejar algunos costos comunes compartidos: por ejemplo, el centro de producción. Por otro lado, en Lima hay mucha competencia en hamburguesas. Hay que ser muy diferenciados, preparar nuevas opciones de comida o darles valor agregado. Incluso algunos consumidores potenciales creen que los <i>food trucks</i> son una propuesta poco elaborada.
Ubicaciones actuales y futuro	Los <i>food trucks</i> que se encuentran en San Isidro van rotando, en coordinación con la asociación <i>Food Trucks</i> de Perú, y pagan un alquiler mensual de 1.700 soles. Además, la asociación se encarga de la seguridad, limpieza y tener mesas allí (para reducir la barrera de la gente que no quiere comer parada). Aparte, cada <i>food truck</i> , si así lo desea, puede ofrecer algún tipo de show (cantantes, mimos, etc), siempre en coordinación con la asociación, pero encargándose de financiarlo. La ubicación en los Domos (Magdalena) ya no está vigente. La ubicación en el Jockey Plaza se ofreció en alquiler durante la temporada baja (noviembre, diciembre y enero). (No nos proporcionaron los precios de alquiler). La curva (en Punta Hermosa) se gestionó durante la temporada de verano. Con-Tenedor negoció directamente sus ubicaciones con Parque Arauco (en el <i>outlet</i> de Av. Faucett y Lurín).
Recursos Humanos	La rotación de personal es un mal de todos los negocios. "Para que tu negocio funcione necesitas abrir constantemente, tener una posición fija y/o tener eventos". Así la gente tiene también un ingreso fijo. Otra herramienta de retención es contratar personas con carga familiar, que valoran el trabajo y estarían más comprometidas. Asimismo, la motivación a través de bonos de ventas es una buena estrategia. La mayoría del personal es el de operaciones. Los entrevistados tercerizan los servicios de contabilidad y administración.
Operaciones	La venta diaria (de lunes a viernes) por <i>food truck</i> en el Parque Cáceres oscila entre 100 y 200 porciones (no todas en combo). La venta mensual por <i>food truck</i> en un <i>outlet</i> es aproximadamente 3.000 porciones debido a que funcionan de lunes a domingo. En Mistura se lograron vender hasta 1.200 porciones diarias. Por un tema de rentabilidad se prefiere tener un producto o ingrediente estrella (por ejemplo, hamburguesas diversas, <i>hot dogs</i> , <i>makis</i> , <i>shawarmas</i>) como base de la propuesta. Para la mayoría de <i>trucks</i> con lugar fijo, la merma no es un problema. Ya que buena parte de los principales insumos están refrigerados y tienen un tiempo de vida que no requiere ser consumido en el día. El objetivo es no interrumpir la cadena de frío, hay que cuidar los procesos para minimizarla. La mayoría no contaba con un centro de producción ni manuales de operación al inicio de sus operaciones.
Marketing y Ventas	"Lo más importante es el impulso boca a boca". La atención y brindar a los clientes un buen producto, es fundamental. Y eso se refleja en las redes sociales. En <i>Facebook</i> se aprovecha para: compartir el menú, hacer sorteos de <i>merchandising</i> o de comida. Asimismo, se gestionan los comentarios negativos para atender las sugerencias o quejas (si las hubiera) de los clientes. Se invierte poco en publicidad y principalmente es en <i>Facebook</i> .
Eventos	Los eventos en principio se consiguen por un tema de contactos. A veces se realizan las búsquedas de manera individual y a veces en coordinación con la asociación a la que se pertenezca (en especial para los más grandes). Normalmente se coordinan con un mínimo de 3 o 4 meses de anticipación, pero podrían cerrarse incluso 6 o 7 meses antes. Y con el tiempo se puede discriminar qué evento es conveniente, así como calcular la venta por evento. Los meses fuertes de eventos son: julio, setiembre, octubre y diciembre. Los eventos más comunes son: conciertos, matrimonios, eventos en colegios, eventos en empresas, entre otros. Según experiencia se catalogan los eventos de la siguiente manera: eventos pequeños (150 porciones aprox.), eventos medianos (300 porciones aproximadamente) y eventos grandes (más de 300 porciones).
Asociaciones	La Asociación <i>Food Trucks</i> del Perú (FTP) se formó hace 2 años, y tuvo como fundadores a los dueños de Lima Sabrosa, <i>Hit 'nRun</i> , el Gringo, <i>Smoke</i> , <i>Gohan</i> y <i>Wingman</i> . Poseen un manual de requisitos para pertenecer a ella: las principales preocupaciones giran alrededor del diseño de los camiones, tanto en las instalaciones (enchapadas en acero, con certificados de gas, de electricidad, extintores, certificados de defensa civil, SOAT y afines) como de la gráfica de la propuesta. La idea era fomentar la comida urbana con una propuesta de calidad, con ingredientes y preparación artesanal y hecha en el momento, en oposición a la comida "chatarra" e industrializada. Actualmente cuenta con 16 marcas, 13 en Lima y las otras en Arequipa y <i>Chicago</i> . Requieren un pago único de membresía. La perspectiva es estar en más puntos de la ciudad: Surco, San Borja (El Pentagonito), Jesús María (en el Real Plaza), Lince (Av. <i>Petit Thouars</i>), e Independencia. Existe otra asociación, formada hace un mes, a la que pertenece Con-Tenedor. Ellos señalan que hace un año no era conveniente asociarse con FTP debido a que la prioridad era por orden de membresía y a ellos no les resultaba conveniente.

Fuente: Elaboración propia 2016.

Entre el 6 de julio y el 9 de noviembre de 2015 se realizaron 16 entrevistas a hombres y mujeres de entre 30 y 45 años: 10 se alimentaban de manera “saludable” (percepción propia) y 6 tenían alimentación vegana y/o vegetariana (ver la tabla 13). Los resultados se presentan en la tabla 14.

Tabla 13. Lista de consumidores potenciales

	Entrevistado	Edad	Distrito	Puesto de trabajo	Centro de trabajo	Alimentación
1	Patricia Quijandría	35	Miraflores	Representante país para Ecuador y Perú	UTZ	Saludable
2	Héctor Ávila	38	Miraflores	<i>Product Line Coordinator Fishing - Re-Entry & Drilling Tool</i>	Weatherford	Saludable
3	Lídice López	37	Miraflores	Consultora independiente	Fundación huésped	Saludable
4	Julissa Morales	35	San Borja	Ama de casa		Saludable
5	Mario Suárez	45	Chorrillos	Control de calidad	BCR	Saludable
6	Roxana Zegarra	33	Pueblo Libre	Jefa de Dpto. - Estadísticas de Balanza de Pago	BCR	Saludable
7	Camila Dulanto	38	Barranco	Gerente General	Muyu Toys	Saludable
8	Soraya Siveroni	38	San Isidro	Funcionario Sénior de Originación y Estructuración	Sigma SAFI	Saludable
9	Gabriela Vidal	38	Surco	Consultora en Investigación de Mercados	IPSOS – Apoyo	Saludable
10	Isabella Montes	40	Barranco	<i>Operation and Project Manager</i>	Inversiones San Antonio Abad	Saludable
11	Carmen Castro	36	Miraflores	Odontóloga	Clínica Good Hope	Vegetariano/ Vegano
12	Valeria Bravo	40	Barranco	Independiente		Vegetariano/ Vegano
13	Josie Cabrera	30	Surco	Psicóloga	Munay Wayra	Vegetariano/ Vegano
14	Renato Gotuzzo	40	Miraflores	Instructor de yoga	KO Urban Detox Center	Vegetariano/ Vegano
15	Gianfranco Canessa	35	San Borja	Gerente General	La Stampa	Vegetariano/ Vegano
16	Alicia Torres	32	Lince	<i>Consultor Portfolio Managment System (PMS). Software de Inversiones</i>	Quality Software	Vegetariano/ Vegano

Fuente: Elaboración propia 2016.

Una de las principales preocupaciones es el uso de denominaciones como “saludable”, “orgánico”, “hecho en casa” y “artesanal” en la oferta, sin una definición técnica, siendo solo una “percepción”. Por ello, se hace necesario entender cómo se interpretan estas denominaciones, así como su relevancia para el consumidor. La guía de indagación se encuentra en el anexo 4.

Tabla 14. Resultados de entrevistas en profundidad a consumidores potenciales

	Consumidores saludables	Consumidores vegetarianos
Percepción sobre lo saludable	<p>Ser saludable se asocia con el balance entre la alimentación, la actividad física y el estado emocional. En lo concreto, esto significa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comer variedad de frutas y verduras (crudas y cocidas) a lo largo del día y en horarios establecidos. - Tener actividad física (desde caminatas, hasta la práctica de algún deporte) constante. - Estar bien con uno mismo (en algunos casos con la meditación y el yoga). - No consumir grasas (en especial frituras), azúcar, harinas, productos procesados y alcohol. <p>En algunos casos, también se prefiere prescindir de los lácteos. Todos coinciden que para llevar una alimentación saludable lo ideal es poder alimentarse en casa y/o tener tiempo de cocinar uno mismo su propia lonchera.</p>	
Alternativas para comer saludable fuera de casa	<p>Existen ciertas alternativas para comer saludable fuera de casa, pero son limitadas. En ese sentido, elegir alternativas saludables en restaurantes tradicionales pueden convertir la alimentación en rutinaria (solo ensaladas y no pedir las vinagretas que normalmente llevan mayonesa). Sin embargo, esto no es siempre fácil, ya sea porque la oferta no se presenta en todos los establecimientos (menús o restaurantes) o por la presión social. Asimismo, todos reconocen que en algún momento se dan una "escapada" de cualquier tipo (postres, grasas, harinas, entre otros) ya sea por antojo o por falta de tiempo para preparar sus alimentos.</p>	<p>Es una constante que se sientan excluidos en muchos locales tradicionales, en los que no encuentran opciones sabrosas y variadas. Aunque reconocen que se están incrementando los establecimientos con opciones para quienes no desean consumir carne. Entre los locales que recuerdan tenemos: La Casa Roja, La Calandria, El AlmaZen, Raw café. Café Verde, Quinoa, La casa de Bea, La Panadera vegana (postres) y hasta opciones Krishna.</p>
Barreras para llevar una alimentación saludable	<p>Las principales son: el tiempo para comprar y preparar los alimentos, el precio y la costumbre (se sabe que alimentarse saludablemente supone un cambio en el sabor tradicional de las comidas).</p> <p>En varios casos se menciona también la presión social, de los familiares o amigos que no comparten el estilo de alimentación (en especial entre los vegetarianos), o cuando se prepara un solo plato para toda la familia.</p> <p>El sabor sería una barrera entre los menos informados o con menos tiempo para cocinar y/o buscar alternativas saludables y sabrosas para su menú diario.</p>	
Motivos del cambio de alimentación	<p>Entre los entrevistados, lo común es encontrar que el cambio de alimentación se genera en función a un objetivo funcional: bajar de peso, mejorar condición física y solucionar un problema de salud o prevenir uno inminente. En varios casos es frecuente encontrar, con la edad, una toma de conciencia respecto al propio estilo de vida y de los efectos de los alimentos que se estaban ingiriendo (azúcares, harinas, lácteos). Todos reconocen que ahora se sienten mejor que antes, lo que se evidencia en más energía, menos enfermedades, mejor estado de ánimo, entre otros.</p>	<p>El cambio de alimentación en los entrevistados se produce por un motivo ideológico, más que por salud. En muchos casos, este cambio acompaña la práctica de yoga. Al estar más comprometidos con su alimentación, están más dispuestos a sacrificar tiempo, dinero y practicidad por llevar su alimentación de acuerdo a sus expectativas. El sabor es algo que procuran obtener en la mayoría de sus preparaciones.</p>
Percepción sobre lo orgánico	<p>Lo orgánico es considerado como una forma de alimentarse saludablemente, en tanto no incluye pesticidas, hormonas, antibióticos y/o químicos. Buena parte de los entrevistados sabe que los alimentos orgánicos deben contar con una certificación; sin embargo, reconocen que la oferta local no lo exige y en la mayoría de casos se ven en la necesidad de confiar en el productor y/o en la organización que lo presenta. Asimismo, una barrera para consumir más orgánico es el precio y la oferta limitada.</p>	
Percepción de lo "artesanal"	<p>Lo "artesanal" se confunde con lo "hecho en casa" en la mayoría de casos. Quienes hacen la diferencia coinciden en que lo artesanal se relaciona más con el proceso o los utensilios utilizados para la preparación, así como hacerlo a menor escala sin incluir químicos o preservantes. Lo artesanal destaca por su sabor.</p>	
Percepción de lo "hecho en casa"	<p>Lo "artesanal" se confunde con lo "hecho en casa" en la mayoría de casos. Quienes hacen la diferencia afirman que lo "hecho en casa" se relaciona más los ingredientes utilizados y "el cariño" que se le pone a la preparación. No necesariamente es más saludable.</p>	
Percepción sobre nutrición	<p>La buena nutrición se asocia con el balance de proteínas, vitaminas y minerales, que se encuentran en ingredientes, alimentos y/o grupos de alimentos específicos, así como las combinaciones recomendadas, que se conocen a través de nutricionistas o literatura especializada. Además, está relacionada con valores normales en el cuerpo y/o la sangre. Pero al final, la buena alimentación es algo que se "siente": a través de la energía, de la facilidad para dormir, de la ausencia de pesadez en la digestión, de la baja frecuencia de enfermedades y/o resfríos.</p>	<p>Dedican mucho más tiempo a buscar información acerca de las propiedades de los alimentos que consumen. Además, incluyen más verduras, frutas, germinados, menestras, en su dieta. Este segmento prefiere consumir productos orgánicos en tanto definitivamente los considera más saludables y nutritivos, así como más sabrosos.</p>
Importancia de la nutrición	<p>A pesar de que hay interés en contar con una buena nutrición, la revisión del valor nutricional de los alimentos no es una práctica generalizada. Lo común es que se revisen las etiquetas de los envasados para verificar los ingredientes que contiene y en el mejor de los casos para conocer las calorías que contiene.</p> <p>Algunos desearían que en las cartas de restaurantes se incluya información de sus platos respecto a calorías, proteínas, carbohidratos, azúcares y grasas.</p> <p>La asistencia al nutricionista es muy focalizada, mientras más funcional sea el objetivo hay mayores probabilidades de llamar un especialista.</p> <p>Algunos han tenido experiencias previas negativas o sienten que con la información que tienen pueden tomar sus propias decisiones.</p>	<p>No todos asisten al nutricionista. Hay dos corrientes: quienes los consideran sus asesores, y quienes no les creen la propuesta y buscan alternativas. Respecto a los suplementos o vitaminas consumidas, destacan la spirulina y la vitamina B12. Reemplazan la proteína animal con mayor presencia de menestras y/o súper alimentos (quinua, germinados, brócoli).</p>

Fuente: Elaboración propia 2016.

2. Fase cuantitativa

2.1 Observación / cliente incógnito

En paralelo a las entrevistas en profundidad a expertos y consumidores potenciales, se realizó de manera exploratoria una observación no estructurada (Malhotra, 2008) en 7 restaurantes y cafeterías que ofrecen alimentos saludables, entre el 21 de mayo y el 1 de agosto de 2015, así como en 15 *food trucks*, entre el 15 de agosto de 2015 y el 6 de abril del 2016 (ver las tablas 17 y 18).

Los observadores asistieron a los puntos de investigación de manera encubierta, se hacían pasar como clientes, y registraron las características de la oferta actual de comida saludable y *food trucks* en Lima de acuerdo con los objetivos (ver la tabla 15). Además, se completaron algunos detalles a través de un *desk research* sobre los medios de comunicación digitales utilizados por los establecimientos investigados. Los resultados se pueden observar en la tabla 16.

Tabla 15. Objetivos de la observación / cliente incógnito

General	Profundizar en las características de la oferta actual de comida saludable y <i>food trucks</i> en Lima.
1	Identificar qué, cómo y dónde se ubican.
2	Conocer los precios, recolectar boletas de venta.
3	Conocer las cartas/propuestas.
4	Identificar los medios de comunicación digitales utilizados para su difusión.

Fuente: Elaboración propia 2016.

Tabla 16. Resultados de observación / cliente incógnito

	Restaurantes	<i>Food trucks</i>
Definición de la oferta	Se presentan como saludables y veganos o vegetarianos.	Se presentan como una opción divertida y sabrosa para comer. La mayoría tiene página en Facebook y lo utiliza para presentar su carta, participación en eventos (matrimonios, kermés, eventos de empresas, carreras, conciertos, entre otros), ubicación actual y/o promociones vigentes. Algunas se apoyan también en Facebook de la Asociación de <i>Food Truck</i> .
Carta/oferta	Los restaurantes saludables pueden incluir en su carta platos tradicionales (como el Lomo Saltado de La Balanza) pero se procura trabajar con los ingredientes de tal manera que resulten lo más saludables posible (por ejemplo: ganado alimentado naturalmente).	La mayoría de <i>food trucks</i> visitados poseen una oferta de <i>fast food</i> de hamburguesas, sándwiches, <i>hot dogs</i> , <i>wraps</i> y piqueos: ConTenedor, El caliente, El Gringo, Food Rockers, HitnRun, Lima Sabrosa, Smoke, Urbano y Wingman Alitas.
	En algunos casos la carta está centrada en un alimento o preparación principal (como la quinua de Quinoa o la pizza de <i>Veggie Pizza</i>) o en otros casos la carta sería más variada (La Balanza).	En algunos casos hay oferta centrada en una oferta específica: CombiNaciones (Pizzas), ConTenedor (Pollo al cilindro), El Cavernícola (Pierna de pavo), La Costilla del gordo (chancho al palo) y Wingman (alitas de pollo).

	También existe una oferta más enfocada en ensaladas como <i>Green is Better</i> .	También existe oferta más especializada como: Abu (comida árabe casera), Gohan (sushi y comida japonesa) y La Calé (cebiches, arroces y sándwiches marinos).
Veganos	Y por supuesto los restaurantes veganos (como el <i>Raw Café</i>). En este rubro, la información nutricional solo se puede encontrar en algunos envasados.	Algunos de los <i>food truck</i> presentan opciones vegetarianas como: Abu (Shawarma Vegetariano), El Caliente (Perro Vegano), El Gringo (Sandwich La greenga), Food Rockers (Indie Tacos, Indie Palta, Blue Cheese) y Wingman (Veggie Wings).
Ubicación	Cuentan con una ubicación fija.	La ubicación más frecuente sería en San Isidro (Parque Cáceres). Sin embargo, también se encuentra cierta frecuencia en Magdalena (Domas) y Surco (Jockey Plaza). En la temporada de verano varios de ubicaron en Punta Hermosa (La Curva) y recientemente se les ha ubicado en algunos eventos en San Borja (Pentagonito). Algunos cuentan además con un local fijo: El Cavernícola, Lima Sabrosa y Wingman Alitas.
Precio	El precio promedio por persona oscila entre los 15 y 25 soles. También existen casos más abiertas al público en general que sobrepasan ese promedio como: La Balanza y Veggie Pizza.	El precio de los sándwiches y piqueos oscila entre los 10 y 15 soles. Los complementos entre 5 y 8 soles. Mientras que las ofertas completas o al plato oscilan entre los 15 y 20 soles.
Postres	En relación con los postres, en algunos casos se ofrecen en la carta (como en Comma) o se incluye un menú y se tiene un espacio (llamado “Deli”) tipo tienda (como en Sana).	No se ofrecen postres.

Fuente: Elaboración propia 2016.

2.2 Encuestas *on-line*

Finalmente, entre el 10 de febrero y el 1 de junio de 2016 se realizaron 204 encuestas *on-line* para filtrar a hombres y mujeres de entre 25 y 45 años que trabajan o transitan (al menos tres veces por semana) en San Isidro o sus límites, y que suelen almorzar en lugares públicos más de dos veces por semana.

El objetivo de esta fase fue evaluar el concepto y sondear la demanda de nuestra propuesta “un *food truck* que ofrezca un menú saludable completo y balanceado (donde puedas combinar adecuadamente proteína vegetal o animal, carbohidrato y fibra), con información nutricional y buen sabor” (ver tabla 19).

Tabla 17. Lista de restaurantes y cafeterías visitados

Establecimiento	Oferta	Oferta	Precios	Ubicación	Distrito	Web / Facebook
1 Cafetería Comma	Saludable "Comida natural hecha a mano y con amor"	Su carta incluye opciones para: Desayuno: Jugos, batidos, cafés, extractos + sándwiches o <i>wraps</i> Almuerzo: ensaladas de verduras, de quinua Cena: pizza con pan pita integral Dulces: queques, galletas caseiras y muffins	Almuerzos están entre 18 y 22 soles.	Av. Víctor Andrés Belaúnde 276	San Isidro	http://comma.pe/es/ https://www.facebook.com/commaperu
2 Green is Better	Salad Bar. Comida rápida y sana	Su propuesta son almuerzos combinables con base de ensaladas o pasta. A los que se le agrega una proteína, cuatro verduras y un refresco. Además ofrece complementos y/o la posibilidad de agregar ingredientes extra.	Almuerzos entre 14 y 22 soles	Real Plaza Salaverry. Av. Salaverry 2400	Jesús María	http://greenisbetterperu.squarespace.com/#about https://www.facebook.com/greenisbetterlima/?fref=ts
3 La Balanza	Bistró sostenible que busca mantener un equilibrio entre nuestra mesa y el planeta. Cocina global con insumos locales.	Su carta contiene comida griega y mediterránea, italiana, latinoamericana, bocadillos, pescados y mariscos, cocina <i>soul</i> , vegana y vegetariana	Platos a la carta entre 25 y 45 soles.	Av. Emilio Cavenecia 162	San Isidro	https://www.facebook.com/LaBalanzaCantinaComedor/?fref=ts
4 Quinoa	Café de comida rica, natural y nutritiva	La quinua es el plato principal del menú, en especial para los almuerzos. Ofrecen la posibilidad de crear sus propias ensaladas y <i>wraps</i> . Así como, sándwiches, pasteles, quiches, <i>lasagnas</i> , desayunos, postres, dulces, jugos y <i>smoothies</i> .	Almuerzos entre 15 y 25 soles	Dean Valdivia 137	San Isidro	http://www.quinoa.com.pe/ https://www.facebook.com/Quinoacafe/?fref=ts
5 Raw Café Club	Alimentación Consciente: Vivo & Vegano	Se ofrecen ensaladas, sándwiches, <i>wraps</i> , hamburguesas y pizzas veganas, comida ayurveda. Además, vende dulces, postres, jugos y <i>smoothies</i> . Todo es en base a frutos y vegetales de temporada. El foco de la oferta se concentra en no ofrecer proteína animal.	Platos a la carta entre 15 y 22 soles.	Calle Independencia 587	Miraflores	https://www.facebook.com/RawCafeClub/?fref=ts
6 Sana Vegan Café	Vegetariano/Vegano	Su propuesta son almuerzos/menú (entrada, segundo y refresco) vegetarianos y veganos que complementan en su carta con hamburguesas veganas, <i>wraps</i> , pizzas, quiches y empanadas de vegetales.	El precio del menú es de 12 soles Los sándwiches y platos a la carta cuestan entre 10 y 15 soles.	Av. Universitaria 1135	San Miguel	https://www.facebook.com/SANAvidavegana/?fref=ts
7 Veggie Pizza	Vegetariano/Vegano	La pizza es el producto principal que ofrece diversas combinaciones de ingredientes, masa baja en grasa y <i>porcionada</i> como piqueo. Además, ofrece entradas, complementos, postres, jugos, bebidas alcohólicas sin azúcar, cervezas artesanales.	El precio promedio de la pizza es 60 soles y las entradas entre 25 y 30 soles.	Av. Santa Cruz 825	Miraflores	http://www.veggiepizza.pe/ https://www.facebook.com/VeggiePizzaPE/?fref=ts

Fuente: Elaboración propia 2016.

Tabla 18. Lista de *food trucks* visitados

	Establecimiento	Oferta	Precio producto principal	Oferta Vegana	Ubicación	Facebook
1	Abu - Comida árabe casera	Shawarma, Falafel, Kibbeh, Hojas de Parras, Humus	15 soles	Shawarma vegetariano	San Isidro (Parque Cáceres)	https://www.facebook.com/ABU-Comida-%C3%81rabe-Casera-587119108106916/
2	CombiNaciones	Pizzas criollas fusión	10 soles	No hay	Domos Magdalena	https://www.facebook.com/combinacionespe/?fref=ts
3	ConTenedor	Hamburguesas, wraps y salchipapas. Pollo al cilindro. Ensaladas.	10 y 20 soles	No hay	Domos Magdalena	https://www.facebook.com/contenedorft/?fref=ts
4	El caliente Food Truck	Food truck de salchichas, hot dog, chorizos artesanales	Entre 12 y 15 soles	Perro vegano	Barranco (Dos de Mayo), San Isidro (parque Cáceres), Punta Hermosa (La Curva)	https://www.facebook.com/elcalientefoodtruck/?fref=ts
5	El Cavernícola	Piernas de pavo	20 soles	No hay	Domos Magdalena	
6	El Gringo	Hamburguesas	10 soles + complemento de 5 soles	Sandwich la greenga	San Isidro (Parque Cáceres), Terraza Sodimac, Av. Arequipa y Torres Villar	https://www.facebook.com/foodtruckelgringo/?fref=ts
7	Food Rockers	Sándwiches, hot dog y salchipapas	10 soles + complemento de 5 soles	Indie Tacos, Indie Palta, Bluecheese	San Isidro (Parque Cáceres), Jockey Plaza	https://www.facebook.com/FoodRockersPeru/?fref=ts
8	Gohan	Sushi	20 soles	No hay	San Isidro (Parque Cáceres)	https://www.facebook.com/gohanfoodtruck/
9	HitnRun	Hot dogs y salchipapas	15 soles	No hay	San Isidro (Parque Cáceres)	https://www.facebook.com/hitnrunfoodtruck/
10	La Calé	Cebiches, arroces y sándwiches marinos	20 soles	No hay	San Isidro (parque Cáceres), Domos Magdalena	https://www.facebook.com/lacalecocina/?fref=ts
11	La costilla del gordo	Chanco al palo, sándwich y tacos	15 y 20 soles	No hay	Domos Magdalena, Av. Arriola Cdra 5.	https://www.facebook.com/Lacostilladelgordo.pe/?fref=ts
12	Lima Sabrosa	Hamburguesas artesanales y piqueos	15 a 20 soles con complemento	No hay	San Isidro (Parque Cáceres)	https://www.facebook.com/limasabrosas/?fref=ts
13	Smoke Food Truck	Hamburguesas, salchipapas	10 a 15 soles	No hay	San Isidro (Parque Cáceres), San Borja (Ecomarket), Punta hermosa (la curva)	https://www.facebook.com/Smoke-Food-Truck-1423903794599486/?fref=ts
14	Urbano Street Food	Wraps, sándwiches & wings	10 soles	No hay	San Isidro (Parque Cáceres)	https://www.facebook.com/urbanostperu/
15	Wingman Alitas	Alitas de pollo	10 a 15 soles	Veggie Wings	Solo eventos	https://www.facebook.com/wingmanalitasinc/?fref=ts

Fuente: Elaboración propia 2016.

Tabla 19. Objetivos de encuestas a consumidores potenciales

General	Evaluar el concepto de un <i>food truck</i> saludable y sondear la demanda.
1	Sondear la demanda en el distrito de San Isidro.
2	Conocer los usos y hábitos de alimentación del grupo objetivo.
3	Evaluar el concepto de un <i>food truck</i> saludable.
4	Conocer la intención de compra del menú.

Fuente: Elaboración propia 2016.

Esta metodología fue seleccionada como la más adecuada para el segmento considerando que:

- «La investigación por Internet es tan representativa y efectiva como otros métodos tradicionales, especialmente debido a que la población de la Web continúa creciendo» (Malhotra 2008: 195).
- El 78% de los peruanos pertenecientes a los NSE A y B usan internet, y el 56% del total serían usuarios intensivos (GfK Perú, 2015).
- Respecto a los residentes, incluidos indirectamente en la muestra, «es difícil encontrar a los participantes en su casa durante el día, ya que la mayoría de gente trabaja fuera del hogar» (Malhotra 2008: 196).
- Respecto a los trabajadores, «las personas se han vuelto muy cautelosas para responder a extraños» (Malhotra 2008: 196). Sumado a que el horario de interceptación sería a la hora del almuerzo y eso podría reducir la tasa de respuesta.

Por otro lado, esta metodología «posee un anonimato percibido alto», y como «no implican una interacción social entre el entrevistador y el encuestado, son las menos susceptibles al deseo de aceptación social» (Malhotra 2008: 199). La encuesta *on-line* y los resultados detallados se encuentran disponibles en los anexos 5 y 6, respectivamente.

3. Insights del sondeo de mercado (ver el gráfico 1)

4. Selección de mercados

Este proyecto tiene como objetivo principal: proveer y acercar a los consumidores de entre 25 y 44 años residentes en San Isidro a una alternativa de comida saludable a través de un nuevo formato. Se considera este distrito ya que el municipio de San Isidro ha tenido eventos con *food trucks* y tiene espacios en los que se ubican de manera habitual (Reaño 2015).

5. Estimación de la demanda

La estimación poblacional al 2015 nos ayudó a delimitar nuestro mercado potencial de acuerdo con las características demográficas establecidas (INEI 2010). Además, se utilizó la distribución

de niveles socioeconómicos en San Isidro que nos da un total de 29% para NSE A y 45% para NSE B (APEIM 2015). Finalmente, se aplicó el resultado de intención de compra a nuestra propuesta de nuestra encuesta *on-line*: 5,88% de entrevistados totalmente interesados en asistir (ver las tablas 20 y 21).

Tabla 20. Residentes en San Isidro

Filtros aplicados		Proporción	Personas	Proporción
1. Filtro poblacional	Residentes en Lima Metropolitana		8.890.792	100%
2. Filtro de distrito	Hombres y mujeres que residen en San Isidro	0,61%	54.206	0,610%
3. Filtro de edad	Hombres y mujeres entre 25 y 44 años	28%	15.400	0,173%
4. Filtro de NSE	Pertenecientes a los NSE A y B	74%	11.396	0,128%
5. Filtro de intención de compra	Personas interesadas en asistir a un <i>food truck</i> saludable	5,88%	670	0,008%

Fuente: Elaboración propia 2016.

Tabla 21. Trabajadores en San Isidro

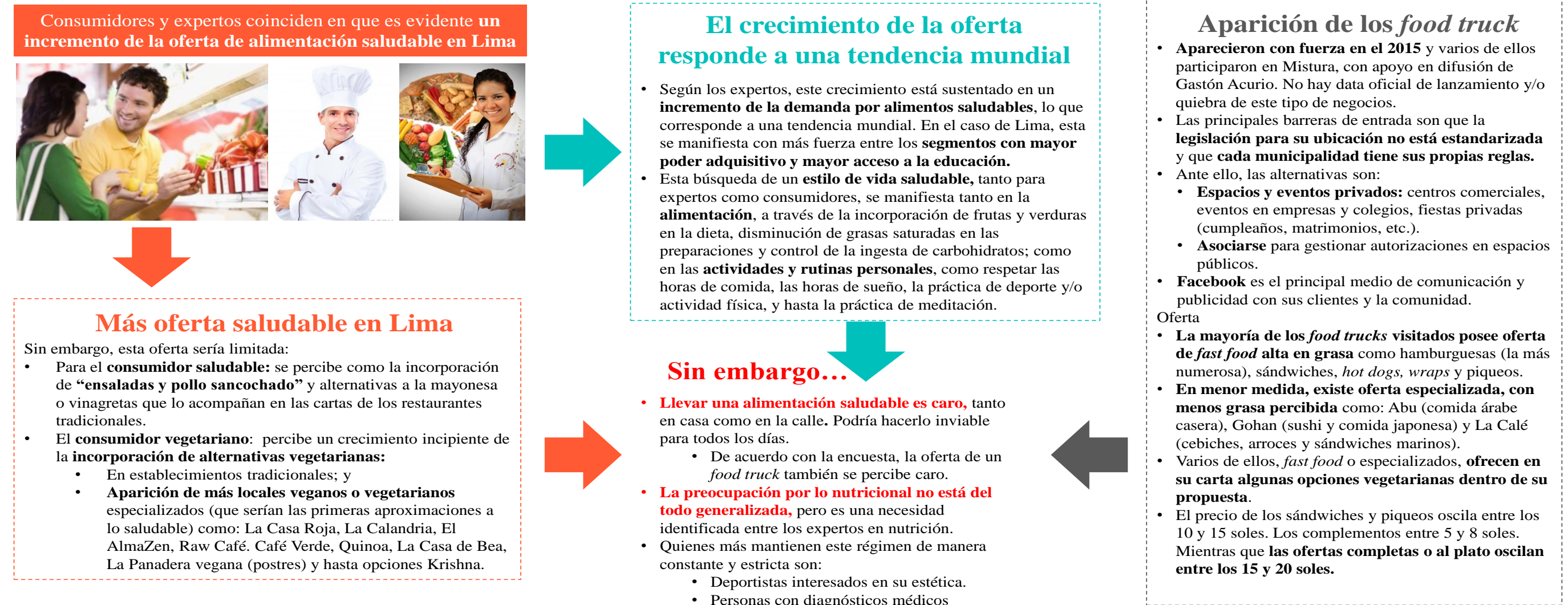
Filtros aplicados		Distribución	Personas	Empresas
1. Filtro poblacional	Densidad empresarial de San Isidro (662,1 por cada mil habitantes)			35.890
2. Filtro de personas	Microempresa (5 personas en promedio)	94,92%	170.335	34.067
	Pequeña empresa (50 personas en promedio)	4,11%	73.750	1.475
	Mediana y gran empresa (100 personas como mínimo)	0,60%	21.500	215
	Total personas		265.585	
3. Filtro de intención de compra	Personas interesadas en asistir a un <i>food truck</i> saludable	5,88%	15.623	

Fuente: Elaboración propia 2016.

Para el segundo año, consideraremos además al distrito de Santiago de Surco, en el que también hay presencia de *food trucks* (Agois 2015) (ver los anexos 7 y 8).

Se evalúa también, que en las siguientes etapas las operaciones alcancen a los distritos de San Borja, Jesús María, Lince y el Callao.

Gráfico 1. *Insights* del sondeo de mercados



Entonces, ¿Qué debemos considerar para el lanzamiento de la propuesta?



Fuente: Elaboración propia 2016.

Calidad de servicio

- **Ubicación** -> accesible al público que ya consume la oferta (comida sana y precio)
- **Comodidad del ambiente** -> es importante mitigar las barreras del consumo “de pie”.
- **Experiencia de producto** -> desarrollar planes de operaciones para garantizar:
 - Frescura de los platos
 - Higiene del formato
- **Experiencia de atención** -> desarrollar planes de operaciones y recursos humanos para garantizar:
 - Amabilidad en caja,
 - Velocidad en el despacho, etc.

Diferenciación de concepto

- **Menú balanceado** -> diseñado con la asesoría de:
 - **Chef** -> no ofrecerá el típico “pollo sancochado y ensalada”, sino que será una comida sabrosa y creativa.
 - **Nutricionista** -> garantiza que se consumen las porciones promedio recomendadas de macronutrientes.
- **Con información nutricional** -> se especificarán los ingredientes y los valores nutricionales de calorías, proteína, carbohidrato, fibra y grasa.
- **Se renovará constantemente** -> la carta cambiará con frecuencia mensual.

Delimitación del público

- **Personas con mayor poder adquisitivo** -> se dirige a hombres y mujeres de entre 25 y 44 años residentes en San Isidro, que almuerzan fuera de casa.
- **Con mayor acceso a la información** -> que valoran la alimentación saludable (y están dispuestas a pagar por ella).
- Y que no rechazan el formato de *food truck*.

“El mix de un chef y un nutricionista puede encontrar el equilibrio entre el sabor y la composición nutricional” (Sandra Tellería, nutricionista).

Capítulo V. Planeamiento estratégico

1. Etapa de entrada

1.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La Matriz de Evaluación de Factores Externos se basa en el análisis de las oportunidades y amenazas obtenidas en el macroentorno, desarrollado en el capítulo III de esta tesina. En la tabla 22 podemos observar que la puntuación ponderada obtenida es 3,02 siendo un valor mayor al promedio de 2,5, resultando que la organización responde de manera aceptable a las oportunidades y amenazas (David 2008). Dentro de las mayores oportunidades de la empresa tenemos: estar ubicados en San Isidro que concentra al 74% de los NSE A y B y es el distrito con mayor densidad empresarial, lo que favorece a alcanzar una mayor cantidad de clientes, así como el crecimiento en la oferta y demanda de categorías saludables. Dentro de las amenazas importantes tenemos la promoción y creación de mipymes, que es la mayor amenaza de la empresa, así como la promulgación de la ordenanza municipal 388-MSI.

Tabla 22. Matriz de Evaluación de Factores Externos

	Factores externos clave	Peso	Clasificación	Puntuaciones ponderadas
OPORTUNIDADES				
1	Promulgación de la Ley de promoción de la alimentación saludable para niños, niñas y adolescentes (Ley N° 30021)	0,02	3	0,06
2	Recuperación del crecimiento del PBI y poca variabilidad de los valores de la inflación	0,04	2	0,08
3	Crecimiento de la demanda de comida y bebidas saludables.	0,09	4	0,36
4	Crecimiento de la oferta de marcas saludables.	0,09	4	0,36
5	Aumento del gasto per cápita en alimentación fuera del hogar.	0,09	2	0,18
6	San Isidro concentra el 74% de los niveles socio-económicos A/B.	0,09	4	0,36
7	San Isidro es el distrito con mayor densidad empresarial.	0,09	4	0,36
8	Incremento de hábitos saludables en el estilo de vida a nivel mundial.	0,04	3	0,12
9	Aparición de líderes de opinión que defienden la educación alimentaria.	0,02	3	0,06
10	Respaldo internacional para aplicación de políticas de alimentación saludable.	0,02	3	0,06
11	<i>Food trucks</i> aparecen como modelo de negocio en San Isidro.	0,1	3	0,30
AMENAZAS				
1	Promoción de creación de mipymes por parte del Estado.	0,09	2	0,18
2	Promulgación de la ordenanza municipal 388-MSI que permite el funcionamiento de <i>food trucks</i> en San Isidro.	0,09	2	0,18
3	Fenómeno El Niño / La Niña	0,02	3	0,06
4	Percepción limitada sobre alimentación saludable.	0,04	4	0,16
5	Negocios permanentes en parques cercanos a viviendas tienen potencial rechazo de los vecinos.	0,04	2	0,08
6	Alta rotación de personal en el sector de restaurantes.	0,03	2	0,06
	Total	1,00		3,02

Fuente: Elaboración propia 2016 basada en David (2008).

1.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

En la tabla 23 podemos observar que la puntuación ponderada obtenida es 2,61 siendo un valor mayor al promedio de 2,5, mostrando que la empresa tiene una posición superior al promedio (David 2008).

Dentro de las fortalezas importantes notamos que la información, tanto de ingredientes y valores nutricionales, como la de los beneficios de una buena alimentación, son las mayores fortalezas de la empresa. Dentro de las debilidades importantes tenemos que no contar con una marca posicionada y que la idea de negocio es altamente imitable son las mayores debilidades de la empresa.

Tabla 23. Matriz de Evaluación de Factores Internos

	Factores internos clave	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones ponderadas
FORTALEZAS				
1	Información de ingredientes y valores nutricionales.	0,18	4	0,72
2	Información de beneficios de una buena alimentación.	0,18	4	0,72
3	Oferta enfocada en menús completos.	0,13	4	0,52
4	Utilización de materiales ecoamigables en los empaques.	0,03	3	0,09
DEBILIDADES				
1	Marca no posicionada	0,2	1	0,20
2	Tercerización de servicio de nutricionista y chef.	0,08	2	0,16
3	La idea de negocio es altamente imitable.	0,2	1	0,20
	Total	1,00		2,61

Fuente: Elaboración propia 2016 basada en David (2008).

2. Etapa de conciliación

2.1 Matriz de fortalezas-oportunidades-debilidades y amenazas (FODA)

Esta matriz está representada en la tabla 24, cuyas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas han sido tomadas del macroentorno y microentorno, trabajadas en el capítulo III de esta tesina. Esta matriz nos ayuda a generar estrategias alternativas viables, con el fin de utilizarlas para poder elaborar las estrategias de nuestro negocio (David 2008).

Tabla 24. Matriz de FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Información de ingredientes y valores nutricionales.	1. Marca no posicionada.
2. Información de beneficios de una buena alimentación.	2. Tercerización de servicio de nutricionista y chef.
3. Oferta enfocada en menús completos.	3. La idea de negocio es altamente imitable.
4. Utilización de materiales ecoamigables en los empaques.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Promulgación de la Ley de promoción de la alimentación saludable para niños, niñas y adolescentes (Ley N° 30021).	1. Promoción de creación de mipymes por parte del Estado.

2. Recuperación del crecimiento del PBI y poca variabilidad de los valores de la inflación.	2. Promulgación de la ordenanza municipal 388-MSI que permite el funcionamiento de <i>food trucks</i> en San Isidro.
3. Crecimiento de la demanda de comida y bebidas saludables.	3. Fenómeno El Niño / La Niña.
4. Crecimiento de la oferta de marcas saludables.	4. Percepción limitada sobre alimentación saludable.
5. Aumento del gasto per cápita en alimentación fuera del hogar.	5. Negocios permanentes en parques cercanos a viviendas tienen potencial rechazo de los vecinos.
6. San Isidro concentra el 74% de los niveles socio-económicos A/B.	6. Alta rotación de personal en el sector de restaurantes.
7. San Isidro es el distrito con mayor densidad empresarial.	
8. Incremento de hábitos saludables en el estilo de vida a nivel mundial.	
9. Aparición de líderes de opinión que defienden la educación alimentaria.	
10. Respaldo internacional para aplicación de políticas de alimentación saludable.	
11. Aparición de <i>food truck</i> como puntos de venta de comida “rápida”.	

Fuente: Elaboración propia 2016.

3. Visión

Ser la marca peruana líder en alimentación saludable con un formato innovador.

4. Misión

Healthy Van es una empresa peruana que busca brindar una alternativa completa y nutricionalmente balanceada de comida saludable y crear conciencia sobre el impacto de la alimentación en el bienestar personal a nivel físico y emocional.

5. Objetivos estratégicos

Tabla 25. Objetivos estratégicos

Objetivo	Herramienta	Corto plazo	Mediano plazo		Indicador
		2017	2018	2019	
Lograr una rentabilidad neta sobre las ventas de:			10%		Utilidad Neta / Ventas
Asociación de <i>Healthy Van</i> como especialista en comida saludable entre nuestro <i>target</i> .	Encuesta de imagen y posicionamiento	50%	60%	70%	Porcentaje de asociación.
Flexibilidad: Renovación mensual de la carta	Control de productos	80%	85%	90%	Porcentaje de cambio de carta por mes
Alcanzar un alto nivel de satisfacción del colaborador dentro de la organización	Encuesta de satisfacción	80%	85%	90%	Número de colaboradores que afirmen estar muy satisfechos o totalmente satisfechos en la institución

Fuente: Elaboración propia 2016.

6. Cadena de valor

Con el objetivo de identificar fuentes de ventaja competitiva del servicio de *food trucks*, describimos en el gráfico 2 las actividades de la empresa.

7. Recursos y capacidades – Análisis VRIO

Con la finalidad de determinar el potencial de los recursos y capacidades en búsqueda de ventajas competitivas e implementar las estrategias competitivas eficientes, se utilizará la matriz VRIO; la cual se desarrolla en la tabla 24.

Tabla 26. Matriz VRIO

Factores:	V	R	I	O	Ventaja Competitiva
Talentos					
Gerente	X			X	Paridad Competitiva
Procesos					
Diseño de la oferta	X	X		X	Ventaja Temporal
Cadena de suministro	X			X	Paridad Competitiva
Gestión financiera	X			X	Paridad Competitiva
Desarrollo del servicio: Cocina y atención	X			X	Paridad Competitiva
Gestión de <i>marketing</i>	X			X	Paridad Competitiva
Recursos					
Cultura saludable y ecoamigable	X	X		X	Ventaja Temporal
Difusión de los beneficios de la oferta	X	X		X	Ventaja Temporal
<i>Food truck</i> y equipamiento	X			X	Paridad Competitiva

Fuente: Elaboración propia 2016.

Conclusiones: Dentro de nuestra propuesta nuestras principales ventajas son la difusión de la cultura saludable, los beneficios de la oferta (alimentación saludable), que, aunque son temporales, resultan aportes valiosos para la cultura de alimentación en el país. Asimismo, el sector de alimentación en general, se encuentra en un proceso de renovación constante (Herold 2016) por lo que nuestro diseño dinámico (renovación mensual de la carta) lo convierte en un negocio competitivo.

Gráfico 2. Cadena de valor de *food truck* saludable

<p>Dirección. Estilo de gestión horizontal, todos participan. Planificación: previsiones y objetivos.</p>				
<p>Finanzas Sistema enfocado en rentabilidad a corto/ mediano plazo debido a la mayor rotación y menor inversión en infraestructura. <i>Outsourcing</i> de contabilidad y diseño de carta (chef y nutricionista). Gasto variable por evento (ver capítulo VI)</p>				
<p>Tecnología Adaptación de <i>food truck</i>: horno, plancha, cocina, mesa refrigerada, BC <i>cooler</i>, punto de gas, punto de agua, etc. (ver capítulo VI)</p>				
<p>Suministros: Tramite de permisos pertinentes. Gestión de mantenimiento de equipos (Camión y equipamiento). Control de calidad: selección de proveedores, certificados de instalaciones, equipos. Higiene: registro sanitario, carnet de sanidad. Garantizar la limpieza del proceso y de la infraestructura. Seguridad: Inspección técnica de seguridad en defensa civil. Certificado de servicio técnico del camión. SOAT. Seguro vehicular (ver capítulo VI).</p>				
<p>Recursos humanos Gestión de selección y capacitación de personal. Equipo de trabajo reducido. personal de cocina con carnet sanitario. Estructura organizativa. (ver capítulo VI)</p>				
<p>Innovación</p> <ul style="list-style-type: none"> No será de formato tradicional (restaurantes). Nuevo formato <i>food truck</i>: lleva el camión a los eventos y/o puntos autorizados por la municipalidad. Oferta de comida saludable: la mayoría de negocios en <i>food truck</i> ofrece comida rápida alta en grasas y carbohidratos. Envase ecoamigable, de material reciclable para comida y bebidas. Renovación mensual de la carta, para brindar más alternativas. 	<p>Producción (ver capítulo VI)</p> <p>CENTRO DE PRODUCCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> Recepción y calificación de la mercadería. Procesamiento de la mercadería. Porcionado/rotulado. Elaboración de bases, salsas madres y guisos. Utilización del procedimiento FIFO (<i>first in, first out</i>) Control de <i>stock</i> y almacenes. <p>FOOD TRUCK</p> <p>Con 3 áreas: Cocina caliente, cocina fría y caja/bebidas, en las que se desarrollará:</p> <ul style="list-style-type: none"> Recepción y revisión de mercadería y producción. Preparación de la mise en place Servicio Revisión de stock y reposición Limpieza (solo cocinas) Cerrar caja (sólo caja) 	<p>Logística (ver capítulo VI)</p> <ul style="list-style-type: none"> Traslado e instalación de <i>food truck</i> en el punto de venta. Almacenamiento de productos en el centro de producción. Transporte de insumos. 	<p>Mercadotecnia (ver capítulo VI)</p> <ul style="list-style-type: none"> Publicidad: <i>web, facebook</i> participación en bio-ferias, <i>flyers</i>, tarjetas Promoción diarias en los puntos de ventas Fidelización a través de charlas nutricionales en las ferias. 	<p>Servicio al cliente (ver capítulo VI)</p> <ul style="list-style-type: none"> Gestión de reclamos: libro de reclamaciones.

Fuente: Elaboración propia 2016.

8. Estrategia competitiva

Enfoque en diferenciación: Al ofrecer el servicio de restaurante de comida saludable, nos estamos enfocando en un grupo nicho (David 2008) de hombres y mujeres de entre 25 y 44 años de los NSE A y B, residentes y/o trabajadores en San Isidro, y que por sus actividades coman fuera de casa y deseen llevar una alimentación saludable con un diseño de carta que varía mensualmente y en un formato innovador de *food truck*.

9. Estrategia de crecimiento

En tanto *Healthy Van* ofrece la mejora de un producto y servicio actual en un mercado ya existente estamos hablando de una estrategia de **desarrollo de producto nuevo** (David 2008). Ver la tabla 27:

Tabla 27. Estrategia de crecimiento

		PRODUCTOS	
		TRADICIONALES	NUEVOS
MERCADOS	TRADICIONALES	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
	NUEVOS	Desarrollo de mercados	Diversificación

Fuente: Elaboración propia 2016, basada en Ansoff (1957).

Si bien en la primera etapa nos ubicaremos en el distrito de San Isidro, el plan de crecimiento incluye nuevas unidades a partir del segundo año ubicadas en Surco y otros.

Capítulo VI. Planes funcionales

1. Plan de *marketing*

1.1 Descripción del producto

Durante el primer año, la cadena *Healthy Van* contará con un *food truck* ubicado en el distrito de San Isidro que ofrecerá un menú balanceado, con información nutricional y que se renovará constantemente. Además, su elaboración contará con la asesoría de un nutricionista y un chef.

De esta manera, contaremos con combos que incluirán: proteína (vegetal o animal) + acompañamiento (carbohidratos o verduras). Y se especificarán los ingredientes, así como los valores nutricionales respecto a calorías, proteínas, carbohidratos, fibra y grasa. Además, se encontrarán bebidas refrescantes y/o *détox*.

Este *food truck* estará instalado en las ubicaciones negociadas por la Asociación de *Food Trucks* del Perú en San Isidro (Parque Andrés Avelino Cáceres, Parque La Pera, entre otros). Adicionalmente, ofrecerá sus servicios en eventos de colegios, universidades, empresas, cumpleaños, clubes, fiestas corporativas, entre otros.

1.2 Objetivos de *marketing*

Tabla 28. Objetivos de *marketing*

Objetivo	Herramienta	Corto plazo	Mediano plazo		Indicador
		2017	2018	2019	
Incrementar la asociación de <i>Healthy Van</i> como marca especialista en comida saludable entre nuestro <i>target</i> .	Encuesta de imagen y posicionamiento	50%	60%	70%	Porcentaje de asociación.
Incrementar las ventas por <i>food truck</i>	Reporte anual de ventas		15%	10%	Porcentaje de crecimiento de ventas por <i>food truck</i> .
Incrementar la participación en eventos:	Reporte anual de ventas				
Pequeños (150 menús)		42	79	105	Eventos anuales
Medianos (280 menús)		44	79	111	Eventos anuales
Grandes (400 menús)	18	26	33	Eventos anuales	
Incrementar el porcentaje de recompra entre nuestros clientes	Reporte anual de promociones	30%	40%	50%	Cantidad de tiques promocionales canjeados/ cantidad total de clientes
Incrementar la satisfacción de nuestros clientes	Encuesta anual de satisfacción	65%	70%	80%	Porcentaje de clientes que declaren estar “muy satisfechos” o “totalmente satisfechos”

Fuente: Elaboración propia 2016 basada en Ansoff (1957).

1.3 Estrategia de *marketing*

1.3.1 Segmentación del mercado

Como observamos en el capítulo IV, una de las sugerencias del sondeo de mercado es delimitar al público de manera realista. A pesar de que no se cuenta con datos cuantitativos, los expertos entrevistados coinciden en que se debe considerar a personas con mayor poder adquisitivo y mayor acceso a la información sobre alimentación saludable. Asimismo, ubicarse en un lugar que esté habituado al formato *food truck* y al estilo de alimentación saludable.

1.3.2 Público objetivo

Siguiendo las sugerencias del sondeo de mercado, hemos elegido para la primera etapa al distrito de San Isidro, que concentra entre sus residentes un 74% que pertenecen a los NSE A y B, así como la mayor densidad empresarial por mil habitantes. Asimismo, San Isidro ya cuenta con leyes que permiten el funcionamiento de *food trucks*, como se especifica en el capítulo II.

1.3.3 Posicionamiento

Nuestro posicionamiento es ser la **marca peruana líder en alimentación saludable en un formato innovador**. Está basado en destacar los atributos de la oferta (diseñada por un chef y una nutricionista), que proveerá información nutricional y se ofrecerá en un formato rápido como el *food truck*. En esa línea, **la propuesta de valor es que se ofrece un menú balanceado, con información nutricional y que se renovará constantemente**.

La comunicación apelará a los aspectos emocionales y racionales con la siguiente declaración: “Por nuestro trabajo y actividades nos vemos en la necesidad de comer fuera de casa y la mayoría de veces solo encontramos propuestas altas en grasas y carbohidratos, que elegimos debido al tiempo limitado para el almuerzo. Encontrar una alternativa de comida realmente saludable no es fácil. Todo se concentra en propuestas veganas, vegetarianas u orgánicas o se limita a ensaladas con pollo/pavo/pescado al vapor, en restaurantes tradicionales, que resultan aburridas y/o muy caras para lo que se recibe. *Healthy Van* es el *food truck* que te ofrece un menú completo balanceado, con información nutricional, desarrollado por un chef y un nutricionista. Así puedes encontrar una alternativa realmente saludable, a buen precio y en un formato rápido, que te ayudará a cuidarte diariamente”.

Este posicionamiento ira acompañado del *selling line* (razón para creer en nuestro producto y servicio): “Tu menú balanceado”, acompañado del logotipo (ver el anexo 9).

1.3.4 Estrategia competitiva

Si bien a la fecha no contamos con competencia directa, tal como observamos en el capítulo III; el negocio es altamente imitable, por lo que nuestra primera estrategia contempla sostenernos en la innovación permanente (renovación mensual de la carta en cada *food truck*), así como aprovechar nuestro posicionamiento como el primer *food truck* de comida saludable. Ello sin descuidar la calidad de nuestra oferta, y en especial la rapidez y buena atención.

1.4 Mezcla de *marketing*

1.4.1 Estrategia de servicio

La estrategia apunta al lanzamiento de un *food truck* de comida saludable en el marco de las actividades de la Asociación *Food Truck* del Perú, que se constituye así como una oferta diferenciada a la ya existente (hamburguesas, pizzas, alitas, sándwiches, comida marina, comida vegana, entre otras).

Este *food truck* brindará combos saludables en un formato novedoso, que en el último año ha alcanzado popularidad en Lima, y se caracteriza por ser rápido y ofrecer propuestas culinarias creativas y elaboradas (Reaño 2015).

El principal atributo de la propuesta es: presenta una combinación sabrosa y balanceada que ayuda a consumir las porciones promedio recomendadas de macronutrientes (carbohidratos, proteínas y grasas), con total transparencia en los ingredientes.

La marca está en proceso de lanzamiento, por lo que, una vez implementado el negocio, el producto y la experiencia de compra son fundamentales para su fortalecimiento. Asimismo, en la etapa inicial se reforzará la degustación. Los platos se servirán en envases descartables de cartón con separación entre proteína y acompañamiento, y las bebidas serán entregadas en vasos de cartón sin tapa ni cañita, en tanto nuestra marca también está comprometida con el cuidado ambiental y la optimización de recursos.

1.4.2 Estrategia de precio

El precio de los productos ofrecidos por los *food truck* pertenecientes a la Asociación oscila entre 5 y 8 (complementos) hasta 20 soles (ofertas completas al plato). Nuestra propuesta es contar con una estrategia de precio promedio del mercado: combos entre 15 y 20 soles, logrando una percepción de calidad similar a la oferta de los *food truck* ubicados en el Parque Andrés Avelino Cáceres en San Isidro.

Asimismo, se realizarán los esfuerzos necesarios para que la conservación y almacenamiento, en especial de los vegetales frescos, no impacten en un mayor precio. Además, no se trabajará con productos orgánicos, ya que estos incrementan notablemente los costos y el contenido nutricional suele ser similar.

Por otro lado, si el *food truck* mantiene su ubicación en el Parque Cáceres, el impacto de los costos del combustible no sería muy alto. Lo mismo sucedería para los eventos en colegios, universidades, empresas, cumpleaños, clubes, fiestas corporativas, entre otros, que puedan presentarse.

1.4.3 Estrategia de plaza

Nuestro canal de distribución es directo, en tanto el *food truck* se traslada desde el almacén hasta el punto de venta coordinado con la municipalidad. Lo mismo sucedería para los eventos en colegios, universidades, empresas, cumpleaños, clubes, fiestas corporativas, entre otros. En ese sentido, la estrategia es que el diseño del *food truck* cumpla la función de anunciarnos en el punto de venta (similar a un formato BTL). De esta manera, los consumidores potenciales estarán expuestos a nuestra oferta con la mayor frecuencia posible.

1.4.4 Estrategia de promoción y comunicación

La comunicación tendrá como principales objetivos dar a conocer el *food truck* y posicionarlo como un especialista en comida saludable. En ese sentido, se apelará a un mensaje racional y emocional que enfatizará en que se cuenta con un menú completo, desarrollado por un chef y un nutricionista, con información nutricional, y en un formato rápido. Esto se realizará en el marco de una estrategia de *pull* (la marca se dirige a los consumidores finales). Ver la tabla 29.

1.4.5 Estrategia de personas

En tanto nuestro personal es el principal punto de contacto, es necesario que nuestro equipo cuente con alta disposición de servicio y colaboración, tanto hacia el cliente como entre los miembros del equipo. La empresa tiene como objetivo capacitar al personal en estos temas y en la importancia de la alimentación saludable y el cuidado del medio ambiente. Además, se desarrollará un plan de incentivos que ayude a reducir el índice de rotación, característico del sector. El detalle se desarrollará en el plan de recursos humanos.

Tabla 29. Estrategias de promoción y comunicación

		Corto Plazo	Mediano Plazo	
		Año 1	Año 2	Año 3
Publicidad	BTL	Diseñar la fachada de los <i>food truck</i> y el material de comunicación resaltando que es una propuesta diferenciada y saludable.		
	Digital	Contratar publicidad pagada en Facebook para que visiten nuestra <i>fanpage</i>		
	Prensa escrita		Seleccionar medios de comunicación afines a la alimentación saludable. Desarrollar publicidad pagada.	
Marketing directo	E-mailing	Generar una base de datos de los clientes frecuentes manual en el local del <i>food truck</i> .	Lanzar promociones de cumpleaños a los miembros de la base de datos	
	Facebook	Generar una base de datos <i>on-line</i> con el incentivo de participar en el sorteo de dos menús.		
Marketing interactivo (Gestión de contenidos en redes sociales)	Facebook y Twitter	Brindar información del menú del día y sus beneficios. Compartir información de la ubicación Responder consultas, reclamos y sugerencias de nuestros clientes y seguidores.		
	Instagram, Pinterest, Snapchat	Compartir fotografías de nuestros platos. Compartir fotografías de las degustaciones y clientes satisfechos Publicar consejos para una alimentación saludable.		
	Foursquare, Swarm	Compartir información de ubicación (enlazada a Facebook y Twitter) Compartir consejos sobre el menú del día.		
	Youtube	Compartir consejos de nuestro chef y nuestra nutricionista (enlazados a Facebook y Twitter)		
Marketing de eventos		Generar alianzas con Lima Orgánica y Asociación de <i>Food Truck</i> del Perú para participar de sus ferias y/o actividades. Desarrollo de material de venta para eventos.	Desarrollar una base de datos de empresas objetivo y aplicar una estrategia de ventas para sus actividades anuales con sus colaboradores	
Promoción de ventas		Realizar promociones para el cliente frecuente: lanzar tarjeta que por cada 7 menús regala un combo de S/. 18,00 gratis.	Realizar sorteos de menú	
Ventas personales	Atención al cliente	Se coordinará con operaciones para mantener los estándares de calidad en la preparación. Asimismo se coordinará con recursos humanos la adecuada capacitación de los colaboradores en las políticas de atención al cliente. Lo que a su vez generará una publicidad boca a boca (<i>word of mouth</i>) y recomendación.		
Relaciones públicas	Publirreportajes en prensa	Resaltar la propuesta de menú con los ingredientes de cada plato, así como su aporte en porcentaje de macronutrientes (calorías, proteínas, carbohidratos y grasas).		
	Reportajes en blogs	Se invitará al <i>food truck</i> a 10 <i>bloggers</i> influyentes para el segmento (<i>Blogs</i> : La vida de Serendipity, Soltera Codiciada, Divina Ejecutiva, Ellas dicen y otros), y especializados en oferta culinaria (El Trinche, El vicio de comer, Jama.pe, El gourmet trucho y otros). <i>Healthy Van</i> les entregará vales de consumo para que prueben nuestro menú de manera semestral y preparen una nota en sus cuentas en redes sociales.		

Fuente: Elaboración propia 2016.

1.4.6 Estrategia de procesos

Uno de los pilares para *Healthy Van* es la rapidez en la atención y la calidad de nuestros platos. En ese sentido, se elaborarán manuales para la estandarización de los procesos de elaboración, atención al cliente y adquisición de insumos, los cuales tendrán un control periódico. Las recetas se renovarán mensualmente y el personal será previamente capacitado para ello. Los detalles se encontrarán en el plan de operaciones.

1.4.7 Estrategia de proactividad al consumidor

De acuerdo con la opinión de los expertos, recogida en el sondeo de mercado en el capítulo IV, uno de los principales factores para un negocio de comida es la calidad de servicio. En ese sentido, aspectos como la ubicación, la comodidad, experiencia de producto y atención, así como el concepto de la propuesta suman a la experiencia (ver el plan de operaciones).

Asimismo, tomaremos en cuenta lo siguiente:

- Evidencia física esencial: el diseño de nuestro *food truck* será funcional al interior (para facilitar la preparación y atención) y atractivo en el exterior (en tanto cumple también una función publicitaria). Ver el anexo 10.
- Evidencia física periférica: Logo en los envases, uniformes y carta.

1.5 Presupuesto de *marketing*

En la tabla 30 se puede observar el detalle del presupuesto de *marketing* que considera las principales acciones en publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas.

Tabla 30. Presupuesto de *marketing*

	Período 0	Año 1	Año 2	Año 3	Total
Publicidad					
Diseño de logo	S/. 3.500				S/. 3.500
Diseño de exterior de <i>food truck</i>	S/. 1.750	S/. 1.750	S/. 3.500		S/. 7.000
Publicidad en <i>Facebook</i>		S/. 52.500	S/. 42.000	S/. 42.000	S/. 136.500
Promoción de ventas					
Diseño e impresión de los cupones de descuento	S/. 500	S/. 1.000	S/. 2.000		S/. 3.500
Sesión fotográfica de carta		S/. 4.800	S/. 4.800	S/. 4.800	S/. 14.400
Sesión fotográfica de <i>food trucks</i>	S/. 200	S/. 200	S/. 400		S/. 800
Degustación (primera semana del mes)		S/. 2.400	S/. 2.400	S/. 2.400	S/. 7.200
Relaciones públicas					
Vales de consumo para <i>bloggers</i>		S/. 500	S/. 500	S/. 500	S/. 1.500
TOTAL	S/. 5.950	S/. 63.150	S/. 55.600	S/. 49.700	S/. 174.400

Fuente: Elaboración propia 2016.

2. Plan de recursos humanos

2.1 Objetivos del plan de recursos humanos

Tabla 31. Objetivos del plan de recursos humanos

Objetivo	Herramienta	Corto plazo	Mediano plazo		Indicador
		2017	2018	2019	
Tener una permanencia mínima de:	Reporte de personal	6 meses	8 meses	10 meses	Meses de permanencia del personal.
Realizar capacitaciones internas: atención al cliente, información nutricional, beneficios de los alimentos y afines.	Reporte de capacitaciones	3	4	5	Número de capacitaciones asistidas por colaborador.
Realizar capacitaciones externas: técnicas de cocina, almacenaje, salubridad y afines.	Reporte de capacitaciones	2	3	4	Número de capacitaciones asistidas por colaborador.
Alcanzar un alto nivel de satisfacción del colaborador dentro de la organización	Encuesta de satisfacción	80%	85%	90%	Número de colaboradores que afirmen estar muy satisfechos o totalmente satisfechos en la institución.

Fuente: Elaboración propia 2016.

2.2 Estrategia de recursos humanos

Tabla 32. Estrategias del plan de recursos humanos

	Rotación	Capacitación	Eficiencia
Completar 2 capacitaciones al año de S/. 3.000 cada una.		X	
Proceso detallado de contratación de personal sobre la base de competencias.	X	X	X
Plan de incentivos: Por un incremento en las ventas del año de cada <i>food truck</i> , los empleados recibirán un bono equivalente al mismo porcentaje del incremento por el sueldo del trabajador y su desempeño.	X		X
Reducir costos mediante la tercerización de los servicios de nutricionista, chef y contador.			X
Fomento de actividades para mejorar el bienestar de los colaboradores: celebraciones.	X		
Incremento anual de sueldo (entre 5% y 8%, dependiendo del desempeño de los colaboradores)			X

Fuente: Elaboración propia 2016.

2.3 Estructura organizacional de la empresa

La estructura de *Healthy Van* es una organización empresarial debido a que estamos en una etapa de formación. Mantiene una estructura flexible, simple e informal; el mecanismo de coordinación es por supervisión directa ejercida por el administrador (Mintzberg 1984).

La tabla 33 muestra una breve descripción de las partes de la organización:

Tabla 33. Partes de la organización

Ápice estratégico	Conformado por el administrador, quien se encarga de liderar y supervisar el negocio. Es quien toma las decisiones y busca nuevas oportunidades.
Núcleo operativo	Conformado por el personal de caja, técnico de cocina y ayudante de cocina, quienes se encargan de la preparación y entrega de los platos solicitados por los clientes.

Fuente: Elaboración propia 2016.

Al inicio de operaciones, *Healthy Van* contará con 8 colaboradores (ver la tabla 34):

Tabla 34. Ubicación de trabajadores según áreas

Administración	1 Administrador
Marketing	1 Jefe de <i>Marketing</i>
Operaciones	2 Cocineros
	2 Asistentes de cocina
	1 Cajero <i>full time</i>
	1 Cajero <i>part time</i>

Fuente: Elaboración propia 2016.

Asimismo, *Healthy Van* cuenta con un organigrama, descrito en el anexo 11, el que muestra su evolución en el tiempo.

Por otro lado, se contratarán con los servicios tercerizados de:

- Asesoría de chef: contaremos con un chef principal con el que se trabajará la elaboración de la carta mensual. Este chef será parte del accionariado. En caso él no pudiese ejercer el servicio, se buscará otro chef recomendado.
- Asesoría nutricional: tendremos varias opciones de nutricionistas, quienes, en conjunto con el chef, puedan elaborar la carta con los requerimientos de adecuación nutricional ideal para almuerzos.
- Contabilidad: estará a cargo de un estudio contable, quienes realizarán las labores de contabilidad y preparación de estados contables, su consolidación, preparación de presupuestos económico-financieros, determinación de obligaciones tributarias, emisión de estados financieros mensuales, análisis de los estados financieros, y asesoría contable y tributaria permanente.
- *Community management* (primer año): se contratará el servicio de gestión de contenidos y manejo de redes sociales, así como de asesoría en pauta publicitaria en internet. El objetivo es

que las diversas redes sociales en las que se tendrá cuentas, de acuerdo al plan de *marketing*, se encuentren debidamente actualizadas y puedan responder con propiedad y prontitud a las consultas y/o comentarios de sus visitantes.

2.4 Gestión de personal

Debido a que, en la actualidad, los *food truck* ya pueden funcionar de lunes a viernes en lugares determinados y en eventos fines de semana, durante el primer año se contará con dos grupos de trabajo compuestos por un cocinero y un asistente de cocina. Los turnos de trabajo dependerán de si les tocan funciones en el centro de producción o en el *food truck* como se ve en la tabla 35. Cabe resaltar, que el administrador, jefe de marketing y jefe de producción (que ingresará en el segundo año), al tener cargos de confianza, tendrán un horario flexible dependiendo de la carga laboral de los mismos.

Tabla 35. Horario de trabajo detallado por puesto (*) ()**

	FOOD TRUCK De 10 am a 7 pm					PRODUCCIÓN De 8 am a 5 pm			EVENTOS De 10 am a 10 pm		HORAS TOTALES
	L	M	Mi	J	V	L	J	S	S	D	
Cocinero 1			8			8	8	8		11	43
Cocinero 2	8	8		8	8				11		43
Asistente de cocina 1			8			8	8	8		11	43
Asistente de cocina 2	8	8		8	8				11		43
Cajero	8	8	8	8	8						40
Cajero a medio tiempo									11	11	22

(*) Dentro del horario de trabajo se incluye la hora de almuerzo o refrigerio.

(**) Semanalmente rotaran de horarios: el cocinero 1 y asistente 1 pasarán a tomar el horario del cocinero 2 y asistente 2, y así sucesivamente.

Fuente: Elaboración propia 2016.

El personal que trabaje en el *food truck*, llegará al centro de producción al inicio de su turno para organizar los productos en el *food truck* y llevarlos a la locación de trabajo en el parque Andrés Avelino Cáceres, y así asegurarse de que no le falte ningún insumo durante su turno.

Previo al inicio de las operaciones diarias, como medida de seguridad, el equipo deberá realizar una charla de 5 minutos donde evaluarán día a día los diferentes riesgos que puedan presentarse durante su turno, a fin de minimizarlos.

Al finalizar el turno de trabajo en el *food truck*, el cocinero y asistente de cocina realizarán la limpieza del área de trabajo y el cajero realizará el cierre de caja. Luego, llevarán el *food truck* de regreso a la cochera del centro de producción, para ser guardado.

En el centro de producción, el cocinero y asistente se encargarán de ordenar todo y limpiarlo. El cajero *freelance* solo trabajará en los eventos de fin de semana, pudiendo volverse fijo después del primer año de trabajo.

A todo el personal se le brindará dos juegos de uniforme de cocina y recibirán vía *e-mail* los manuales de operaciones, funciones, código de conducta y el manual de seguridad y salud ocupacional.

2.5 Diseño de puestos

Para poder mejorar la gestión de recursos humanos, se realizó el diseño y descripción de puestos para reflejar las tareas generales, deberes y responsabilidades de cada puesto como se detalla en la tabla 36.

2.6 Capacitación y desarrollo del personal

Healthy Van ha desarrollado un plan de capacitación que consiste en una inducción que durará dos meses, donde se realizará una introducción sobre la cultura organizacional, políticas de la empresa (código de conducta, políticas de seguridad y salud ocupacional, código de vestimenta), técnicas de almacenaje, procesamiento de mercadería, *porcionado* y rotulado, técnicas de atención al cliente, así como capacitación de funciones por puesto.

Mensualmente se realizará la capacitación sobre los detalles del menú: preparación, ingredientes y beneficios nutricionales de este. Asimismo, se realizará una degustación interna para que el personal viva la experiencia de consumo del producto. Además, se organizará el plan de trabajo del mes: en él se reforzarán las responsabilidades de cada trabajador y se recopilarán las lecciones aprendidas durante el mes anterior.

Cada 6 meses se realizará una capacitación externa y cada 4 meses se realizará un entrenamiento interno por puesto. Ambas tareas con el objetivo de incrementar los conocimientos del personal, acortar brechas entre el perfil y el puesto, y motivarlos a seguir creciendo.

Tabla 36. Descripción de puestos

Puesto	Requerimientos del puesto	Competencias requeridas	Funciones y responsabilidades	Sueldo S/.	Número de colaboradores por año		
					2017	2018	2019
Administrador	Titulado en carrera de administración o carreras afines Con 3 años de experiencia en puesto similar.	Liderazgo. Capacidad de toma de decisiones y negociación. Capacidad de comunicación escrita y oral. Capacidad de planeamiento y organización de sus actividades. Capacidad de decisión. Habilidad de resolución de problemas. Creatividad.	Encargado de toma de decisiones estratégicas para negocio. Diseño, planificación e implementación de plan estratégico. Coordinar actividades y recursos. Supervisión de gestión de proveedores. Revisión con contador externo de balance. Supervisión de operaciones. Labores de RR.HH.	5,000	1	1	1
Jefe de Marketing	Egresado de la carrera de comunicación, administración o ingeniería industrial. Con 2 años de experiencia en puestos similares.	Liderazgo. Capacidad de negociación. Orientación al cliente interno/externo. Capacidad de comunicación oral y escrita. Habilidad de resolución de problemas. Creatividad.	Diseño, planificación e implementación de plan de <i>marketing</i> . Coordinar y controlar campañas publicitarias y de promoción. Elaborar base de datos de clientes. Atención de quejas, reclamos, sugerencias. Entrenamiento en ventas y atención al cliente a personal de operaciones.	3.500	1	1	1
Jefe de producción	Egresado de la carrera de administración o ingeniería industrial. Con 2 años de experiencia en puestos similares.	Liderazgo. Capacidad de planificación de producción. Capacidad de comunicación escrita y oral. Administración del cambio. Capacidad de toma de decisiones.	Coordinar producción y programación de trabajos. Supervisión y coordinación con los proveedores. Supervisión de la calidad de los insumos con los proveedores. Supervisión de la calidad de los menús con los clientes.	3.500		1	1
Cocinero	Técnico de cocina Con 1 año de experiencia en puesto similar	Trabajo en equipo. Trabajo bajo presión. Responsabilidad.	Recepción de pedido por parte de caja. Preparación y presentación de platos. Gestión de <i>stock</i> de materias primas. Limpieza y mantenimiento de cocina.	1.200	2	3	6
Asistente de cocina	Técnico de cocina Con 1 año de experiencia en puesto similar	Trabajo en equipo. Trabajo bajo presión. Responsabilidad.	Apoyo al cocinero en elaboración de platos. Preparar los ingredientes para la realización de los platos. Limpieza y mantenimiento de cocina.	1.000	2	3	6
Cajero	Estudios superiores completos. Con 6 meses de experiencia en puesto similar.	Empatía. Trabajo en equipo. Trabajo bajo presión Responsabilidad.	Recibir pedidos y pagos de los clientes. Solicitar pedido a personal de cocina. Entrega de pedidos. Informar a clientes acerca de los diferentes menús y sus características.	1.200	1	2	4
Cajero a medio tiempo	Brevete A-1		Atención constante a clientes. Llevar el <i>food truck</i> al lugar de trabajo y guardarlo al finalizar el turno.	950	1	2	4
TOTAL DE COLABORADORES					8	13	23

Fuente: Elaboración propia 2016

2.7 Presupuesto de recursos humanos

Tabla 37. Presupuesto de recursos humanos

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Total
Actividades de integración		S/. 2.000	S/. 4.120	S/. 7.426	S/. 13.546
Capacitaciones pre-operativas	S/. 1.800	S/. 1.800	S/. 1.854	S/. 1.910	S/.7.364
Capacitaciones externas		S/. 4.000	S/. 6.180	S/. 8.488	S/. 18.668
Capacitaciones internas		S/. 3.600	S/. 4.944	S/. 6.365	S/. 14.909
Capacitaciones cambio de carta		S/. 2.400	S/. 3.296	S/. 4.253	S/. 9.549

Fuente: Elaboración propia 2016.

3. Plan de operaciones

3.1.Objetivos del plan de operaciones

En la tabla 38 se detallan cuatro objetivos comunes o prioridades competitivas de las operaciones (calidad, entrega, costos y flexibilidad) (Schroeder *et al.* 2005).

Tabla 38. Objetivos del plan de operaciones

Objetivo		Herramienta	Corto plazo	Mediano plazo		Indicador
			2017	2018	2019	
Calidad	Presentación y sabor del menú	Cliente incógnito	65%	70%	80%	Número de clientes satisfechos respecto al servicio / número total de clientes incógnitos
Entrega	Tiempo promedio de espera para atención.	Auditorías internas	6'00"	5' 45"	5'30"	Tiempo promedio entre el momento de llegada al <i>food truck</i> y cuando es atendido.
	Tiempo promedio de entrega del pedido.	cliente incógnito	9'00"	8'00"	7'00"	Tiempo promedio entre que se toma el pedido y se le entrega al cliente.
Costos	Eficiencia de costos operativos	Reportes de costos	70%	68%	66%	Costo operativo / Costo total
Flexibilidad	Renovación mensual de la carta	Control de productos	80%	85%	90%	Porcentaje de cambio de carta por mes

Fuente: Elaboración propia 2016.

3.2.Estrategias del plan de operaciones

Para alcanzar los objetivos antes expuestos, hemos definido las estrategias detalladas en la tabla 39.

Tabla 39. Estrategias del plan de operaciones

Estrategias	Objetivos			
	Calidad	Entrega	Costos	Flexibilidad
Comunicación y retroalimentación constante con los clientes en el punto de venta.	X			
Renovación periódica de la carta.	X			X
Control de calidad en los procesos de elaboración, atención al cliente y variedad de insumos.	X	X	X	
Elaboración de manuales para la estandarización de los procesos de elaboración, atención al cliente y variación de insumos.	X	X	X	
Control de inventarios, <i>stock</i> de seguridad.	X		X	
Planificación de la demanda semanal de platos y bebidas	X		X	X
Aplicación de manual de buenas prácticas de manipulación (BPM)	X	X	X	
Evaluación y selección de proveedores (calidad de insumos y capacidad de abastecimiento).	X	X	X	

Fuente: Elaboración propia 2016 basada en Schroeder *et al.* (2005).

3.3. Diseño del plan de operaciones

3.3.1 Diseño del producto

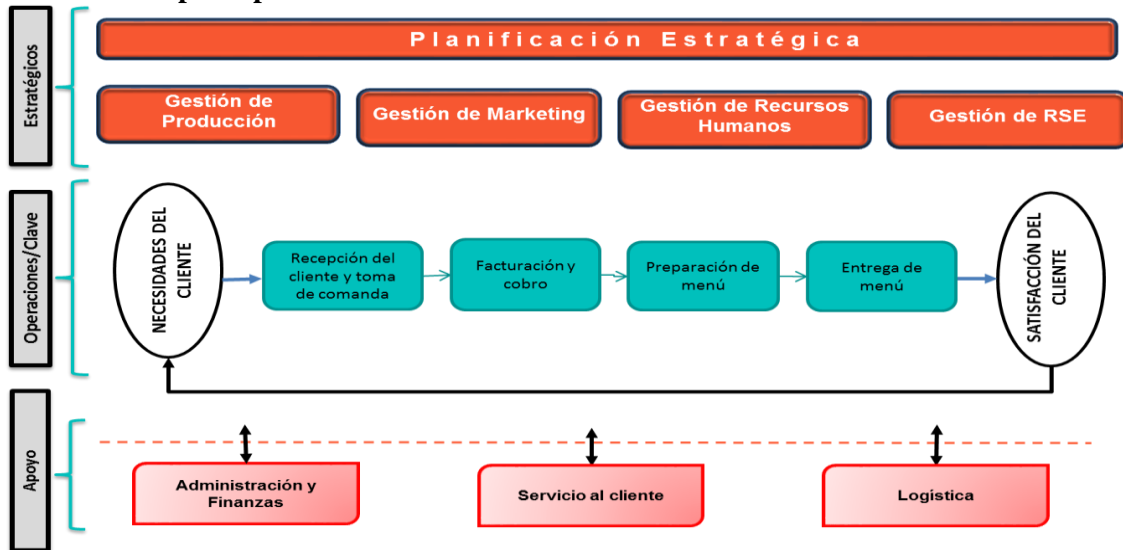
Al iniciar la operación, la carta contará con opciones de proteína animal y vegetal con acompañamientos (legumbres y granos o vegetales). En ella, se especificará la información nutricional por porción, de acuerdo a las alternativas del menú para el mes (ver el anexo 12). Adicionalmente se ofrecerán en la carta bebidas frutadas, herbales y *détox*.

La combinación se servirá en platos descartables de cartón con separación entre proteína y acompañamiento. La bebida será entregada en vasos de cartón sin tapa ni sorbete.

3.3.2 Mapa de procesos

El mapa de procesos de *Healthy Van* ha sido elaborado para representar las actividades y procesos principales (ver el gráfico 3):

Gráfico 3. Mapa de procesos



Fuente: Elaboración propia 2016.

Procesos estratégicos

- En el proceso de gestión de producción se lleva a cabo desde el diseño hasta la puesta en marcha de la carta mensual. Este diseño de carta se da la última semana de cada mes, donde primero se coordinan los lineamientos: ingredientes de temporada, combinaciones recomendables y el balance de la carta anterior (ver el anexo 13). De igual manera, se realiza la producción en dos ambientes: el centro de producción y el *food truck*. Debido a la importancia de este proceso, en la tabla 40 se detallan las actividades del centro de producción y del *food truck*. El proceso de atención en el *food truck* se detalla en el anexo 14.
- Los procesos de gestión de *marketing*, de recursos humanos y de responsabilidad social empresarial se detallan en sus respectivos planes. Son importantes debido a que darán un soporte a nuestra estrategia de crecimiento.

Tabla 40. Actividades del centro de producción y del *food truck*

Centro de producción	<i>Food truck</i>
Recepción y clasificación de la mercadería.	Cocina caliente: En ella se elaboran las preparaciones que requieren cocción; ya sea en cocina, plancha o grill.
Control de <i>stock</i> y almacenes.	
Procesamiento de la mercadería.	Cocina fría: En esta área se elaborarán los platos que no requieran cocción, como ensaladas, ceviches, vegetales crudos, etc., asimismo se <i>emplatará</i> y entregará al cajero para su posterior despacho.
<i>Porcionado</i> / rotulado.	
Elaboración de bases, salsas madres y guisos.	Caja / despacho: Su función es tomar los pedidos del cliente, generar la comanda para cocina, así como despachar las órdenes.
Utilización del <i>first in, first out</i> (FIFO).	

Fuente: Elaboración propia 2016.

Procesos de operaciones o claves

- Dentro de los procesos claves podemos resaltar la recepción del cliente y toma de comanda en el *food truck*, donde se facturará y se le cobrará para proceder a la preparación de los menús con su posterior entrega, dando un servicio de calidad para su satisfacción.

Procesos de apoyo

- La administración y finanzas se encarga del control, programación y pago a proveedores, servicios y sueldos, así como del crecimiento del negocio, impulsando las ventas y la identificación de *Healthy Van* como una marca saludable.
- El servicio de atención al cliente se encarga de resolver las quejas y reclamos que puedan darse durante el servicio en el punto de venta o por las redes sociales (anexo 15).
- La logística está íntimamente ligada con la carta de menús, ya que esta es la base para el abastecimiento de insumos. Estos insumos serán proporcionados por proveedores pre-seleccionados que serán evaluados en cuanto a calidad, tiempo de entrega y precio, cada 4 meses. Los insumos serán almacenados en el centro de producción.

3.3.3 Diseño de instalaciones

La presente actividad gastronómica considera 2 espacios definidos: el centro de producción y el *food truck* en sí.

a. Centro de producción

El centro de producción es la parte logística fundamental de la actividad gastronómica; en él se pre-elabora todo aquello que va a terminar su transformación como producto final en el mismo *food truck*, según los estándares y procesos establecidos para la operación. El centro de producción contará con el siguiente equipamiento:

- Cocina caliente: cocina industrial de acero inoxidable de 4 hornillas con horno empotrado, campana extractora con motor de ¼ de caballo de fuerza.
- Cocina fría: congelador de barrido vertical de 500 litros, dos conservadores BC *cooler*.
- Carpintería de acero inoxidable: 2 mesas con repisa, una mesa de apoyo y repisas.
- Licuadora semiprofesional. Balanza de hasta 30 kilos.
- Batería de cocina (ver el anexo 16).

b. Food truck

En el *food truck* se utiliza lo producido con anterioridad en el centro de producción, agilizando el proceso de despacho al cliente. Contará con el siguiente equipamiento:

- Cocina caliente: plancha, turbo chef, 2 hornillas, *grill* con tapa caliente, campana extractora.
- Cocina fría: mesa refrigerada, BC *cooler*.
- Repisas de acero.
- Mesa de trabajo de acero inoxidable.
- Dispensador de jugos de 2 tolvas.
- Lavadero doble.
- Caja registradora.
- Compartimiento para balón de gas.
- Sistema de ventilación.

3.3.4 Control de calidad

Se tendrá un control de calidad riguroso, como se aprecia en la tabla 41.

Tabla 41. Control de calidad en los procesos

Proveedores	Se trabajará con proveedores pre-seleccionados, evaluando la calidad del producto (frescura, limpieza) en cada entrega en el punto de recojo.
Tiempo de entrega	Se tendrán pre-preparadas las bases, salsas y guisos, para reducir el tiempo en cocina. Estas bases, salsas y guisos serán probadas antes del despacho a <i>food truck</i> . Todo será <i>porcionado</i> y rotulado antes del inicio de atención. Los vegetales serán trabajados antes del inicio de atención.
Conservación de insumos	Revisión mensual de la cadena de frío en centro de operaciones y <i>food truck</i> .
Mantenimiento de equipos y <i>food truck</i>.	Tener el programa de mantenimiento preventivo al día.
Reclamos	Monitoreo semanal de resolución de reclamos.

Fuente: Elaboración propia 2016.

3.3.5 Diseño pre-operativo

Tabla 42. Diseño pre-operativo

CONCEPTO	Año 0
Equipos de cómputo y electrónicos	S/. 7.225
Muebles y enseres	S/. 7.000
Vehículos	S/. 55.100
Maquinarias y equipos	S/. 66.930
<i>Softwares</i>	S/. 1.041
Permisos municipales	S/. 1.024
Membresías	S/. 2.500
Útiles de limpieza y oficina	S/. 6.000
TOTAL INVERSIÓN	S/. 146.820

Fuente: Elaboración propia 2016.

3.3.6 Estimación de costos

El método usado para la estimación de costos es el costeo por producto (menús y bebidas), detallado en el anexo 17.

4. Plan de finanzas

4.1 Objetivos del plan de financiero (corto y mediano plazo)

En la tabla 43 se detallan cuatro objetivos:

Tabla 43. Objetivos del plan financiero

Objetivo	Mediano plazo	Indicador
	2017 - 2019	
Lograr una rentabilidad neta sobre las ventas de:	10 %	Utilidad Neta / Ventas
Recupero de tiempo	2 años	

Fuente: Elaboración propia 2016.

4.2 Supuestos y políticas financieras

Se considera el inicio de operaciones en enero del 2017, con un periodo pre-operativo de dos meses.

En las tablas 44, 45 y 46, se detallan los datos, supuestos y políticas a tener en cuenta para el plan financiero en el período 2016-2019.

Tabla 44. Datos generales

1. Empresa constituida como Sociedad Anónima Cerrada, siendo los autores de la investigación y el chef asesor los accionistas al 100%, en porcentajes equivalentes a su aporte: 28%, 28% 28% y 16%, respectivamente.	
2. Impuesto general a las ventas:	18%
3. Impuesto a la renta (Diario La República 2016):	Año 1 – 27,0% Año 2 – 27,0% Año 3 – 26,0%
4. Inflación (Banco Central de Reserva del Perú 2016):	3,0%
5. Régimen laboral REMYPE (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo s.f.):	Los trabajadores de una pequeña empresa tienen los siguientes derechos laborales: <ul style="list-style-type: none">• Los trabajadores de una pequeña empresa tienen el derecho de estar registrados en el régimen contributivo de Essalud, en donde el empleador deberá aportar el 9% de lo que perciba el trabajador.• Los trabajadores de pequeña empresa tienen derecho a ser asegurados al Sistema Nacional de Pensiones (SNP / ONP), o al Sistema Privado

	<p>de Pensiones (AFP).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tienen derecho a una jornada máxima de 8 horas diarias o 48 horas semanales. • Tienen derecho a 24 horas continuas de descanso físico. • En caso de despido arbitrario tienen derecho a una indemnización equivalente a 20 remuneraciones diarias por cada año de trabajo, con un tope máximo de 120 remuneraciones diarias. • Por compensación por tiempo de servicios (CTS), el trabajador percibirá ½ sueldo por cada año de trabajo. • Tienen derecho a 15 días de vacaciones, por cada año de trabajo o su parte proporcional. • Tienen derecho cuando menos a una remuneración mínima vital (S/. 750.00). • Por gratificaciones tienen derecho a ½ sueldo en julio y ½ sueldo en diciembre, siempre y cuando hayan laborado el semestre completo, es decir de enero a junio y julio a diciembre, caso contrario, percibirán la parte proporcional por los meses completos laborados en razón del medio sueldo. • Con respecto a sus derechos colectivos, un trabajador de una pequeña empresa sí puede formar parte de un sindicato. • Tienen derecho a gozar de los feriados establecidos en el Régimen Laboral Común, es decir, primero de Enero, Jueves y Viernes Santo, Día del Trabajo, Fiestas Patrias, Santa Rosa de Lima, Combate de Angamos, Todos los Santos, Inmaculada Concepción, Navidad del Señor. • Tienen derecho al Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo, en caso realice actividades riesgosas.
6.El costo de oportunidad (COK) de los accionistas es:	14.23%

Fuente: Elaboración propia 2016.

Tabla 45. Supuestos

1.El periodo de evaluación del proyecto es de 3 años, sin embargo, se realizaron los flujos hasta el año 5 para poder ver la evolución. Los años 4 y 5 consideran las mismas ventas del año 3, con un incremento por inflación.
2.El tipo de cambio se mantiene constante en S/. 3,50
3.Se asume estabilidad económica, política y tributaria para los años de este plan.
4.Se asume un crecimiento de las ventas por <i>food truck</i> de: 15% para el primer año 10% para los siguientes años
5.Valor residual: se asume que al final de los 3 años el valor residual de los activos será del 100% de su valor neto a esa fecha.
6.Los costos variables están conformados por: Costo promedio del producto (combinaciones) 32.26% de las ventas
7.Se considera un aporte inicial de los accionistas de S/. 375.000
8.Las inversiones se realizarán en el mes de enero de cada año.
9. Proyección de ventas: se realizó de acuerdo al promedio de venta diaria referida por los entrevistados dueños de <i>food trucks</i> y a su experiencia en la atención de eventos (ver tabla 12). En esa línea, se ha establecido la estimación de ingresos contenida en el anexo 18.
10. Personal: se ha realizado una estimación creciente de personal, de acuerdo a la necesidad por el incremento de <i>food trucks</i> (ver tabla 36). El cálculo del costo del personal se muestra en el anexo 19.

11. Distribución de gastos operativos y diversos: este ítem se resume en el anexo 20.

Fuente: Elaboración propia 2016.

Tabla 46. Política financiera

1. En los primeros 2 años no habrá reparto de dividendos y se reinvertirá en el negocio.
2. Todos los sueldos fijos tendrán un incremento de entre 5% y 8% anualmente dependiendo del desempeño sumado a un alza por inflación. Los sueldos se pagarán a fin de mes.
3. Las vacaciones de los empleados se realizarán al siguiente año.

Fuente: Elaboración propia 2016.

4.3 Fuentes de inversión

De acuerdo a la proyección de la demanda se realizarán inversiones anuales para la implementación de nuevos *food trucks*. Se detallan en el anexo 21.

El capital de trabajo se ha estimado en 2,5% de las ventas.

La intención es financiar este proyecto, el 75% con capital propio y el otro 25% mediante financiamiento bancario. Se considera la tasa de financiamiento de 20% ofrecida tanto por el BBVA como Scotiabank para proyectos soportados con garantías parciales de los accionistas.

4.4 Estados financieros y evaluación financiera

Los estados financieros se muestran en el anexo 22 y el flujo de caja con la evaluación financiera se muestran en el anexo 23.

Capítulo VII. Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)

1. Alcance

Definir políticas y acciones de responsabilidad social de la empresa frente a sus *stakeholders* internos y externos con la finalidad de medir el impacto de la oferta en los hábitos alimenticios de nuestros clientes, así como establecer acciones que mejoren la eficiencia de nuestra operación y generen el menor impacto ambiental posible. Eso incluye la mano de obra, los insumos, el *food truck*, el uso de energía eléctrica y agua potable, así como la tecnología a través de la cadena de abastecimiento.

2. Objetivos del plan de responsabilidad social

Tabla 47. Objetivos del plan de responsabilidad social

	Objetivo	Herramienta	Corto plazo	Mediano plazo		Indicador
			2017	2018	2019	
Stakeholders internos	Implementar mejores prácticas en la gestión responsable de personas	Reporte de mejoras	1	1	1	Número de mejores prácticas
	Concientización en temas de bienestar, equilibrio y salud.	Campañas	2	3	4	Número de campañas
Stakeholders externos	Implementar mejores prácticas en la gestión responsable de insumos (proveedores)	Reporte de mejoras	2	2	2	Número de mejores prácticas
	Concientización en temas de bienestar, equilibrio y salud.	Campañas	1	2	2	Número de campañas

Fuente: Elaboración propia 2016.

3. Stakeholders

Se identifican cinco grupos de interés entre externos e internos como se detalla a continuación:

- Externos: Personas/clientes, proveedores y comunidad.
- Internos: Personal operativo, administración/ gerencia y socios.

4. Valores y principios

Los valores y principios de la empresa, y que deben ser promovidos por la gerencia, son los siguientes:

- Preocupación por el bienestar de nuestros clientes y colaboradores.
- Concebir a la alimentación saludable como uno de los pilares fundamentales para nuestro bienestar físico y emocional.

- Entender el cuidado del medio ambiente como una contribución a obtener mejores insumos y condiciones que nos permitan mejorar la calidad de vida de nuestros colaboradores y clientes.

Asimismo, se implementarán lineamientos para los grupos de interés más cercanos a través del código de conducta y ética.

5. Conclusiones

- El *food truck* contará con políticas y acciones de responsabilidad social, las cuales le permitirán medir el impacto de sus acciones.
- Establecerá acciones que impacten directamente en la toma de conciencia de los beneficios de una buena alimentación entre sus clientes y colaboradores.
- Realizará auditorías internas que le permitan controlar el cumplimiento interno de las políticas de responsabilidad social.
- Difundirá información relevante para mejorar la alimentación de sus clientes.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- La cadena de *food truck* “*Healthy Van*” surge en un entorno macroeconómico con gran potencial de inversión y crecimiento, en tanto en los últimos años se ha observado un incremento en el sector de alimentos y bebidas saludables, en el gasto en alimentos fuera del hogar, así como una recuperación en el crecimiento del PBI.
- En ese sentido, nuestra idea de negocio satisface la necesidad de contar con una oferta de alimentación saludable.
- A junio de 2016 no existe una propuesta de comida saludable, nutricionalmente balanceada, ni en *food trucks* ni en restaurantes. Sin embargo, el negocio es altamente imitable, por lo que hay que prestar especial atención a la innovación. En ese sentido, la renovación mensual de la carta es fundamental.
- La ubicación de la primera unidad de la cadena es altamente favorable en tanto el distrito de San Isidro concentra a nuestro público objetivo: hombres y mujeres de entre 25 y 44 años de los NSE A y B, que por sus actividades coman fuera de casa y que deseen llevar una alimentación saludable (entre residentes y trabajadores de empresas del distrito).
- Además, San Isidro cuenta con legislación pertinente para instalar este tipo de negocios y cuenta con una concentración de negocios que se autodenominan saludables, pero que no cuentan con información nutricional ni de los beneficios de sus ingredientes.
- Nuestra propuesta de valor es que se ofrece un menú balanceado, con información nutricional y que se renovará constantemente. Además, su elaboración contará con la asesoría de un nutricionista y un chef. En ese sentido, responde a las recomendaciones de los expertos de garantizar calidad de servicio (ubicación, comodidad del ambiente, y una experiencia positiva en el producto y la atención), así como delimitar el concepto del restaurante y reflejarlo en la propuesta de la carta.
- El lanzamiento de la cadena de *food truck* “*Healthy Van*” es viable en términos económicos-financieros. El VANE y TIRE serán de S/. 66.090,82 y 21,09%, respectivamente.

2. Recomendaciones

- Debido a la reciente aparición de una nueva asociación de *food trucks*, se recomienda un mayor acercamiento a las asociaciones ya existentes, a fin de mapear la que nos resulte más conveniente en el tiempo.
- En el transcurso del proyecto, se debe monitorear la posibilidad de ofrecer el servicio *delivery* a zonas cercanas a donde estén posicionados nuestros *food trucks*.
- Debido a las conclusiones anteriores, consideramos que la situación del mercado permite tomar la decisión de implementar las estrategias planteadas en la presente tesina. Se recomienda a los directivos de la empresa el lanzamiento de la cadena de *food trucks* “*Healthy Van*”.
- En el caso surjan situaciones desfavorables, se deberá considerar el plan de contingencia detallado en la tabla 48:

Tabla 48. Plan de contingencia

Escenario	Herramienta de control	Estrategias
Ventas menores a las proyectadas.	Control mensual de ventas.	<ul style="list-style-type: none"> - Convenio con empresas para <i>deliveries</i> grupales (en San Isidro y distritos cercanos). - Optimizar estructura de costos. - Diseñar oferta para niños y cambiar tamaño de porción para ofrecer en colegios (en San Isidro y distritos cercanos).
Ingreso de potenciales competidores directos	Monitoreo constante del mercado.	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizar el posicionamiento creado hasta la fecha como una estrategia para fidelizar a los consumidores, puesto que <i>Healthy Van</i> será el primer <i>food truck</i> en atender la necesidad de un menú saludable completo.
Clientes o consumidores insatisfechos con el producto.	Control mensual de reclamos.	<ul style="list-style-type: none"> - Responder rápidamente al reclamo para poder tranquilizar al cliente, analizar la situación y brindar una alternativa adecuada a su reclamo.
Disminución de la disposición a pagar de los compradores.	Análisis semestral de sensibilidad del precio. Control mensual de ventas.	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar la disminución del precio. - Evaluar reducir el tamaño de la porción sin afectar su valor nutricional. - Incluir en la carta ingredientes menos costosos. - Reforzar la comunicación del valor del producto en la nutrición.
Consumidor intoxicado por alergia.	Reclamos en punto de venta y redes sociales	<ul style="list-style-type: none"> - Reforzar la comunicación de ingredientes por menú. - Reforzar en caja, si el cliente es alérgico a algún ingrediente. - Aplicar el procedimiento de clientes insatisfechos.
Falta de liquidez.	Revisión de flujos financieros	<ul style="list-style-type: none"> - La solicitud de un préstamo bancario.

Fuente: Elaboración propia 2016.

Bibliografía

- Agois, Jimena (2015). “Foodtrucks todos los días”. *Diario Correo*. Fecha de publicación: 23/10/2015, fecha de consulta: 17/11/2015. <<http://diariocorreo.pe/gastronomia/food-trucks-todos-los-dias-627437/>>
- Andina Agencia Peruana de Noticias (2016). “Riesgo país de Perú subió tres puntos básicos a 4.21 al cierre del miércoles”. *Andina Agencia Peruana de Noticias*. Fecha de publicación: 05/02/2016, fecha de consulta: 20/04/2016. <<http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-riesgo-pais-peru-subio-tres-puntos-basicos-a-421-al-cierre-del-miercoles-216961.aspx>>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (2015). “Niveles Socioeconómicos 2015”. *APEIM*. Fecha de publicación: 06/2015, fecha de consulta: 18/02/2016. <<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2015.pdf>>
- Banco Central de Reserva del Perú (2016). “Reporte de inflación Junio 2016: panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018”. *BCRP*, Fecha de publicación: 06/2016, fecha de consulta: 01/07/2016.
- Barboza, Sascha (2014). “Descifremos la terminología de los empaques”. En: *Sascha Fitness*, 07/11/2014, fecha de consulta: 15/05/2016. <<http://saschafitness.com/descifremos-la-terminologia-de-los-empaques/>>
- Bloomberg Markets (s.f.). “Markets United States Rates & Bonds”. *Bloomberg*, fecha de consulta: 27/02/2016. <<http://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us>>
- Cano, Carlos (2015). “Jamie Oliver quiere armar la revolución (de la educación alimentaria)”. *Cadenaser*. Fecha de publicación: 15/05/2015, fecha de consulta: 28/09/2015. <http://cadenaser.com/ser/2015/05/14/gastro/1431622133_344157.html>
- Damodaran, Aswath (2016). “Beta, Unlevered beta and other risk measures”. *NYU Stern*. Fecha de publicación: 05/01/2016, fecha de consulta: 30/05/2016. <<http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/indname.xls>>
- Damodaran, Aswath (2016). “Country Risk Premiums”. *NYU Stern*. Fecha de publicación: 11/02/2016, fecha de consulta: 01/06/2016. <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html>
- Diario Altavoz (2015). “¿Almuerzo al paso? Conoce los 10 mejores *foodtrucks* de Lima”. *Diario Altavoz*, Fecha de publicación: 20/11/2015, fecha de consulta: 14/01/2016 <<http://www.altavoz.pe/2015/11/20/vida-salud/un-almuerzo-al-paso-conoce-los-10-mejores-food-trucks-de-lima>>

- Diario El Comercio (2015). “San Isidro: vecinos protesta contra *Food Trucks*”. *Wasap El Comercio*. Fecha de publicación: 19/11/2015, fecha de consulta: 28/04/2016. <<http://elcomercio.pe/whatsapp/sucesos/san-isidro-vecinos-protestan-contr-food-trucks-fo-tos-noticia-1857555>>
- Diario El Comercio (2015). “Cocina peruana: motor económico, identidad y orgullo”. *Diario El Comercio*. Fecha de publicación: 23/08/2015, fecha de consulta: 10/05/2016. <<http://elcomercio.pe/lima/ciudad/cocina-peruana-motor-economico-identidad-y-orgullo-n-oticia-1835185>>
- Diario El Comercio (2015). “Siete consejos para administrar correctamente un restaurante”. *Diario El Comercio*. Fecha de publicación: 07/03/2015, fecha de consulta: 01/06/2016. <<http://elcomercio.pe/economia/personal/siete-consejos-administrar-correctamente-restaura-nte-noticia-1884542>>
- Diario El Comercio (2015). “Buscas comida saludable” Lanzas app con directorio de locales. *Diario El Comercio*. Fecha de publicación: 11/06/2015, fecha de consulta: 18/09/2015. <<http://elcomercio.pe/economia/negocios/buscas-comida-saludable-lanzas-app-directorio-l-ocales-noticia-1817784>>
- Diario El Comercio (2014). “La comida peruana es saludable pues no usa conservantes ni colorantes”. *Diario El Comercio*. Fecha de publicación: 01/09/2014, fecha de consulta: 11/10/2015. <<http://elcomercio.pe/blog/cuidatusalud/2014/09/la-comida-peruana-es-saludable-pues-no-usa-conservantes-ni-colorantes>>
- Diario El Comercio (2015). “¿Buscas comida saludable? Lanzas app con directorio de locales”. *Diario El Comercio*. Fecha de publicación: 11/06/2015, fecha de consulta: 28/09/2015. <<http://elcomercio.pe/economia/negocios/buscas-comida-saludable-lanzas-app-directorio-l-ocales-noticia-1817784>>
- Diario Gestión (2014). “Siete pasos para constituir una empresa en 72 horas”. *Diario Gestión*. Fecha de publicación: 7/06/2014, fecha de consulta: 14/09/2015. <<http://gestion.pe/empleo-management/siete-pasos-constituir-empresa-72-horas-2099622>>
- Diario Gestión. “ASPEC saluda publicación de reglamento de la ley contra la comida chatarra” *Diario Gestión*. Fecha de publicación: 18/04/2015, fecha de consulta: 18/11/2015. <<http://gestion.pe/tendencias/aspec-saluda-publicacion-reglamento-ley-contr-comida-chat-arra-2129373>>
- Diario La República (2015). “Lima Orgánica, una app que te indica las propuestas saludables en Lima”. *Diario La República*. Fecha de publicación: 04/08/2015, fecha de consulta:

05/03/2016.

<<http://larepublica.pe/tecnologia/21675-lima-organica-una-app-que-te-indica-las-propuestas-saludables-en-lima>>

- Diario Perú 21 (2016). “Franquicias: Una cadena de sabor”. *Perú 21*. Fecha de publicación: 10/05/2016, fecha de consulta: 01/06/2016. <<http://peru21.pe/emprendedores/cadena-sabor-2246099>>
- Evidasana (2008). “Un menú balanceado y saludable de 1550 calorías”. *Evidasana*. Fecha de publicación: 25/10/2008, fecha de consulta: 22/10/2015. <<http://evidasana.com/blog/un-menu-balanceado-y-saludable-de-1550-calorias/> Fecha de publicación>
- GfK Perú (2015). “Uso de internet en el Perú”. GfK Perú. Fecha de publicación: 10/2015, fecha de consulta: 28/05/2016. <<http://www.slideshare.net/GfKPeru/gfk-per-uso-de-internet-en-el-per-octubre-2015>>
- INEI (2015). “El 33% del gasto en alimentos de los peruanos son realizados fuera del hogar”. *INEI*. Fecha de publicación: 04/08/2015, fecha de consulta: 10/04/2016. <<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-33-del-gasto-en-alimentos-de-los-peruanos-son-realizados-fuera-del-hogar-8539/>>
- INEI (2015). Estudio “Perú: Estructura Empresarial, 2014”. *INEI*. Fecha de publicación: 06/2015, fecha de consulta: 01/07/2016. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1262/index.html>
- INEI (2010). *Clasificación industrial internacional uniforme*. En: *INEI*. Fecha de publicación: Enero de 2010, fecha de consulta: 16/11/2015. <http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0883/Libro.pdf>
- Lima Orgánica (2016). “Restaurantes”. *Lima Orgánica*. Fecha de publicación: 21/02/2016, fecha de consulta: 02/03/2016. <<http://www.limaorganica.pe/Restaurantes/restaurantes.html>>
- Mind Tools Editorial Team (1957). “The Ansoff Matrix”. *Mind Tools*, fecha de consulta: 30/06/2016. <https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_90.htm>
- Ministerio de la Producción (2015). “Las Mipyme en cifras 2014” En: *Ministerio de la Producción*, Fecha de publicación: 10/2015, fecha de consulta: 08/11/2015. <<http://www.produce.gob.pe/remype/data/mype2014.pdf>>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. “¿Qué beneficios laborales tiene un trabajador de una Pequeña Empresa?”. Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Fecha de

consulta:

18/02/2016.

<http://www.mintra.gob.pe/mostrarTemaSNIL.php?__page=2&codTema=56&tip=20>

- Nielsen (2015). “Crece el consumo de productos saludables alrededor del mundo”. *Nielsen*. Fecha de publicación: 27/04/2015, fecha de consulta: 28/09/2015. <<http://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2015/Categorias-saludables-alrededor-del-mundo.html>>
- Organización Mundial de la Salud (2015). “Obesidad y sobrepeso”. *Organización mundial de la salud*. Fecha de publicación: 01/2015, fecha de consulta: 20/09/2015. <<http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs311/es/>>
- Organización Mundial de la Salud (2015). “Alimentación sana”. *Organización Mundial de la Salud*, Septiembre 2015, fecha de consulta: 10/05/2016. <<http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs394/es/>>
- Organización Mundial de la Salud (2015). “Enfermedades no transmisibles”. *Organización Mundial de la Salud*. Fecha de publicación: Enero 2015, fecha de consulta: 10/05/2016. <<http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs355/es/>>
- SENAMHI. “Boletín informativo Monitoreo fenómeno El Niño /La Niña Abril 2016”. *Senamhi*. Fecha de publicación: 04/2016, fecha de consulta: 04/05/2016. <<http://www.senamhi.gob.pe/load/file/02216SENA-31.pdf>>
- Wikipedia (2016). “Alimento orgánico”. En: *Wikipedia: La enciclopedia libre*. 03/05/2016, fecha de consulta: 16/05/2016. <https://es.wikipedia.org/wiki/Alimento_org%C3%A1nico>
- Wikipedia (2016). “Mise en place”. *Wikipedia: La enciclopedia libre*. Fecha de publicación: 27/03/2016, fecha de consulta: 15/05/2016. <https://es.wikipedia.org/wiki/Mise_en_place>
- Wikipedia (2016). “Raw o crudismo”. *Wikipedia: La enciclopedia libre*, Fecha de consulta: 19/03/2016. <[https://es.wikipedia.org/wiki/Crudismo_\(alimentación\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Crudismo_(alimentaci%C3%B3n))>
- Wikipedia (2016). “Veganismo”. *Wikipedia: La enciclopedia libre*. Fecha de publicación: 02/05/2016, fecha de consulta: 15/05/2016. <<https://es.wikipedia.org/wiki/Veganismo>>
- Wikipedia (2016). “Vegetarianismo”. *Wikipedia: La enciclopedia libre*. Fecha de publicación: 24/04/2016, fecha de consulta: 16/05/2016. <<https://es.wikipedia.org/wiki/Vegetarianismo>>

Libros digitales

- Real Academia Española (2014). *Diccionario de la Real Academia Española* (en línea). Vigésima tercera edición. Fecha de consulta: 15/05/2016. <<http://dle.rae.es/?id=NIamkj1>>

- Real Academia Española (2014). *Diccionario de la Real Academia Española* (en línea). Vigésima tercera edición. Fecha de consulta: 15/05/2016 <<http://dle.rae.es/?id=Qjo25iP>>
- Real Academia Española (2014). *Diccionario de la Real Academia Española* (en línea). Vigésima tercera edición. Fecha de consulta: 15/05/2016 <<http://dle.rae.es/?id=bQzN7OC>>
- Real Academia Española (2014). *Diccionario de la Real Academia Española* (en línea). Vigésima tercera edición. Fecha de consulta: 15/05/2016 <<http://dle.rae.es/?id=bRBue2h>>

Libros de consulta

- Barboza, Sascha (2015). *Los secretos de @Sascha Fitness*. Venezuela: Editorial Planeta Venezolana.
- David, Fred R. (2008). *Conceptos de Administración*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Editorial Pearson educación.
- Malhotra, Naresh K. (2008). *Investigación de mercado*. 5ta ed. México: Pearson Educación de México.
- Mintzberg, Henry (1984). *Estructuración de las organizaciones*. España: Editorial Ariel. P.
- Schoreder, Roger; Meyer, Susan; y Rungtusanathan, Johnny (2005). *Administración de operaciones, conceptos y casos contemporáneos*. México: Editorial Mc Graw Hill.

Informes y otros documentos

- Del Castillo, Álvaro (2016). Entrevista a dueño de *food truck* (audio). A solicitud.
- Euromonitor International (2014). “Health and Wellness in Perú”. Euromonitor International, Junio 2014.
- Herold, Heinrich (2016). Entrevista a experto gastronómico (audio). A solicitud.
- INEI (2010) “Perú: Estimaciones y proyecciones de población total y edades quinquenales según departamento, provincia y distrito, 2005-2015”. Lima: Editorial Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- Reaño, Vanessa (2015) “El Negocio de la Gastronomía ¿Qué tan sexy es de verdad la industria más sexy del Perú?”. En: *Semana Económica 2015*. Lima: Perú Económico S.A., p. 06-37.
- Tellería, Sandra (2015). Entrevista a experto nutricionista (audio). A solicitud.

Documentos legales

- Congreso de la República del Perú. “Ley N. 30021 Ley de promoción de la alimentación saludable para niños, niñas y adolescentes.” En: Diario El Peruano, 10/05/2013, fecha de consulta: 15/07/2015. <http://www.minedu.gob.pe/files/6231_201305171019.pdf>
- Normas legales de Municipalidad de San Isidro. “Ordenanza N° 388-MSI. En: Diario El Peruano, 20/06/2015. <<http://www.elperuano.com.pe/NormasElperuano/2015/06/20/1252617-1.html>>

Anexos

Anexo 1. Canvas

<p>8.-SOCIOS CLAVE:</p> <p>Nutricionista (información e ingredientes) Chef (sabor, variedad, presentación, creatividad) Proveedores Asociación <i>Food Truck</i> Lima Orgánica Municipalidades</p>	<p>7.-ACTIVIDADES CLAVES</p> <p>Selección de insumos Atención al cliente Entrenamiento básico en alimentos saludables.</p>	<p>2.-PROPUESTA DE VALOR</p> <p><u>Cientes:</u> Menú saludable con información nutricional, buen sabor, calidad, frescura, comprensible, variedad. <u>Trabajadores:</u> Formación y capacitación, oportunidad de desarrollo, horarios. <u>Socios:</u> Rentabilidad, satisfacción personal. <u>Social:</u> Aporte de difusión de estilo de alimentación saludable</p>	<p>4.-RELACIONES CON EL CLIENTE</p> <p>Gimnasio, Bioferias, Web/Fanpages, clases/charlas nutricionales, eventos Food Trucks.</p>	<p>1.-SEGMENTOS DE CLIENTES</p> <p>Sexo: Hombres y Mujeres Edad: 25 a 44 años Clase Social: A/B Estilos de vida: Modernas, Sofisticados y Progresistas. Ubicación: Lima moderna.- Residentes y trabajadores en San Isidro (primer año) Que deseen llevar una alimentación saludable y que coman fuera de casa al menos dos veces por semana.</p>
<p>9.-COSTOS</p> <p><u>Costos Fijos:</u> Planilla, publicidad, pagos a municipalidad, mantenimiento del <i>truck</i>, centro de operaciones. <u>Variable:</u> Insumos, combustible, envases, aguas, impuestos</p>		<p>5.- INGRESOS</p> <p>Venta de menú saludable en el Parque Cáceres (primer año) Venta en eventos de colegios, universidades, empresas, cumpleaños, clubes, fiestas corporativas.</p>		

Fuente: Elaboración propia 2016.

Anexo 2. Guía de indagación a expertos

Lo Saludable

¿Qué significa ser saludable? (Profundizar relación con hacer ejercicio, meditar, cuidar la alimentación, manejar el estrés, acudir a chequeos médicos, seguir recomendaciones de los médicos, cuidar indicadores físicos, entre otros)

Y si hablamos específicamente de la alimentación ¿Qué es alimentación saludable?

¿Con qué lo asocias? (alimentos que se deben consumir, alimentos que no, horarios de alimentos, batidos detox, alimentos frescos, cocidos, al vapor, alimentos sin azúcar, sin gluten, sin lactosa, suplementos nutricionales entre otros)

¿Qué alternativas tiene una persona si quiere comer saludable? (qué debe comer, que no, dónde, dónde no, cantidades)

¿Qué alternativas de postres o dulces tiene alguien que desea una alimentación saludable? ¿Cómo así? ¿Por qué?

Y si pensamos en las barreras ¿Qué factores no ayudan a que todos podamos llevar una alimentación saludable? ¿Cómo crees que se podría ayudar a combatir esas barreras? (Indagar sobre oferta de alimentación saludable, si se percibe limitada, cara, entre otros)

Crecimiento de la oferta

¿Cómo perciben el crecimiento de los negocios saludables en Lima? ¿Por qué?

¿Qué perspectivas le ven? ¿Cómo así?

¿Cómo cree que será en los próximos dos años? ¿Por qué?

¿Cuáles son las barreras? ¿Cuáles son los facilitadores?

¿Han ido a algún restaurante saludable? ¿Cómo así? (**PROFUNDIZAR EN OCASIÓN Y CONTEXTO, EXPECTATIVAS**) ¿Qué restaurant?

¿Qué les pareció? (**PROFUNDIZAR EN SABOR, PRESENTACIÓN, LOCAL, CALIDAD DE INGREDIENTES, PRECIO, ENTRE OTROS**)

¿Qué le ven de positivo? ¿Por qué?

¿Qué le ven de negativo? ¿Por qué?

¿Qué opinas de las bio-ferias o eco-ferias?, ¿cómo así?

¿Han visitado alguna? ¿Cuál? (**PROFUNDIZAR EN CONTEXTO Y OCASIÓN**)

¿Qué le ven de positivo? ¿Por qué?

¿Qué le ven de negativo? ¿Por qué?

¿Qué les parece la oferta de las tiendas saludables? ¿Cómo así?

¿Han visitado alguna? ¿Cuál? (**PROFUNDIZAR EN CONTEXTO Y OCASIÓN**)

¿Qué le ven de positivo? ¿Por qué?

¿Qué le ven de negativo? ¿Por qué?

¿Cómo cree que esta nueva tendencia puede llegar a convivir dentro del boom gastronómico peruano? ¿Por qué?

¿Qué alternativas le ve al desarrollo de la oferta de comida saludable? ¿Qué podría hacerla más interesante? ¿Por qué? ¿Cómo así?

¿Cuál es su opinión acerca de los Precios de estos establecimientos? (**PROFUNDIZAR ENTRE LA ASOCIACIÓN DE SALUDABLE CON CARO**)

Evaluación de la demanda

En tu experiencia, ¿Qué es lo que más valora un comensal? (**SABOR, PRESENTACIÓN, LOCAL LIMPIO, VALOR NUTRICIONAL, PERCEPCIÓN DE NUTRICIÓN, ETC**)

¿Cuáles son los factores de éxito para un negocio de este tipo?

En esa línea ¿por qué considera que se está dando el crecimiento de la oferta vegana, vegetariana, orgánica y/o saludable?

¿Qué opinan de la oferta de alimentación vegana o vegetariana? (**PROFUNDIZAR**)

¿Qué te parece la propuesta de un restaurante que ofrezca la mayoría de su carta preparada al horno?, ¿cree que tendría acogida? ¿Por qué?

Nutricionistas

¿Qué opinan de la alimentación vegana o vegetariana? (**PROFUNDIZAR DESDE LA PERSPECTIVA NUTRICIONAL**)

¿Qué opinas acerca de los alimentos orgánicos? ¿Por qué?

¿Qué opinas acerca de la comida artesanal o hecha a mano? ¿Por qué?

¿Qué opinas sobre adicionar suplementos nutricionales a la alimentación diaria? ¿Por qué?

¿Cuál es el motivo por el cual te contactan con más frecuencia?

¿Que suele recomendar a sus pacientes en esos casos?

Anexo 3. Guía de indagación a dueños de food truck

Introducción

Hola, Mi nombre es..... y me encuentro haciendo una investigación sobre *Food Trucks* con motivo de mi Tesis de Maestría para la Universidad del Pacífico.

A continuación, te hare algunas preguntas sobre el sector gastronómico y de *food trucks* que agradecería me respondas con toda sinceridad.

El sector gastronómico

¿Cómo perciben el crecimiento del sector gastronómico en Lima? ¿Por qué?

¿Qué perspectivas le ven? ¿Cuáles son las tendencias? ¿Cómo así?

Food trucks

¿Qué perspectivas de crecimiento identifica en este sector? ¿Por qué? ¿Cómo así?

¿Cómo cree que será en los próximos dos años? ¿Por qué?

¿Cómo se integra esta oferta dentro del boom gastronómico peruano? ¿Por qué?

Definición del negocio

¿Cómo se llama tu *Food Truck*? ¿Hace cuánto empezó a funcionar? ¿Cómo así? ¿Dónde? Actualmente ¿Con cuántos camiones trabajas? ¿Por qué?

Cuéntame ¿Qué se necesita para iniciar el negocio? (**INFRAESTRUCTURA – CAMIÓN, ALMACENES, CADENA DE FRÍO-, INVERSIÓN, PERMISOS, SEGURO VEHICULAR, ENTRE OTROS**)

¿Dirías que es un negocio sencillo de implementar? ¿Por qué? ¿Cuáles son los facilitadores? ¿Cómo así?

¿Cuáles son las barreras de entrada? ¿Cómo así?

¿Qué pasaría si el negocio no funcionara? ¿Qué harías? ¿Por qué? ¿Cómo así?

Ubicación

¿Dónde trabaja actualmente? ¿Cómo llegó a estas ubicaciones?

Y ¿Desde cuándo su *food truck* se ubica en (**MENCIONAR UBICACIÓN/ES**)?

¿Cómo gestionan el trámite? (**INDAGAR POR REQUISITOS, COSTO, TIEMPO DE DURACIÓN DEL PERMISO, ENTRE OTROS**)

¿Cómo ven el futuro de las negociaciones de los permisos de funcionamientos con la municipalidad de San Isidro? ¿A qué se debe esto?

¿En qué otros distritos ha trabajado/trabaja con el *food truck*? ¿Cómo así?

¿Diría que hay alguna mejor ubicación que otra? ¿Cuál? ¿Cómo así?

¿A qué otros distritos te interesaría llevar tu *food truck*? ¿Por qué?

(**SI NO MENCIONA SURCO ESPONTÁNEAMENTE**) ¿Ha pensado en Surco como una alternativa? ¿Por qué? (**INDAGAR EN LA UBICACIÓN DEL JOCKEY PLAZA**)

Funcionamiento del negocio

Recursos Humanos

Actualmente ¿con cuánto personal cuenta? ¿Por qué?

¿Cuáles son las condiciones de su trabajo? ¿Cómo así? (**INDAGAR MODALIDAD DE CONTRATACIÓN, PUESTOS, HORARIOS, CAPACITACIONES, ENTRE OTROS**)

¿Cómo gestiona al personal en los tiempos muertos o de baja atención?

Aproximadamente ¿Cuánto tiempo permanece el personal trabajando en el *food truck*? (obtener índice de rotación en % y/o días)

Operaciones

¿Cuál es tu capacidad máxima de atención?

¿Cómo gestiona la merma de la producción?

¿Cuenta con alguna previsión logística al respecto? (**INDAGAR POR INVENTARIOS, CONVENIOS, NUEVOS PRODUCTOS, ENTRE OTROS**)

Marketing y ventas

¿Cómo gestiona la publicidad? (**INDAGAR MEDIOS -ON LINE Y OFF LINE-, SI CONTRATA UN OUTSOURCE O NO, SI HAY UN PRESUPUESTO PREDEFINIDO O CÓMO SE DETERMINA, ENTRE OTROS**) ¿Por qué?

¿Y cómo impulsa las ventas del *food truck*? ¿Por qué? (**INDAGAR POR PROMOCIONES**)

¿Cuántas porciones vende al día? ¿Lleva algún control? ¿De qué manera?

¿Hay algún día de la semana en el que se venda más o menos? ¿Cómo así?

Líneas de negocio

¿Suele atender con el *food truck* en eventos? ¿Por qué? ¿Cómo así?

(**SI PARTICIPA EN EVENTOS**) ¿En qué tipo de eventos? ¿Cómo los clasifica? ¿Por qué?

(**PEQUEÑO, GRANDE, MEDIANO, U OTROS**)

¿Cuántos eventos tiene al mes? ¿Cómo los gestiona/difunde? (**INDAGAR EN SI TIENE FUERZA DE VENTAS, LO TRABAJA POR CONTACTOS, WORTH OF MOUTH, O SÓLO RECIBE LLAMADAS, ENTRE OTROS**)

Aproximadamente ¿Cuánto gana en los eventos? (**EN PORCENTAJE DEL TOTAL DE INGRESO**)

Asociaciones

Entiendo que pertenece a la Asociación de *Food Trucks* del Perú...

¿Cuál es el trámite para ser parte de la Asociación de *Food Trucks* del Perú? (**INDAGAR POR REQUISITOS, PROCESO, TIEMPO DEL TRÁMITE, BENEFICIOS, ENTRE OTROS**)

¡Muchas gracias!

Anexo 4. Guía de indagación a consumidores

Introducción

Hola, Mi nombre es y me encuentro haciendo una investigación sobre hábitos alimenticios con motivo de mi Tesis de Maestría para la Universidad del Pacífico.

A continuación, te hare algunas preguntas que agradecería me respondas con toda sinceridad.

Hábitos alimenticios

Pensando en el día de ayer: ¿Qué desayunaste? ¿Qué almorzaste? ¿Qué cenaste?

¿Por qué elegiste esos alimentos? (Especificar para cada comida)

¿Llevaste lonchera? ¿Por qué?

¿Saliste a comer fuera de casa? ¿Por qué?

¿Comiste postre? ¿Por qué?

¿Con qué frecuencia sueles comer en la calle?

¿En qué tipo de restaurantes? ¿Por qué?

¿Con qué frecuencia pides *delivery*?

¿Qué tipo de comida? ¿Por qué?

¿En qué ocasiones? ¿Por qué?

¿Dirías que tu alimentación ha cambiado en los últimos tres años? ¿Por qué?

Percepción sobre la propia alimentación

Si tuvieras que definir tu alimentación en tres palabras ¿cuáles serían?

¿Por qué elegiste la primera palabra? ¿Por qué la segunda? ¿Por qué la tercera?

Lo Saludable

SI NO MENCIONA ESPONTÁNEAMENTE ¿Qué significa ser saludable para ti? (Profundizar relación con hacer ejercicio, meditar, cuidar la alimentación, manejar el estrés, acudir a chequeos médicos, seguir recomendaciones de los médicos, cuidar indicadores físicos, entre otros)

Y si hablamos específicamente de la alimentación ¿Qué es alimentación saludable?

¿Con qué lo asocias? (alimentos que se deben consumir, alimentos que no, horarios de alimentos, batidos *détox*, alimentos frescos, cocidos, al vapor, alimentos sin azúcar, sin gluten, sin lactosa, suplementos nutricionales entre otros)

¿Qué alternativas tiene una persona si quiere comer saludable? (qué debe comer, que no, dónde, dónde no, cantidades)

¿Consideras que comer saludable es aburrido? (O solo comer ensaladas y pollito sancochado, por ejemplo)

¿Qué alternativas de postres o dulces tiene alguien que desea una alimentación saludable? ¿Cómo así? ¿Por qué?

Y si pensamos en las barreras ¿Qué factores no ayudan a que todos podamos llevar una alimentación saludable? ¿Cómo crees que se podría ayudar a combatir esas barreras? (Indagar sobre oferta de alimentación saludable, si se percibe limitada, cara, entre otros)

¿Consideras que tu alimentación es saludable? ¿Por qué?

¿Crees que tu alimentación podría ser aún más saludable? ¿Qué tendría que mejorar?

Lo Orgánico

En tus propias palabras ¿Cómo definirías a los alimentos orgánicos? ¿Cuál es la diferencia con los demás alimentos?

¿Cuáles son los beneficios de consumir alimentos orgánicos? ¿Por qué? (Profundizar en si encuentran alguna diferencia notoria entre lo orgánico y lo no orgánico: sabor, forma, entre otros)

¿Y cuáles son los problemas de consumir alimentos orgánicos? ¿Por qué?

¿Cómo reconocemos si un alimento es orgánico? (Profundizar si conoce sobre alguna norma de calidad, si revisa las etiquetas, si cree en el establecimiento que se lo ofrece, si busca información en alguna página web, entre otros)

¿Sueles consumir alimentos orgánicos? ¿Por qué? ¿Con que frecuencia? ¿Por qué?

Si tuviéramos que poner una nota del 1 al 10 ¿Qué tan importante dirías que es para ti consumir alimentos orgánicos? ¿Por qué?

¿Podríamos decir que lo orgánico es saludable? ¿Por qué?

¿Qué características lo hacen saludable? ¿Cómo así?

¿Qué características lo hacen no tan saludable? ¿Cómo así?

Hecho en casa / artesanal

Pensando en la preparación de los alimentos ¿Qué significa que los alimentos o productos se preparen artesanalmente? ¿Qué implica en el proceso? (ingredientes, preparación, receta, higiene, entre otros)

Y ¿qué significa que los alimentos estén estilo “hechos en casa”? ¿Son los mismo o no? ¿Por qué?

¿Sueles consumir alimentos preparados artesanalmente? ¿Por qué? ¿Con que frecuencia? ¿Por qué?

Si tuviéramos que poner una nota del 1 al 10 ¿Qué tanto valoras que la preparación de tu comida del día esté preparada artesanalmente? ¿Por qué?

¿Sueles consumir alimentos preparados tipo “hechos en casa”? ¿Por qué? ¿Con que frecuencia? ¿Por qué?

Si tuviéramos que poner una nota del 1 al 10 ¿Qué tanto valoras que la preparación de tu comida del día esté preparada tipo “hecha en casa”? ¿Por qué?

Nutrición

En tus propias palabras ¿Qué significa tener una buena nutrición? ¿Cómo así? (Profundizar si lo relacionan con proteínas, calorías, carbohidratos, azúcares, fibra, agua, grasas, entre otros)

¿Qué debo hacer si deseo tener una buena alimentación, nutricionalmente hablando? ¿Por qué? (si solo refiere al nutricionista, profundizar en lo que puede hacer uno cotidianamente)

¿Qué alimentos debo incluir para tener una buena alimentación? ¿Por qué? ¿Qué alimentos debo evitar? ¿Por qué?

¿Qué alimentos debo combinar para tener una buena alimentación? ¿Cómo así? ¿Por qué? ¿Qué alimentos no debo combinar? ¿Por qué?

Información

¿Sueles averiguar el valor nutricional de los alimentos que ingieres? ¿Por qué?

¿Te interesaría conocer el valor nutricional de tus alimentos? ¿Por qué? ¿Para qué?

¿Qué podría ayudar para que busques más información nutricional sobre tus alimentos? ¿Cómo así?

Suplementos nutricionales

¿Qué opina de los suplementos nutricionales? ¿Por qué?

¿Cuáles conoce? ¿Suele consumirlos? ¿Por qué?

¿Qué ventajas ofrece consumir suplementos nutricionales? ¿Por qué?

¿Qué desventajas tiene consumir suplementos nutricionales? ¿Por qué?

Mundo Vegano/Vegetariano

¿Cuándo dejaste de comer y/o proteína de origen animal? ¿Por qué?

¿Te consideras vegano o vegetariano? ¿Cuál es la diferencia? ¿Cómo así elegiste?

¿Dirás que ser vegano/vegetariano es saludable?

¿Por qué es saludable? ¿Por qué no sería saludable?

¿Cómo organizas tu alimentación? (profundizar en si cuenta con asesoría de nutricionista, si se hace chequeos periódicos, si prepara su comida o come fuera de casa, donde compra los ingredientes para preparar en casa, entre otros)

Pensando en lo nutricional ¿Cómo reemplazas la proteína animal? ¿Cómo complementas tu alimentación? ¿Cómo así (Profundizar en mezcla de menestras, suplementos u otros)

Pensando en la oferta para un vegetariano o vegano ¿Qué alternativas de restaurante o tiendas existen? Profundizar en general qué opina de la oferta. ¿A cuáles sueles ir? ¿Por qué?

Anexo 5. Encuesta on-line

Sección 1 de 8

Tesis

Nos encontramos haciendo una investigación para nuestra tesis por lo que agradecemos su participación respondiendo las siguientes preguntas:

¿Cuál es su nombre? *

Texto de respuesta corta

¿Cuál es su fecha de nacimiento? *

Mes, día, año

¿Cuál es su número de teléfono? *

Texto de respuesta corta

¿En qué Distrito vive? *

Texto de respuesta corta

¿Cuál es su profesión? *

Texto de respuesta corta

¿Usted o alguien de su familia/amigo cercano trabaja o estudia en? *

- Investigación/Estudios de mercados/Empresas que hacen encuestas
- Supermercados/bodegas/ puestos de mercado/ grifos/ restaurantes/ catering / servicios de buffet/ negocio
- Estudiantes de cocina, repostería, administración hotelera, turismo y afines
- Estudiantes y profesionales de nutrición
- Ninguna de las anteriores

Después de la sección 1 Ir a la siguiente sección

Sección 2 de 8

Filtro

Descripción (opcional)

Género *

- Masculino
- Femenino

¿Trabaja en San Isidro o transita por el distrito (por lo menos tres veces por semana) o cerca a sus límites? *

- Si
- No

Después de la sección 2 Ir a la siguiente sección

Sección 3 de 8

Edad

Descripción (opcional)

¿Cuál es su edad? *

- Menos de 25 años
- 25 a 35 años
- 36 a 45 años
- Más de 45 años

Sección 4 de 8

Hábitos de consumo

Descripción (opcional)

¿Suele almorzar en lugares públicos más de dos veces por semana? *

- Si
- No

Después de la sección 4 Ir a la siguiente sección

Sección 5 de 8

Hábitos de consumo

Descripción (opcional)

¿Alguna vez ha comido en algún Food Truck? *

- Si
- No

¿Qué tan interesado se encuentra en llevar una alimentación saludable y balanceada nutricionalmente? *

Nada interesado 1 2 3 4 5 Totalmente interesado

Después de la sección 5 Ir a la siguiente sección

Sección 6 de 8

Evaluación de Concepto

Descripción (opcional)

¿Qué te parece la idea de un Food Truck que ofrezca un menú saludable completo y balanceado (donde puedas combinar adecuadamente proteína vegetal o animal, carbohidrato y fibra), con información nutricional y buen sabor? *

Mala 1 2 3 4 5 Excelente

¿Cuáles son los aspectos POSITIVOS que le encuentra a la idea? ¿Algo más? *

Texto de respuesta larga

¿Y cuáles son los aspectos NEGATIVOS que le encuentra a la idea? ¿Algo más? *

Texto de respuesta larga

¿Cómo debería llamarse un Food Truck como? *

- Kombi name
- Van healthy
- Mix terio
- Dame + rico
- Kombi now

Sección 7 de 8

Intención de compra

Descripción (opcional)

¿Qué tan interesado estaría en ir a un Food Truck como? *

Nada interesado 1 2 3 4 5 Totalmente interesado

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el? *

- Menos de 15 soles
- Entre 15 y 20 soles
- Entre 20 y 25 soles
- Entre 25 y 30 soles
- Más de 30 soles

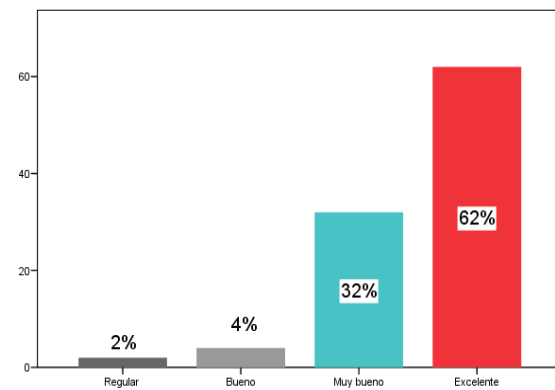
¿Con qué frecuencia asistiría a un Food Truck como? *

- Todos los días
- De 3 a 4 veces por semana
- 1 a 2 veces por semana
- Una vez cada 15 días
- Una vez al mes
- Menos de una vez al mes

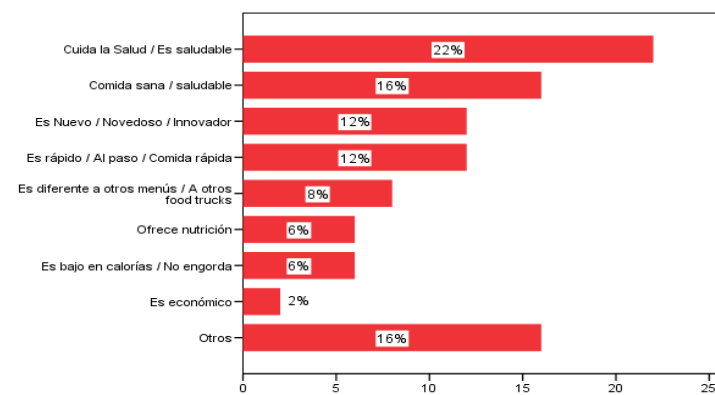
Después de la sección 7 Ir a la siguiente sección

Anexo 6. Resultados de encuesta on-line

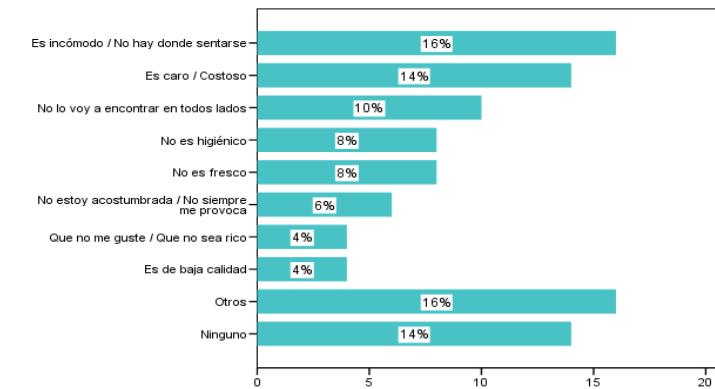
Evaluación de concepto



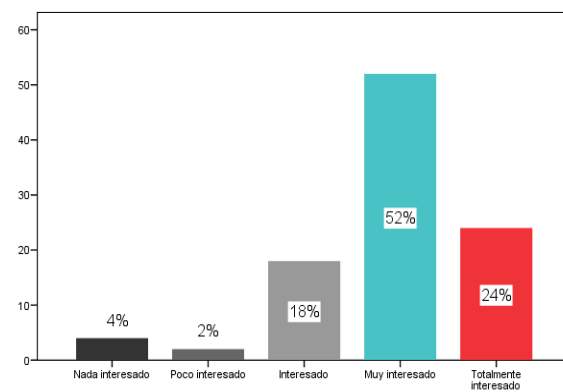
Aspectos positivos



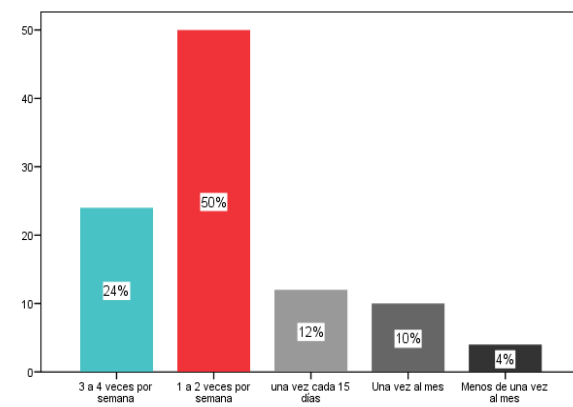
Aspectos negativos



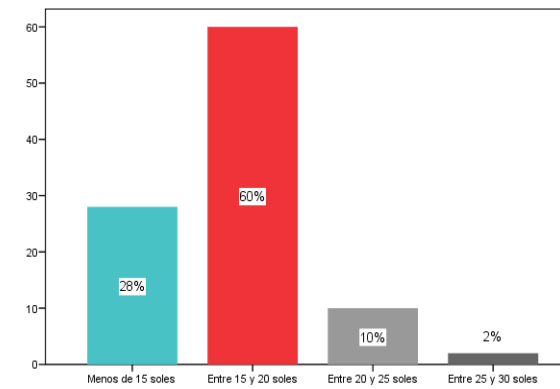
Intención de compra



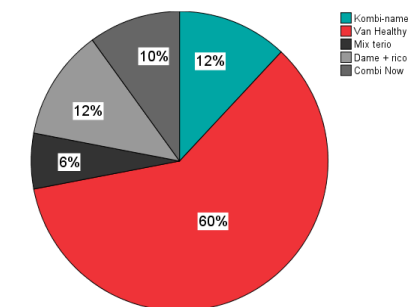
Frecuencia de consumo



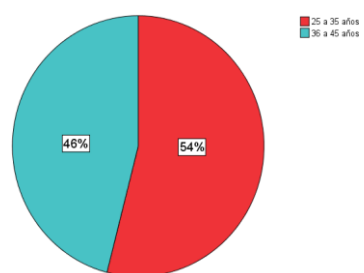
Intención de pago



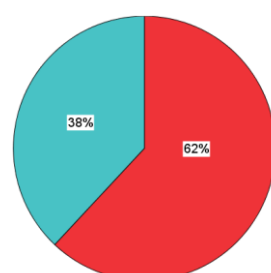
Nombre de Food Truck



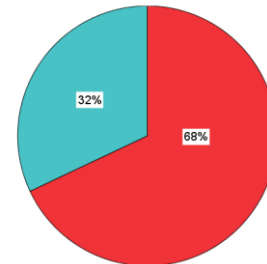
Edad



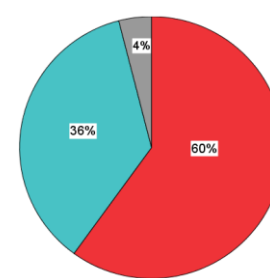
Género



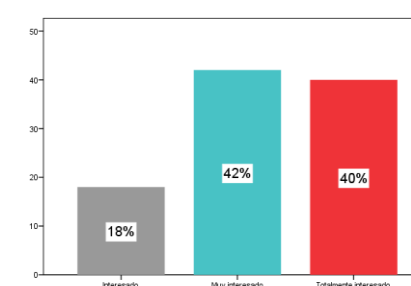
¿Ha comido en un food truck?



NSE



Interés en llevar alimentación saludable



Reclutamiento realizado a través de Facebook y Twitter, con el apoyo de sitios especializados en comida:

- Como yo como: <https://www.facebook.com/Como-yo-como-1577978769091338/?fref=ts>
- El trinche: <https://twitter.com/eltrincheom>

Anexo 7. Residentes en Surco

Filtros aplicados		Proporción	Personas	Proporción
1. Filtro poblacional	Residentes en Lima Metropolitana		8.890.792	100%
2. Filtro de distrito	Hombres y mujeres que residen en Surco	3,87%	344.242	3,872%
3. Filtro de edad	Hombres y mujeres entre 25 y 44 años	30%	104.540	1,176%
4. Filtro de NSE	Pertencientes a los NSE A y B	74%	77.360	0,870%
5. Filtro de intención de compra	Personas interesadas en asistir a un <i>food truck</i> saludable	5,88%	4.551	0,051%

Fuente: elaboración propia, 2016.

Anexo 8. Trabajadores en Surco

Filtros aplicados		Distribución	Personas	Empresas
1. Filtro poblacional	Densidad empresarial de Surco (12.1 por cada mil habitantes)			4.165
2. Filtro de personas	Microempresa (5 personas en promedio)	94,92%	19.765	3.953
	Pequeña empresa (50 personas en promedio)	4,11%	8.550	171
	Mediana y gran empresa (100 personas como mínimo)	0,60%	2.500	25
	Total personas		30.815	
3. Filtro de intención de compra	Personas interesadas en asistir a un <i>food truck</i> saludable	5,88%	1.813	

Fuente: Elaboración propia 2016.

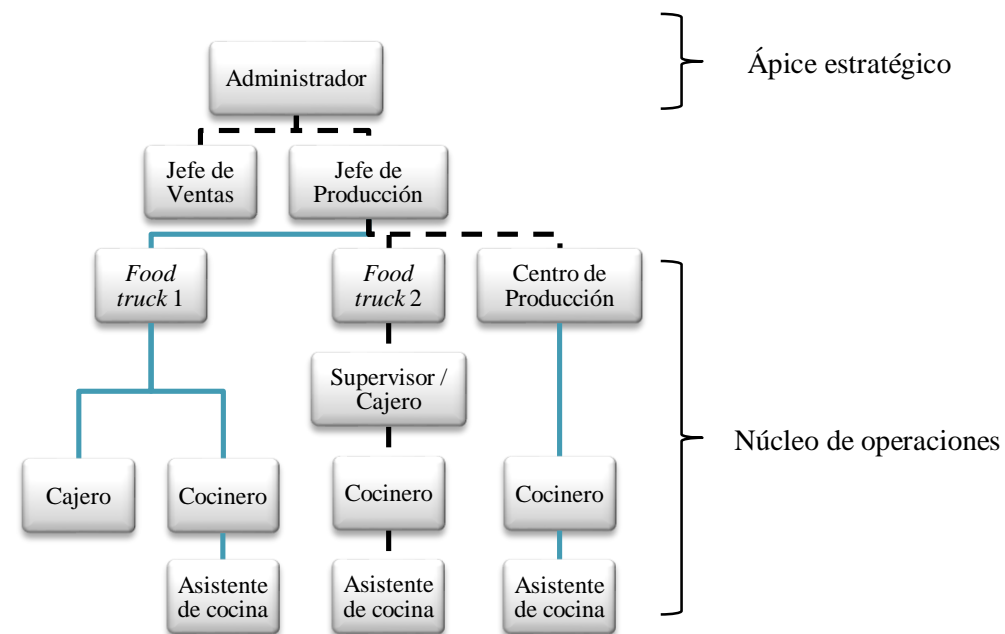
Anexo 9. Logotipo *Healthy Van*



Anexo 10. Evidencia física esencial



Anexo 11. Organigrama

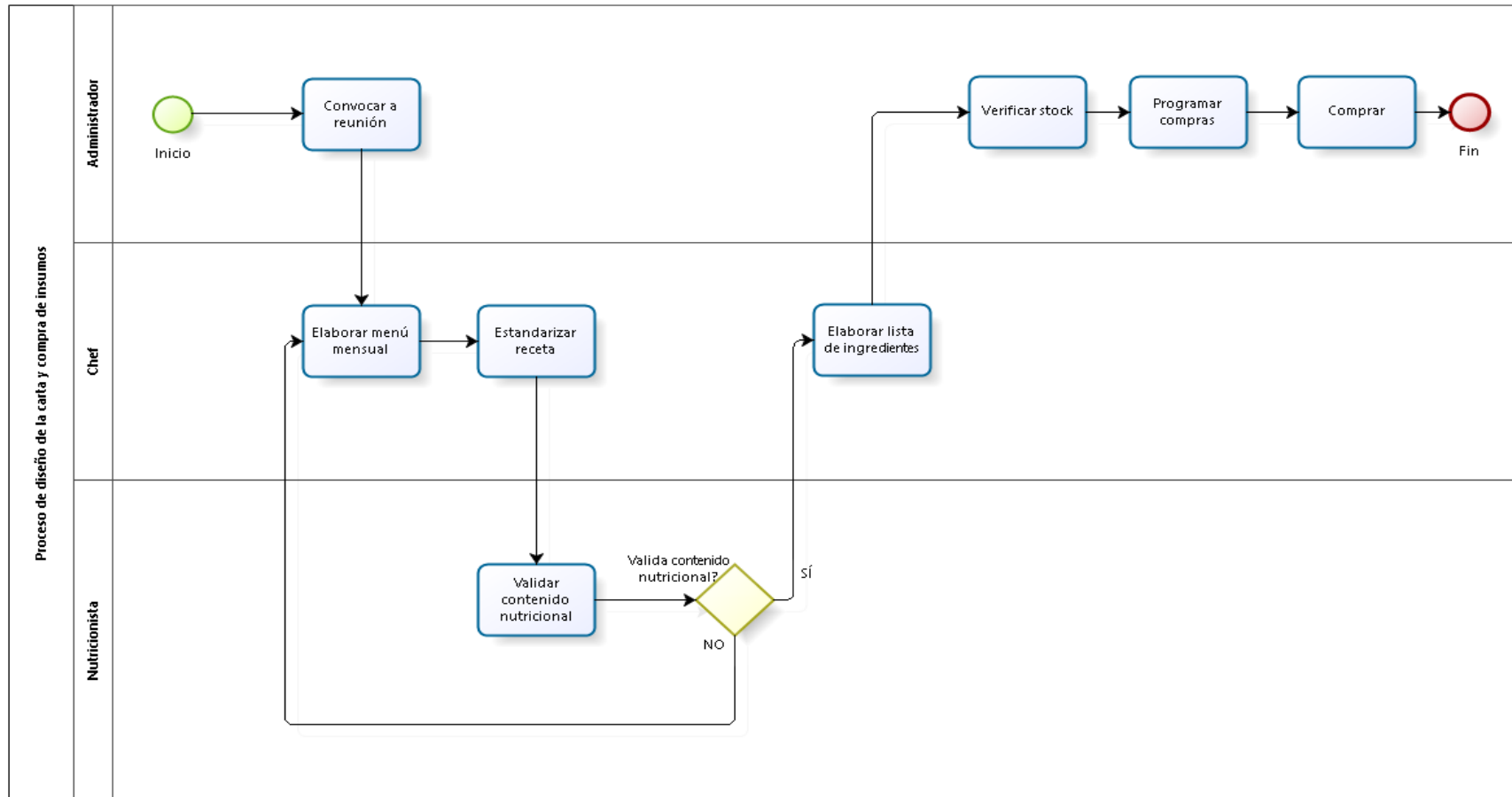


Nota: A partir del segundo food truck en adelante, el organigrama cambiaría a como se representa en líneas punteadas.
 Fuente: Elaboración propia. 2016-

Anexo 12. Alternativas de menús para el primer mes

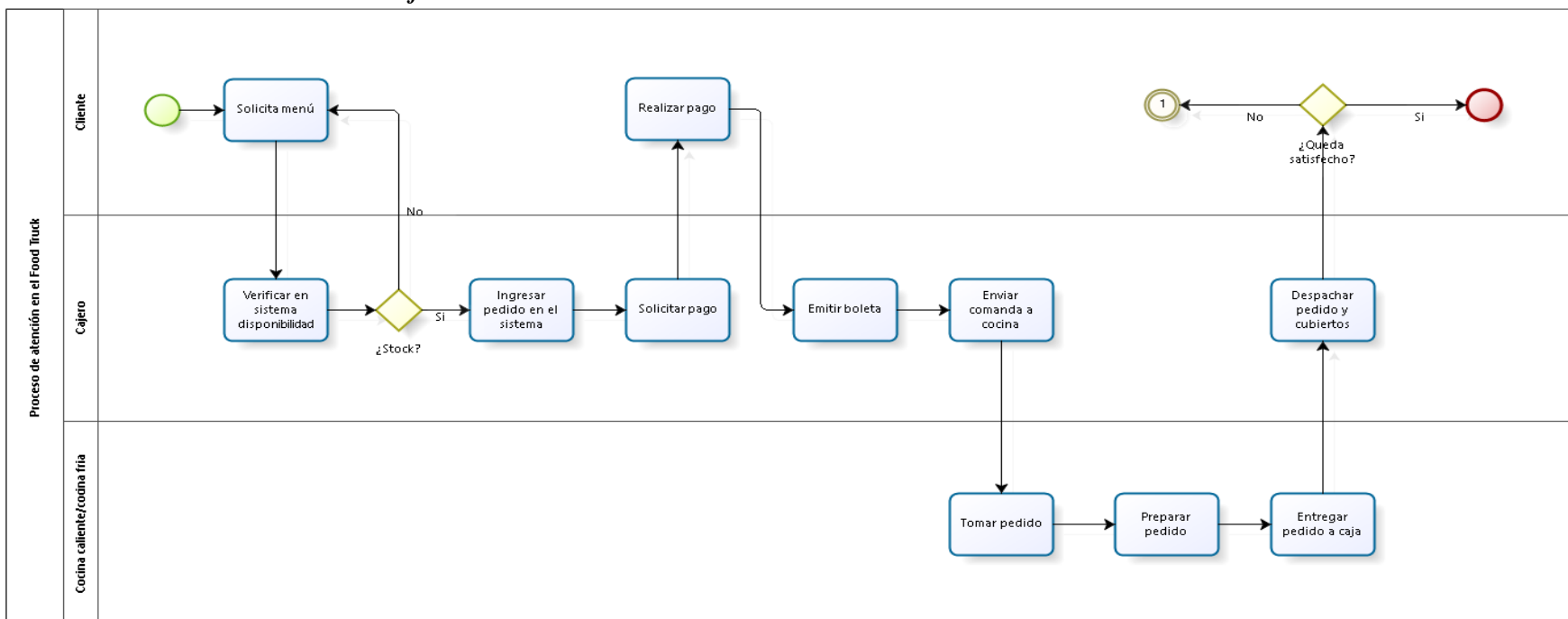
Menús	Precio Lista	Calorías	Proteína (g)	Carbohidrato (g)	Grasa (g)	Fibra (g)	AGS (g)
POLLO CACCIATORA CON RAGÚ DE LENTEJAS	S/.18,00	764,55	22,44	80,23	22,46	10,35	6,26
POLLO CACCIATORA CON ENSALADA THAI	S/.18,00	745,18	21,40	57,82	32,34	11,04	14,20
PECHUGA DE PAVO CON VEGETALES CAPON	S/.20,00	681,80	37,22	52,04	28,17	10,32	13,52
PECHUGA DE PAVO CON ARROZ INTEGRAL AL PESTO	S/.20,00	756,99	37,22	85,73	18,89	10,27	13,80
PECHUGA DE PAVO CON HUMMUS DE PALLARES	S/.20,00	745,18	37,22	57,82	32,34	11,04	14,20
HUMMUS DE PALLARES CON ENSALADA HUERTA FRESCA	S/.18,00	671,16	16,60	58,63	41,82	15,18	5,60
TOFU EN SALSA MENSI	S/.15,00	700,12	43,73	52,36	38,54	13,25	5,43
QUINUA ENTOMATADA CON ENSALADA HUERTA FRESCA	S/.20,00	707,02	27,56	83,67	29,29	13,35	8,20
FALAFEL CON ENSALADA HUERTA FRESCA	S/.15,00	670,86	23,95	97,66	29,27	11,46	4,65
FALAFEL CON ENSALADA THAI	S/.15,00	769,46	33,68	104,65	33,84	7,20	5,27
CEVICHE DE CHAMPIGNONES, ALCACHOFA Y PIMIENTOS ASADOS	S/.15,00	733,20	24,18	99,36	30,14	13,40	3,00
ARROZ INTEGRAL AL PESTO CON ENSALADA THAI	S/.15,00	770,12	30,02	99,95	28,99	9,25	5,32
DIA 1		DIA 2		DIA 3			
POLLO CACCIATORA CON ENSALADA THAI	S/.18,00	POLLO CACCIATORA CON ENSALADA THAI	S/.18,00	POLLO CACCIATORA CON RAGÚ DE LENTEJAS	S/.18,00		
PECHUGA DE PAVO CON HUMMUS DE PALLARES	S/.20,00	PECHUGA DE PAVO CON VEGETALES CAPON	S/.20,00	PECHUGA DE PAVO CON ARROZ INTEGRAL AL PESTO	S/.20,00		
HUMMUS DE PALLARES CON ENSALADA HUERTA FRESCA	S/.18,00	TOFU EN SALSA MENSI	S/.15,00	FALAFEL CON ENSALADA THAI	S/.15,00		
FALAFEL CON ENSALADA THAI	S/.15,00	QUINUA ENTOMATADA CON ENSALADA HUERTA FRESCA	S/.20,00	CEVICHE DE CHAMPIGNONES, ALCACHOFA Y PIMIENTOS ASADOS	S/.15,00		
DIA 4		DIA 5		DIA 6			
POLLO CACCIATORA CON RAGÚ DE LENTEJAS	S/.18,00	POLLO CACCIATORA CON RAGÚ DE LENTEJAS	S/.18,00	POLLO CACCIATORA CON ENSALADA THAI	S/.18,00		
PECHUGA DE PAVO CON VEGETALES CAPON	S/.20,00	PECHUGA DE PAVO CON HUMMUS DE PALLARES	S/.20,00	PECHUGA DE PAVO CON ARROZ INTEGRAL AL PESTO	S/.20,00		
QUINUA ENTOMATADA CON ENSALADA HUERTA FRESCA	S/.20,00	HUMMUS DE PALLARES CON ENSALADA HUERTA FRESCA	S/.18,00	FALAFEL CON ENSALADA HUERTA FRESCA	S/.15,00		
FALAFEL CON ENSALADA HUERTA FRESCA	S/.15,00	ARROZ INTEGRAL AL PESTO CON ENSALADA THAI	S/.15,00	ARROZ INTEGRAL AL PESTO CON ENSALADA THAI	S/.15,00		

Anexo 13. Proceso de diseño de la carta y compra de insumo



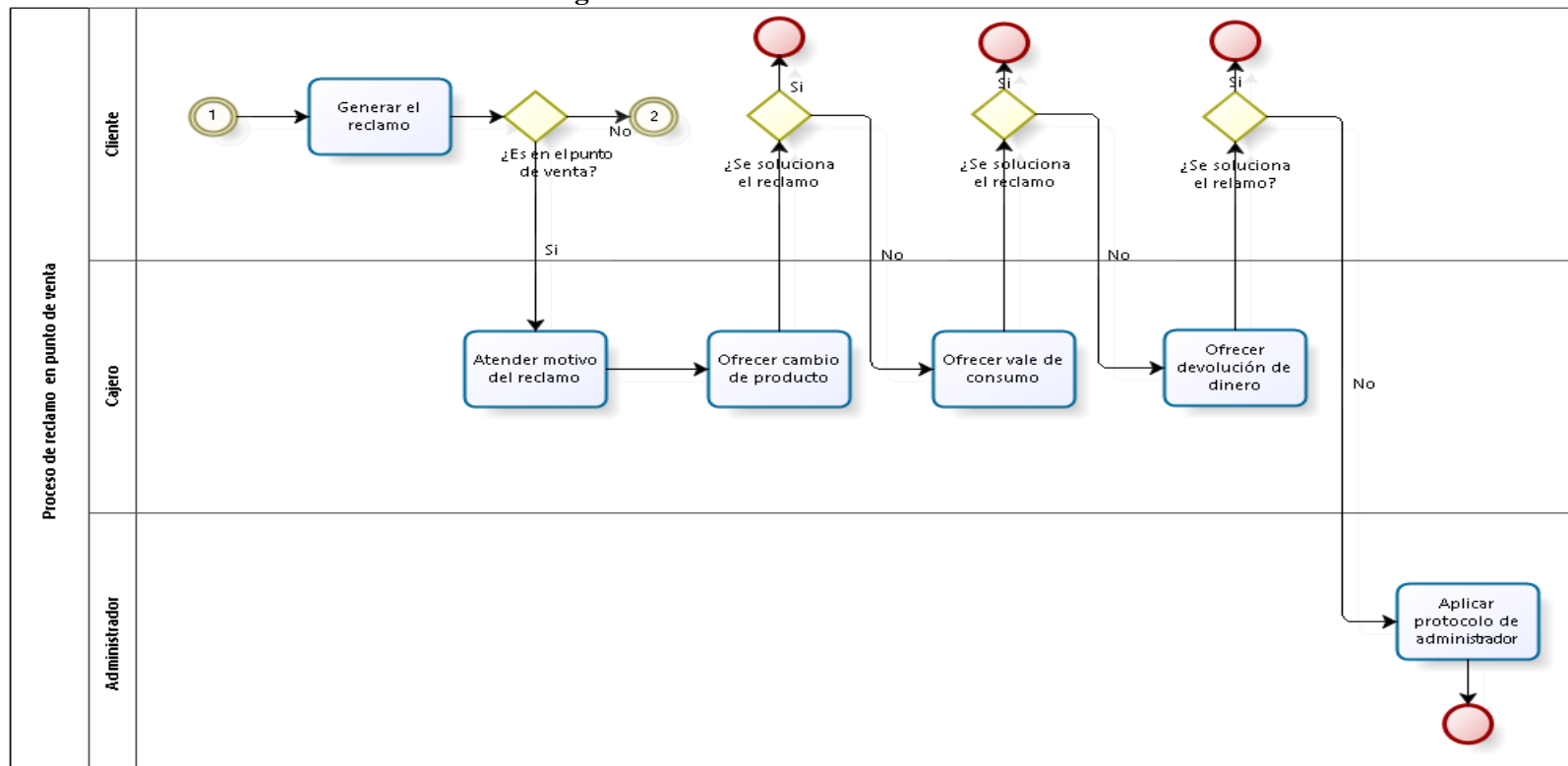
Fuente: Elaboración propia 2016.

Anexo 14. Proceso de atención en el food truck



Fuente: Elaboración propia 2016.

Anexo 15. Proceso de atención de reclamos en general



Fuente: Elaboración propia 2016.

Anexo 16. Batería de cocina

BATERÍA DE COCINA	
Cantidad	Descripción
1	Olla Alum. sup. extra gruesa 40x30 36.7lt(4.3mm9) cornetal
1	Olla Alum. extra gruesa 22x15 5.4lt (2.8mm) cornetal
15	Sartén de aluminio-24 jc menajes 1
2	Chicharronera 36 (4mm) cornetal
1	Cucharón Alum. Abrillant 9(0.15lt)238090401 Record
1	Cucharón Alum. Abrillant 12(0.55lt)238120401 Record
1	Espumadera Alum. Clásica 15 0239150401 Record
15	Bolo A/inox. Mesclad. Profund. 24(dmx -2499
12	Bolo A/inox. Mesclad. Profund. 18(dmx -18)
2	Bolo A/inox. Mesclad. Profund. 32(dmx -32)
1	Bolo A/inox. Mesclad. Profund. 42(dmx -42).vinod
10	Fuente ovalada 25x18 ot-25
4	Fuente ovalada 20x17 cm ot20 vinod
12	Pinza utilitaria pesada 12" ut-12h(50118) vinod
4	Tabla picar (48x35x2.5cm)H8901 901
1	Batidor largo mango tubular (fw-35) vinod
1	Batidor lago tubular 40cm(fw40) vinod
1	Colador metálico 16cm mod. -cch4697-16 901
1	Colador metálico 26cm mod. -cch4697-26 901
1	Colador metálico 22cm mod3cch4697-22 901
1	Colador cónico acero 26 cm bsf600-26 901
12	Cucharas arroceras gruesas vinod
2	Molde rectangular alumin. 45x35x10 amosa
3	Organizador de botellas acero 22" vinod 809
3	Caja de divisiones p/bar base metal t/acrílico cndcmp-6
1	Azafate rectangular deluxe 41x28cm(drect41) vinod
6	Cucharas llana inox. 40cm vinod
1	Coladera a/inox. x38cm cld-38 vinod
2	Cuchillo cocina 10"m/b blco24619/080 Tramontina
2	Cuchillo carnicero profes. 10"m/b 246097080 Tramontina
5	Cuchillo Legumbres 4" M/blco 24625/084 Tramontina
1	Cuchillo de pan 10" M/blanco 24627/080 Tramontina
2	Pelador de papa 25627/110 Tramontina
1	Chaira estraída con protector -24642/084 Tramontina
2	Espátula frituras 5" polywood 211687175 Tramontina
1	Cuchillo deshues. 6" M/blco 246357086 Profesional
1	Rallador mediano a/inox. b-eh/r2-1 blister(131001004) Facusa
2	Brocha p/repostería nylon prof.2" Ahomi
6	Espátula silicona completa-ccb1135(075)901
1	Molinillo para pimienta-10" mod.bax4268-10h 901

2	Espátula nylon blister(1430001004) Facusa
3	Piedra p/afilar cuchillo-AAf1307-b 901
1	Blister Chiflero (bh/chif)plast.c/cuch.inox. surtido(14500)
1	Trinche de metal m/simple grande art. peruana
2	Salero Grande A/inox. 10x7cm Huaripasol
1	Prensa papa industrial A/inox. 17" mod.spr Ahomi
1	Balanza Electrónica 30kg.(acs-c30) 901
12	Envase p/salsa comercial1100ml transparente Basa
12	Envase p/salsa comercial 480ml transparente(7988) Basa
2	Colador N-21(7993) Basa
2	Exprimidor Limón plast. ultra resist.(7039) Basa
6	Envase para salsa comercial 880ml transp.(7039) Basa
1	Jarra pvc 2lt Transp. Graduada Basa
10	Caja conservadora N-7(8.1lt)surtido-7918
10	Caja N-5 container 6.1lt(33.6x23.8x10.6cm)Basa
10	Táper cuadrado 1Kg reyware tramsp(tpx017000) Rey
10	Táper cuadrado 2Kg reyware transp (tpx018000) Rey
6	Caja conservadora freezer N-7(8214)-Basa
6	Caja conservadora freezer N-5(8213)-Basa
3	Rociad. spray 1lt transp.(b028-1001)SMP
1	Caja Pandora -30(11 cavidades)(cjsx032000)Rey
3	Buzón-80 color almendra(cpo. y tapa crema)77LTDurap

Anexo 17. Estimación de costos por plato

ARROZ INTEGRAL AL PESTO							
Cantidad	Unidad	Producto	Rendimiento	Merma	Precio x und.	Cant. a comprar	Precio total S/.
0.2	kg	arroz integral cocido	200%	-100%	8	0.100	0.80
0.02	kg	pesto casero	100%	0%	20.72	0.020	0.41
0.02	kg	alverjas procesadas	100%	0%	6	0.020	0.12
0.03	kg	vainitas	100%	0%	4	0.030	0.12
0.01	kg	queso parmesano	100%	0%	40.00	0.010	0.40
0.03	kg	caldo de verduras	100%	0%	5.76	0.030	0.17
0.005	kg	s/p	100%	0%	3.00	0.005	0.02
Total de Materia Prima							2.0422

QUINUA ENTOMATADA							
Cantidad	Unidad	Producto	Rendimiento	Merma	Precio x und.	Cant. a comprar	Precio total S/.
0.2	kg	quinua perlada graneada	150%	-50%	15	0.133	2.00
0.04	kg	salsa de tomate	100%	0%	21	0.040	0.84
0.02	kg	queso parmesano	100%	0%	40	0.020	0.80
0.04	kg	caldo de vegetales	100%	0%	5.76	0.040	0.23
0.005	kg	s/p	100%	0%	3.00	0.005	0.02
Total de Materia Prima							3.8854

RAGU DE LENTEJAS							
Cantidad	Unidad	Producto	Rendimiento	Merma	Precio x und.	Cant. a comprar	Precio total S/.
0.15	kg	Lentejas bebe	100%	0%	7	0.150	1.05
0.02	kg	pimientos verdes	100%	0%	4.5	0.020	0.09
0.03	kg	corazón de alcachofa	100%	0%	3	0.030	0.09
0.02	kg	cebolla blanca	100%	0%	2	0.020	0.04
0.01	kg	ajo entero	100%	0%	10.00	0.010	0.10
0.02	kg	fondo oscuro de res	100%	0%	7.76	0.020	0.16
0.02	kg	caldo de ave	100%	0%	6.76	0.020	0.14
0.01	kg	aceite oliva extra virgen	100%	0%	25	0.010	0.25
0.005	kg	s/p	100%	0%	3.00	0.005	0.02
Total de Materia Prima							1.9254

HUMMUS DE PALLARES							
Cantidad	Unidad	Producto	Rendimiento	Merma	Precio x und.	Cant. a comprar	Precio total S/.
0.15	kg	pallares cocido y pelados	100%	0%	8	0.150	1.20
0.01	kg	ajo asado	100%	0%	25	0.010	0.25
0.01	kg	pasta de ajonjolí tostado	100%	0%	37	0.010	0.37
0.02	kg	aceite de oliva xv	100%	0%	25	0.020	0.50
0.01	kg	paprika	100%	0%	25.00	0.010	0.25
0.01	kg	jugo de limón	100%	0%	4.00	0.010	0.04
0.005	kg	s/p	100%	0%	3.00	0.005	0.02
Total de Materia Prima							2.6250

VEGETALES CAPON							
Cantidad	Unidad	Producto	Rendimiento	Merma	Precio x und.	Cant. a comprar	Precio total S/.
0.1	kg	Pac choy	100%	0%	8	0.100	0.80
0.1	kg	choy san	100%	0%	8	0.100	0.80
0.02	kg	chinkansen	100%	0%	8	0.020	0.16
0.03	kg	holantao	100%	0%	8	0.030	0.24
0.02	kg	pimiento rojo	100%	0%	4.00	0.020	0.08
0.05	kg	cebolla china	100%	0%	4.00	0.050	0.20
0.01	kg	ajo molido	100%	0%	12.00	0.010	0.12
0.02	kg	aceite de ajonjolí	100%	0%	17	0.020	0.34
0.02	kg	sillao	100%	0%	8.50	0.020	0.17
0.01	kg	kion	100%	0%	4.00	0.010	0.04
0.03	kg	caldo de verduras	100%	0%	5.76	0.030	0.17
0.02	kg	vinagre de arroz	100%	0%	8	0.020	0.16
0.005	kg	s/p	100%	0%	3	0.005	0.02
Total de Materia Prima							3.2978

ENSALADA THAI							
Cantidad	Unidad	Producto	Rendimiento	Merma	Precio x und.	Cant. a comprar	Precio total S/.
0.02	kg	vermicelli de arroz (fansi)	100%	0%	14	0.020	0.28
0.04	kg	mango verde	100%	0%	5	0.040	0.20
0.03	kg	holantao	100%	0%	8	0.030	0.24
0.04	kg	cebolla china	100%	0%	4	0.040	0.16
0.01	kg	mani nacional	100%	0%	25.00	0.010	0.25
0.02	kg	sillao	100%	0%	8.50	0.020	0.17
0.01	kg	salsa de pescado	100%	0%	11.00	0.010	0.11
0.01	kg	stevia	100%	0%	40	0.010	0.40
0.01	kg	aceite ajonjolí	100%	0%	17.00	0.010	0.17
0.01	kg	ají limo	100%	0%	4	0.010	0.04
0.01	kg	ajonjolí tostado	100%	0%	16	0.010	0.16
0.01	kg	vinagre de arroz	100%	0%	8	0.010	0.08
Total de Materia Prima							2.2600

HUERTA FRESCAS							
Cantidad	Unidad	Producto	Rendimiento	Merma	Precio x und.	Cant. a comprar	Precio total S/.
0.08	kg	mix de hojas	100%	0%	16	0.080	1.28
0.03	kg	tomate italiano	100%	0%	6	0.030	0.18
0.03	kg	pepino japonés	100%	0%	10	0.030	0.30
0.02	kg	rabanito bebe	100%	0%	20	0.020	0.40
0.06	kg	palta fuerte	100%	0%	7.50	0.060	0.45
0.01	kg	vinagreta de la casa	100%	0%	10.69	0.010	0.11
0.005	kg	s/p	100%	0%	3.00	0.005	0.02
Total de Materia Prima							2.7319

TOFU EN SALSA MENSI							
Cantidad	Unidad	Producto	Rendimiento	Merma	Precio x und.	Cant. a comprar	Precio total S/.
0.15	kg	tofu	100%	0%	15	0.150	2.25
0.05	kg	salsa mensi	100%	0%	8	0.050	0.40
0.02	kg	ajo chino	100%	0%	4	0.020	0.08
0.03	kg	holantao	100%	0%	8	0.030	0.24
0.03	kg	fondo de vegetales	100%	0%	6.00	0.030	0.18
0.02	kg	aceite ajonjolí	100%	0%	17.00	0.020	0.34
0.01	kg	ajonjolí negro tostado	100%	0%	16.00	0.010	0.16
0.03	kg	miel de yacón	100%	0%	25	0.030	0.75
0.005	kg	s/p	100%	0%	3.00	0.005	0.02
Total de Materia Prima							4.4150

POLLO CACCIATORA							
Cantidad	Unidad	Producto	Rendimiento	Merma	Precio x und.	Cant. a comprar	Precio total S/.
0.09	kg	pollo deshuesado	100%	0%	20	0.090	1.80
0.02	kg	cebolla blanca	100%	0%	2	0.020	0.04
0.02	kg	pimiento rojo	100%	0%	4	0.020	0.08
0.02	kg	champignones	100%	0%	16	0.020	0.32
0.02	kg	zuchini	100%	0%	8.00	0.020	0.16
0.03	kg	pasta de tomate	100%	0%	12.00	0.030	0.36
0.01	kg	paprika	100%	0%	25.00	0.010	0.25
0.01	kg	aceite oliva xv	100%	0%	25.00	0.010	0.25
0.005	kg	s/p	100%	0%	3.00	0.005	0.02
0.02	kg	vino blanco	100%	0%	12	0.020	0.24
0.01	kg	tomillo	100%	0%	5	0.010	0.05
Total de Materia Prima							3.5650

CEVICHE DE CHAMPIGNONES, AL CACHOFA Y PIMIENTOS ASADOS							
Cantidad	Unidad	Producto	Rendimiento	Merma	Precio x und.	Cant. a comprar	Precio total S/.
0.12	kg	champignones	100%	0%	16	0.120	1.92
0.2	kg	corazones de alcachofa	100%	0%	3	0.200	0.60
0.04	kg	pimiento morroneado	100%	0%	6	0.040	0.24
0.04	kg	jugo de limón	100%	0%	5	0.040	0.20
0.02	kg	caldo de vegetales	100%	0%	6.00	0.020	0.12
0.02	kg	ajo confitado	100%	0%	15.00	0.020	0.30
0.02	kg	aceite oliva xv	100%	0%	25.00	0.020	0.50
0.005	kg	s/p	100%	0%	3	0.005	0.02
0.2	kg	camote amarillo	100%	0%	4.00	0.200	0.80
0.06	kg	choclo desgranado	100%	0%	6	0.060	0.36
0.01	kg	lechuga de seda	100%	0%	8	0.010	0.08
Total de Materia Prima							5.1350

PECHUGA DE PAVO ASADO							
Cantidad	Unidad	Producto	Rendimiento	Merma	Precio x und.	Cant. a comprar	Precio total S/.
0.16	kg	pavo	100%	0%	20	0.160	3.20
0.03	kg	naranja	100%	0%	3	0.030	0.09
0.03	kg	vino blanco	100%	0%	10	0.030	0.30
0.03	kg	caldo de pollo	100%	0%	6.76	0.030	0.20
0.01	kg	mostaza	100%	0%	22.00	0.010	0.22
0.01	kg	hierbas finas	100%	0%	5.00	0.010	0.05
0.005	lt	s/p	100%	0%	3.00	0.005	0.02
Total de Materia Prima							4.0778

FALAFEL							
Cantidad	Unidad	Producto	Rendimiento	Merma	Precio x und.	Cant. a comprar	Precio total S/.
0.15	kg	garbanzo	200%	-100%	8	0.075	0.60
0.01	kg	pasta de ajonjolí	100%	0%	37	0.010	0.37
0.01	kg	ajo	100%	0%	10	0.010	0.10
0.01	kg	perejil	100%	0%	4.00	0.010	0.04
0.05	kg	huevo	100%	0%	7.00	0.050	0.35
0.02	lt	pan rallado	100%	0%	3.00	0.020	0.06
0.02	lt	harina trigo	100%	0%	5	0.020	0.10
0.005	kg	s/p	100%	0%	3.00	0.005	0.02
Total de Materia Prima							1.6350

Anexo 18. Proyección de ingresos

CANTIDAD						
Servicios	Distribucion	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
DIAS DE OFICINA						
Combinaciones S/. 15	25%	5,500	18,116	48,696	48,696	48,696
Combinaciones S/. 18	50%	11,000	32,200	79,650	79,650	79,650
Combinaciones S/. 20	25%	5,500	18,116	48,696	48,696	48,696
Aguas frutales / Herbales	60%	13,200	37,835	92,040	92,040	92,040
Detox	20%	4,400	15,295	42,490	42,490	42,490
Raciones diarias	100					
Raciones mensuales	2000					
EVENTOS						
PEQUEÑOS						
Combinaciones S/. 15	25%	1,562	2,956	3,923	3,923	3,923
Combinaciones S/. 18	50%	3,123	5,910	7,839	7,839	7,839
Combinaciones S/. 20	25%	1,562	2,956	3,923	3,923	3,923
Aguas frutales / Herbales	60%	3,751	7,092	9,405	9,405	9,405
Detox	20%	1,252	2,364	3,135	3,135	3,135
Raciones eventos pequeños	150					
% eventos pequeños		42%	45%	43%	43%	43%
Cantidad de eventos pequeños		42	79	105	105	105
MEDIANOS						
Combinaciones S/. 15	25%	3,061	5,523	7,798	7,798	7,798
Combinaciones S/. 18	50%	6,118	11,046	15,596	15,596	15,596
Combinaciones S/. 22	25%	3,061	5,523	7,798	7,798	7,798
Aguas frutales / Herbales	60%	7,343	13,255	18,716	18,716	18,716
Detox	20%	2,450	4,418	6,238	6,238	6,238
Raciones eventos medianos	280					
% eventos medianos		44%	43%	45%	45%	45%
Cantidad de eventos medianos		44	79	111	111	111
GRANDES						
Combinaciones S/. 15	25%	1,835	2,630	3,340	3,340	3,340
Combinaciones S/. 18	50%	3,670	5,260	6,680	6,680	6,680
Combinaciones S/. 22	25%	1,835	2,630	3,340	3,340	3,340
Aguas frutales / Herbales	60%	4,404	6,312	8,016	8,016	8,016
Detox	20%	1,468	2,104	2,672	2,672	2,672
Raciones eventos grandes	400					
% eventos grandes		13%	12%	10%	10%	10%
Cantidad de eventos grandes		18	26	33	33	33
Cantidad de eventos al mes	6	105	184	252	252	252
PRECIO UNITARIO						
DIAS DE OFICINA						
Combinaciones S/. 15	15.00	15.00	15.50	16.00	16.50	17.00
Combinaciones S/. 18	18.00	18.00	18.60	19.20	19.80	20.40
Combinaciones S/. 20	20.00	20.00	20.60	21.30	22.00	22.70
Aguas frutales / Herbales	3.00	3.00	3.10	3.20	3.30	3.40
Detox	5.00	5.00	5.20	5.40	5.60	5.80
Descuento Combinaciones S/. 18		11,880	37,028	95,877	95,877	95,877
EVENTOS						
PEQUEÑOS						
Combinaciones S/. 15	15.00	15.00	15.50	16.00	16.50	17.00
Combinaciones S/. 18	18.00	18.00	18.60	19.20	19.80	20.40
Combinaciones S/. 20	20.00	20.00	20.60	21.30	22.00	22.70
Aguas frutales / Herbales	3.00	3.00	3.10	3.20	3.30	3.40
Detox	5.00	5.00	5.20	5.40	5.60	5.80
Fee por evento	600.00	600.00	618.00	636.60	655.70	675.40
MEDIANOS						
Combinaciones S/. 15	13.80	13.80	14.30	14.80	15.30	15.80
Combinaciones S/. 18	16.60	16.60	17.10	17.70	18.30	18.90
Combinaciones S/. 22	18.40	18.40	19.00	19.60	20.20	20.90
Aguas frutales / Herbales	2.80	2.80	2.90	3.00	3.10	3.20
Detox	4.60	4.60	4.80	5.00	5.20	5.40
Fee por evento	800.00	800.00	818.00	836.60	855.70	875.40
GRANDES						
Combinaciones S/. 15	13.20	13.20	13.60	14.10	14.60	15.10
Combinaciones S/. 18	15.90	15.90	16.40	16.90	17.50	18.10
Combinaciones S/. 22	17.60	17.60	18.20	18.80	19.40	20.00
Aguas frutales / Herbales	2.70	2.70	2.80	2.90	3.00	3.10
Detox	4.40	4.40	4.60	4.80	5.00	5.20
Fee por evento	800.00	800.00	818.00	836.60	855.70	875.40
INGRESOS						
DIAS DE OFICINA						
Combinaciones 16 soles		82,500	280,798	779,136	803,484	827,832
Combinaciones 20 soles		186,120.00	561,892.00	1,433,403.00	1,481,193.00	1,528,983.00
Combinaciones 25 soles		110,000.00	373,189.60	1,037,224.80	1,071,312.00	1,105,399.20
Aguas frutales / Herbales		39,600.00	117,288.50	294,528.00	303,732.00	312,936.00
Detox		22,000.00	79,534.00	229,446.00	237,944.00	246,442.00
TOTAL INGRESOS DIAS DE OFICINA		440,220	1,412,702	3,773,738	3,897,665	4,021,592
EVENTOS						
PEQUEÑOS						
Combinaciones S/. 16		23,430	45,818	62,768	64,730	66,691
Combinaciones S/. 20		56,214.00	109,926.00	150,508.80	155,212.20	159,915.60
Combinaciones S/. 25		31,240.00	60,893.60	83,559.90	86,306.00	89,052.10
Aguas frutales / Herbales		11,253.00	21,985.20	30,096.00	31,036.50	31,977.00
Detox		6,260.00	12,292.80	16,929.00	17,556.00	18,183.00
TOTAL INGRESOS EVENTOS PEQUEÑOS		128,397	250,916	343,862	354,840	365,819
MEDIANOS						
Combinaciones S/. 15		42,242	78,979	115,410	119,309	123,208
Combinaciones S/. 18		101,558.80	188,886.60	276,049.20	285,406.80	294,764.40
Combinaciones S/. 22		56,322.40	104,937.00	152,840.80	157,519.60	162,978.20
Aguas frutales / Herbales		20,560.40	38,439.50	56,148.00	58,019.60	59,891.20
Detox		11,270.00	21,206.40	31,190.00	32,437.60	33,685.20
Fee por evento		26,220	48,760	70,917	73,045	75,240
TOTAL INGRESOS EVENTOS MEDIANOS		258,173	481,209	702,556	725,738	749,767
GRANDES						
Combinaciones S/. 15		11,550	35,768	47,094	48,764	50,434
Combinaciones S/. 18		27,825.00	86,264.00	112,892.00	116,900.00	120,908.00
Combinaciones S/. 22		15,400.00	47,866.00	62,792.00	64,796.00	66,800.00
Aguas frutales / Herbales		5,670.00	17,673.60	23,246.40	24,048.00	24,849.60
Detox		3,080.00	9,678.40	12,825.60	13,360.00	13,894.40
Fee por evento		7,000	21,040	27,522	28,350	29,202
TOTAL INGRESOS EVENTOS GRANDES		70,525	218,290	286,372	296,218	306,088

Anexo 19. Costo de personal

N°	Cargo	F.Ingreso	Categoría	Básico	BB.SS + Aporte	Total C.U soles S/.	Mes 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL COSTO
GERENCIA													
1	ADMINISTRADOR GENERAL	01-jul-16	EMPLEADO	5,000	2,000	7,000	14,000	84,000	90,720	97,978	100,917	103,944	491,559
MARKETING, VENTAS Y COMUNICACIONES													
2	JEFE DE MARKETING	01-ene-17	EMPLEADO	3,500	1,400	4,900	9,800	58,800	63,504	68,584	70,642	72,761	344,091
OPERACIONES													
3	JEFE DE PRODUCCIÓN	01-jul-17	EMPLEADO	3,500	1,400	4,900			63,504	65,409	67,371		196,285
4	Cantidad de cocineros							24	36	72	72	72	
	Sueldo							20,160	21,773	23,515	24,220	24,947	
	COCINERO	01-jul-16	EMPLEADO	1,200	480	1,680	6,720	40,320	65,318	141,088	145,320	149,680	548,447
5	Cantidad de asistentes de cocina							24	36	72	72	72	
	Sueldo							16,800	18,144	19,596	20,183	20,789	
	ASISTENTE DE COCINA	01-jul-16	EMPLEADO	1,000	400	1,400	5,600	33,600	54,432	117,573	121,100	124,733	457,039
6	Cantidad de cajeras							12	24	48	48	48	
	Sueldo							20,160	21,773	23,515	24,220	24,947	
	CAJERO	01-jul-16	EMPLEADO	1,200	480	1,680	3,360	20,160	43,546	94,058	96,880	99,787	357,791
7	Cantidad de cajeras							12	24	48	48	48	
	Sueldo							15,120	16,330	17,636	18,165	18,710	
	CAJERO PART TIME	01-jul-16	EMPLEADO	900	360	1,260	2,520	15,120	32,659	70,544	72,660	74,840	268,343
TOTAL SUELDOS							42,000	252,000	408,979	653,329	672,929	693,117	2,722,354

Anexo 20. Distribución de egresos y gastos operativos

MÓDULO DE GASTOS OPERATIVOS Y DIVERSOS	Por Unidad	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler de cochera	3,600		3,600	7,416	15,277	15,735	16,207
Alquiler centro de operaciones	35,700		35,700	36,771	37,874	39,010	40,181
Servicios comunicación gerente	2,400		2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
Servicios comunicación otros	1,200		2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
Servicio de internet - OLO	1,848				9,240	9,240	9,240
Servicio agua	3,000		3,000	3,090	3,183	3,278	3,377
Servicios electricidad	1,200		1,200	1,236	1,273	1,311	1,351
Servicios oficina virtual	3,780		3,780	3,893	4,010	4,131	4,254
Servicio de hosting	228		228	234	241	249	256
Combustible food truck	7,500		7,500	15,450	31,827	32,782	33,765
Combustible generador	19,980		19,980	41,159	84,787	87,331	89,951
Gas	9,460		9,460	19,488	40,144	41,349	42,589
Mantenimiento food truck	2,000		2,000	4,120	8,487	8,742	9,004
Revisión Técnica	100		100	206	424	437	450
Seguro SOAT de uso comercial	500		500	1,030	2,122	2,185	2,251
Seguro responsabilidad civil	1,000		1,000	2,060	4,244	4,371	4,502
Permisos municipales - food truck	20,400	1,024	20,400	42,024	86,569	89,167	91,842
Licencia de funcionamiento	2,500	2,500	2,500	2,575	2,652	2,732	2,814
Membresía Asociación Food Trucks del Perú	2,500		2,500	2,575	2,652	2,732	2,814
Útiles de limpieza	2,400	2,400	4,800	12,360	12,731	13,113	13,506
Útiles de oficina	6,000	6,000	12,000	12,360	12,731	13,113	13,506
Movilidad diaria para compras	6,000		6,000	12,360	25,462	26,225	27,012
Insumos			284,274	762,341	1,647,366	1,701,541	1,755,997
Empaques y otros			17,600	56,388	150,259	309,534	318,820
Actividades de integración	2,000		2,000	4,120	7,426	7,649	7,879
Campaña marketing		5,950	63,150	55,600	49,700	51,191	52,727
Campañas RSE	1,800		5,400	9,270	11,458	11,801	12,155
Outsourcing							
Asesoría nutricional	12,000		12,000	12,360	12,731	13,113	13,506
Asesoría de cheff	42,000		42,000	43,260	44,558	45,895	47,271
Contabilidad	9,600		9,600	9,888	10,185	10,490	10,805
Community manager	36,000		36,000				
Activos menores		1,000	1,000	1,000	1,000	1,001	1,002
Gastos pre operativos	2,000	2,000					
Capacitación	2,000	1,800	11,800	16,274	21,006	21,636	22,285
Sueldos		42,000	252,000	408,979	1,163,982	1,200,375	1,237,443
Depreciación			20,323	38,280	77,228	79,224	81,497
TOTAL GASTOS DIVERSOS		64,674	898,195	1,642,967	3,587,628	3,855,483	3,975,060

MÓDULO DE IGV	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
IGV Ingresos	-	158,615	425,361	919,175	949,403	979,788
IGV Activo fijo	-24,713	-21,209	-47,215	-1,689	-1,897	-1,119
IGV Gastos	-3,087	-99,913	-196,521	-391,592	-431,972	-445,464
(CRÉDITO) / DEBITO FISCAL	-27,800	37,493	181,625	525,894	515,534	533,205

MÓDULO DE FINANCIAMIENTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Saldo capital	125,000	90,659	49,451	-
Amortización		-34,341	-41,209	-49,451
Interés		-25,000	-18,132	-9,890
Escudo tributario		6,750	4,896	2,571
FLUJO DE CAJA FINANCIAMIENTO	125,000	-52,591	-54,445	-56,769

PRESTAMO BANCARIO	
Capital	75%
Deuda	25%
Total Inversión	500,000
Préstamo	125,000
Kd	20.0%
Ke	14%

CRONOGRAMA DE DEUDA		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Préstamo		125,000			
Saldo			90,659	49,451	-
Intereses			-25,000	-18,132	-9,890
Amortización			-34,341	-41,209	-49,451
Cuota			-59,341	-59,341	-59,341
Escudo Tributario			6,750	4,896	2,571

Calculo COK y WACC		
Bu	Beta desapalancado	1.03
B	Beta apalancado	1.28
Rf	Bonos del Tesoro Americano a 5 años	1.24
Rm	Rendimiento Mercado	8.1
Riesgo Pais	EMBI Latam	4.18
Cok=	$Rf+B(Rm-Rf)+Rpais$	
Cok=	$1,24+1,28*(8,1-4,18)+4,18$	
Cok=	14.23%	
WACC=	$Kd*D/(D+E)*(1-t)+Cok*E/(D+E)$	
WACC=	$0.2*0.25*(1-0.27)+0.1017*0.75$	
WACC=	14.37%	

Anexo 21. Inversión de activos fijos e intangibles

Datos Generales

Capital propio	375,000	S/.
Vida útil	3	años
COK	14.23%	en soles
IGV	18%	
IR año 1	27.0%	
IR año 2	27.0%	
IR año 3	26.0%	
Inflación	3.0%	
TC	3.50	
Alquiler Centro de Operaciones	850	US\$ mensuales
Adelanto USD	850	1 mes adelantado
Garantía USD	1,700	2 meses de garantía

INVERSION DE ACTIVOS FIJOS

ITEM	DESCRIPCION	UND	MONEDA	UNIDAD	PRECIO US \$	PRECIO S/.	SUB TOTAL S/.	TOTAL SOLES		
2	ACTIVOS FIJOS									
1.1	EQUIPO DE COMPUTO Y ELECTRONICOS							7,225		
1.1.1	LAPTOP	UND	Soles	1		3,000	3,000			
1.1.2	IMPRESORA	UND	Soles	1		1,000	1,000			
1.1.3	TABLET	UND	USD	1		2,000	2,000			
1.1.4	IMPRESORA PARA CAJA P742	UND	USD	1	350	1,225	1,225			
1.2	MAQUINARIAS Y EQUIPOS							66,930		
1.2.1	COCINA INDUSTRIAL DE 4 HORNILLAS CON HORNO EMPOTRADO	UND	Soles	1		4,000	4,000			
1.2.2	CAMPANA EXTRACTORA CON MOTOR DE 1/4 DE CABALLOS DE FUERZA + DUCTO + INSTALACIÓN	UND	Soles	1		3,500	3,500			
1.2.3	CONGELADOR DE BARRIDO VERTICAL DE 500 L	UND	Soles	1		2,500	2,500			
1.2.4	CONSERVADOR BC COOLER	UND	Soles	1		1,600	1,600			
1.2.5	LICUADORA SEMI PROFESIONAL	UND	Soles	1		500	500			
1.2.6	BALANZA HASTA 30 KG	UND	Soles	1		300	300			
1.2.7	GENERADOR DIESEL 7 KW	UND	USD	1	5,640	19,740	19,740			
1.2.8	DISPENSADOR DE BEBIDAS	UND	Soles	1		2,100	2,100			
1.2.9	TURBO CHEF II SOTA SINGLE MAG	UND	USD	1	9,340	32,690	32,690			
1.3	MUEBLES Y ENSERES							7,000		
1.3.1	MESA DE ACERO + REPISA	UND	Soles	2		1,300	2,600			
1.3.2	MESA DE APOYO 70 X 70	UND	Soles	1		800	800			
1.3.3	REPISA	UND	Soles	1		800	800			
1.3.4	BATERÍA DE COCINA (OLLAS, SARTENES, CUCHARAS, ENTRE OTROS)	UND	Soles	1		2,800	2,800			
1.4	VEHICULOS							55,100		
1.4.1	Costo Movil - Dodge 300	UND	Soles	1		8,000	8,000			
1.4.2	Implementación Food Truck - equipado	UND	Soles	1		47,100	47,100			
1.5	INTANGIBLES							1,041		
1.5.1	LICENCIA E SOFTWARES									
1.5.1	OFFICE 2016	UND	USD	1	235	823	823			
1.5.2	ANTIVIRUS	UND	USD	1	34	119	119			
1.5.3	SOFTWARE WALLY EMPRENDEDOR	UND	Soles	1		99	99			
1.5.4	SOFTWARE WALLY MULTITIENDA	UND	Soles	1		599	-			
TOTAL INVERSION								137,296		
MÓDULO DE INGRESOS					Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Ingresos días de oficina						440,220	1,412,702	3,773,738	3,897,665	4,021,592
Total ingresos eventos pequeños						128,397	250,916	343,862	354,840	365,819
Total ingresos eventos medianos						258,173	481,209	702,556	725,738	749,767
Total ingresos eventos grandes						70,525	218,290	286,372	296,218	306,088
TOTAL INGRESOS						897,315	2,363,116	5,106,527	5,274,461	5,443,265
MÓDULO DE SUELDOS					Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldo administrador general					14,000	84,000	90,720	97,978	100,917	103,944
Sueldo jefe de marketing					9,800	58,800	63,504	68,584	70,642	72,761
Sueldo jefe de producción					0	-	58,800	63,504	65,409	67,371
Sueldo cocineros					6,720	40,320	65,318	141,088	145,320	149,680
Sueldo asistentes de cocina					5,600	33,600	54,432	117,573	121,100	124,733
Sueldo cajeros					3,360	20,160	43,546	94,058	96,880	99,787
Sueldo cajeros part time					2,520	15,120	32,659	70,544	72,660	74,840
Bono de productividad								510,653	527,446	544,327
TOTAL SUELDOS					42,000	252,000	408,979	1,163,982	1,200,375	1,237,443
MÓDULO DE INVERSIÓN		Activo Fijo e Intangibles			Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Equipos de Computo y electrónicos					7,225	3,322	6,843	7,048	8,132	3,739
Muebles y Enseres					7,000	0	7,426	-	-	-
Vehiculos					55,100	56,753	116,911	-	-	-
Maquinarias y equipos					66,930	56,166	128,857	-	-	-
Softwares					1,041	1,587	2,270	2,338	2,408	2,480
TOTAL INVERSIÓN					137,296	117,827	262,307	9,386	10,540	6,219
MÓDULO DEPRECIACIÓN / AMORTIZACIÓN		Tasa			Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Equipos de Computo		25%				1,806	2,637	4,347	6,109	8,142
Muebles y Enseres		10%				700	700	1,443	1,443	1,443
Vehiculos		20%				11,020	22,371	45,753	45,753	45,753
Maquinarias y equipos		10%				6,693	12,310	25,195	25,195	25,195
Total Depreciacion						20,219	38,017	76,738	78,500	80,533
Amortizacion de Software		10%				104	263	490	723	964
TOTAL DEPRECIACIÓN / AMORTIZACIÓN						20,323	38,280	77,228	79,224	81,497
Cantidad Vehiculos										
Foodtruck						1	2	4	4	4

Anexo 22. Estados Financieros

Venta	-	897,315	2,363,116	5,106,527	5,274,461	5,443,265
Gastos operativos y diversos						
Sueldos	42,000	252,000	408,979	1,163,982	1,200,375	1,237,443
Alquileres	-	39,300	44,187	53,151	54,745	56,388
Telefono, Agua, Electricidad	-	9,000	9,126	18,496	18,629	18,768
Hosting y oficina virtual	-	4,008	4,127	4,251	4,380	4,510
Mantenimiento, Combustible y Gas	-	38,940	80,217	165,245	170,204	175,309
Seguros	-	1,500	3,090	6,366	6,556	6,753
Insumos y empaques	-	307,074	818,729	1,797,625	2,011,075	2,074,817
Marketing y Celebraciones	5,950	65,150	59,720	57,126	-	60,606
Outsourcings	-	99,600	65,508	67,474	69,498	71,582
Otros Gastos	16,724	61,000	101,528	164,803	169,719	174,781
Depreciacion	-	20,323	38,280	77,228	79,224	81,497
Total Gastos	64,674	897,895	1,633,491	3,575,746	3,784,405	3,962,455
Utilidad Antes de Impuestos	-64,674	-580	729,625	1,530,781	1,490,056	1,480,810
Impuesto a la Renta		-157	196,999	398,003	387,415	385,011
Utilidad Neta	-64,674	-423	532,626	1,132,778	1,102,641	1,095,799

Estado de Situacion Financiera						
ACTIVO						
Caja y bancos	164,106	66,179	365,748	1,575,030	2,892,086	4,198,117
Cuentas por cobrar	8,925	8,925	17,850	8,925	-	-17,850
Suministros						
Activo fijo	136,255	253,042	513,762	520,878	391,785	277,768
Intangibles	1,041	2,081	3,668	5,938	8,275	10,683
Gastos pre operativos		-	-	-	-	-
Depreciacion	-	-20,219	-58,236	-134,974	-213,474	-294,008
Amortizacion	-	-104	-263	-490	-723	-964
Total Activo	310,326	309,903	842,529	1,975,307	3,077,948	4,173,747
PASIVO						
Cuentas por pagar						
Tributos						
Provisiones diversas						
Total Pasivo	-	-	-	-	-	-
Patrimonio						
Capital social	375,000	375,000	375,000	375,000	375,000	375,000
Resultados acumulados		-64,674	-65,097	467,529	1,600,307	2,702,948
Resultado del ejercicio	-64,674	-423	532,626	1,132,778	1,102,641	1,095,799
Total Patrimonio	310,326	309,903	842,529	1,975,307	3,077,948	4,173,747
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	310,326	309,903	842,529	1,975,307	3,077,948	4,173,747

Anexo 23. Flujo de caja

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
INGRESOS					
Venta de servicios	-	897,315	2,363,116	5,106,527	5,274,461
Total Ingresos	-	897,315	2,363,116	5,106,527	5,274,461
EGRESOS					
Sueldos	42,000	252,000	408,979	1,163,982	1,200,375
Alquileres	8,925	39,300	44,187	53,151	54,745
Telefono, agua, electricidad	-	9,000	9,126	18,496	18,629
Hosting y oficina virtual	-	4,008	4,127	4,251	4,380
Mantenimiento, combustible y gas	-	38,940	80,217	165,245	170,204
Seguros	-	1,500	3,090	6,366	6,556
Insumos y empaques	-	307,074	818,729	1,797,625	2,011,075
Marketing y celebraciones	5,950	65,150	59,720	57,126	-
Outsourcing	-	99,600	65,508	67,474	69,498
Otros gastos	16,724	61,000	101,528	164,803	169,719
Activo fijo	137,296	117,827	262,307	9,386	10,540
IGV por pagar	27,800	39,459	181,625	525,894	515,534
Impuesto a la renta por pagar	-	-157	196,999	398,003	387,415
Capital de trabajo	22,433	36,645	68,585	26,631	40,865
Total Egresos	261,127	1,071,346	2,304,728	4,458,433	4,659,535
Flujo de caja económico	-261,127	-174,031	58,389	648,094	614,926
Saldo Operativo de Caja	-261,127	-435,158	-376,770	271,324	886,250
Flujo de financiamiento	125,000	-52,591	-54,445	-56,769	-
Flujo de caja financiero	-136,127	-226,622	3,943	591,325	614,926

EVALUACIÓN FINANCIERA	a 3 años	a 5 años
VANE	66,090.82	755,257.23
TIR	21.09%	55.35%
VANF	52,975.12	704,503.54
TIRF	23.00%	64.00%

Notas biográficas

Romy Barbel Ruth Guardamino Baskovich

Nació en Lima, el 23 de julio de 1980. Licenciada en Comunicaciones con especialidad en Publicidad de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Ha participado en el programa “Capstone Course” del INCAE BUSINESS SCHOOL (Costa Rica).

Cuenta con más de 10 años de experiencia en Investigación de Mercados y Marketing Digital en empresas de productos y servicios, con operaciones a nivel local, nacional y multinacional. Hasta marzo de 2015 se desempeñó como Directora de Innovaciones de Millward Brown Perú y Local Solution Expert de Media & Digital. Actualmente es consultora independiente de investigación de mercados y negocios.

Eduardo Antonio Paredes Medina

Nació en Lima, el 16 de febrero de 1974. Bachiller en Artes con especialidad en Diseño Industrial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Cuenta con más de 15 años de experiencia en diseño de arte en monedas, medallas y condecoraciones. Hasta el día de hoy se desempeña como Especialista de Producción en la Casa Nacional de Moneda del Banco Central de Reserva del Perú.

María Antonieta Tocón Borja

Nació en Lima, el 3 de septiembre de 1981. Titulada en Ingeniería de Petróleo en la Universidad Nacional de Ingeniería.

Cuenta con 10 años de experiencia en el área de perforación de pozos petroleros y de gas, en los servicios de fluidos de perforación y planeamiento de pozos. Hasta diciembre del 2015 se desempeñó como Well Planner en Weatherford del Perú.