



**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE
POSTRES A TRAVÉS DE UN NUEVO CANAL NO
CONVENCIONAL”**

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

Presentado por:

**Sr. Luis Alberto Chávarri De los Ríos
Srta. Melody Veronica Alvarado Guerra
Srta. Daniela Reátegui Santos**

Asesor: Profesor José Díaz Ísmodes

2017

Dedicamos el presente trabajo a nuestras familias
por su apoyo incondicional.

Agradecemos a todos nuestros profesores y en especial al profesor José Díaz Ísmodes por su orientación, asesoramiento y dedicación.

Resumen ejecutivo

La razón social del negocio es Dulce Express S. A. C., la cual se desarrollará en el sector de comercialización de postres en el mercado local. Su estructura empresarial constará de tres accionistas: dos ingenieros y una administradora.

La necesidad que la empresa desea satisfacer es la compra por impulso de postres. Para ello, se propone la comercialización de postres a través de tres canales. El primero es la comercialización de postres a través de vehículos ubicados en distritos seleccionados por conveniencia de Lima Metropolitana. El segundo es el servicio de *delivery* desde los vehículos a zonas aledañas. El tercero es la comercialización de postres en eventos corporativos y *kermeses* a través de los vehículos.

Cabe mencionar que, de acuerdo al estudio de la oferta realizado, la comercialización de postres a través de los *food trucks* se encuentra en la fase del “nacimiento” del ciclo de vida de la industria. En este sentido, se ofrecerá una línea de postres tradicionales y una segunda línea de postres novedosos, las cuales estarán bajo la responsabilidad del maestro pastelero.

Los clientes se dividen según los canales de comercialización en (i) aquellos que se encuentran en zonas de alto tránsito de los distritos seleccionados por conveniencia, (ii) aquellos que desean satisfacer un antojo por un postre y no lo tienen al alcance, y (iii) todos aquellos que asistan a los eventos corporativos o *kermesses* donde esté presente el *food truck*.

De acuerdo a los canales de comercialización, encontramos que, en las zonas de alto tránsito de los distritos por conveniencia, no se encuentra una competencia directa. Sin embargo, están presentes *food trucks* orientados a la venta de otros tipos de comida. En el canal *delivery*, se encuentran algunas pastelerías que proveen ese servicio, por lo que podrían competir directamente. Finalmente, en los eventos, hallamos competencia indirecta a través de *food trucks* que comercializan otros tipos de comida y/o *stands* fijos de comercialización de postres.

El modelo de negocio contempla que la producción de los postres sea subcontratada a concesión por diferentes proveedores; la empresa se encarga del recojo de los postres, la comercialización y la devolución de lo no vendido en el día. La comercialización se realizará en las ubicaciones donde ya tengan presencia las asociaciones de *food trucks* en los distritos seleccionados por conveniencia.

La calidad de los postres ofrecidos se garantiza a través de estándares definidos en los contratos con los proveedores, los cuales serán revisados por el maestro pastelero. Asimismo, la calidad del servicio se basará en normas establecidas para la atención al cliente, y será medida y controlada a través de encuestas al mismo. Además, el talento humano será atraído a través de contactos de las escuelas gastronómicas y contactos directos que proporcionen probables candidatos calificados.

La inversión inicial es de S/ 177.638 y los gastos preoperativos son de S/ 6.032. En el primer año, los gastos de recursos humanos ascienden a S/ 261.256; los gastos de operaciones, a S/ 14.428; los gastos de *marketing*, a S/ 17.642; y los gastos administrativos, a S/ 45.413. Se genera un retorno económico en el primer año y once meses después de iniciadas las operaciones.

Las fortalezas de la empresa que contribuyen a generar la ventaja competitiva son una rápida atención y disponibilidad con la mínima inversión de tiempo por parte del cliente, debido a las facilidades de los *food trucks*, el canal del *delivery* y la innovación de nuevos productos.

La empresa plantea conservar el cuidado del medio ambiente a través del manejo diferenciado de residuos y velar por el cumplimiento de estándares de salubridad.

Índice

Resumen ejecutivo.....	iv
Índice de tablas.....	x
Índice de gráficos	xi
Índice de anexos	xii
Capítulo I. Presentación de la idea de negocio	1
1. Descubrimiento de la oportunidad de negocio.....	1
2. Concepto de oportunidad por validar y propuesta de valor	2
2.1 Concepto de oportunidad por validar.....	2
2.2 Propuesta de valor.....	2
3. Presentación del modelo de negocio.....	2
Capítulo II. Análisis del entorno.....	4
1. Entorno del modelo de negocio	4
1.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	7
2. Fuerzas del mercado	7
2.1 La definición del mercado relevante.....	7
2.1.1 Mercado geográfico relevante.....	7
2.1.2 Mercado de producto o servicio relevante	8
2.1.3 Conclusiones del mercado relevante.....	11
2.2 Análisis de la competencia (Matriz MPC).....	11
2.3 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	13
2.3.1 Rivalidad entre empresas competidoras.....	13
2.3.2 Entrada potencial de nuevos competidores.....	13
2.3.3 Desarrollo potencial de nuevos productos sustitutos	13
2.3.4 Poder de negociación de los proveedores	14
2.3.5 Poder de negociación de los clientes	14
2.3.6 Evaluación global de las fuerzas de la industria	14
2.4 Conclusiones de las fuerzas de mercado.....	16
Capítulo III. Análisis del ambiente interno	17
1. Diseño y análisis de la cadena de valor.....	17
2. Análisis de recursos y capacidades	19

3. Desarrollo de las fuentes generadoras de ventaja competitiva.....	21
4. Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	21
Capítulo IV. Estudio de la demanda	22
1. Objetivos generales y específicos	22
1.1 Objetivos generales.....	22
1.2 Objetivos específicos	22
2. Diseño de la investigación exploratoria.....	22
2.1 Datos secundarios de la investigación exploratoria	22
2.2 Datos primarios de la investigación exploratoria.....	23
2.2.1. Entrevistas a profundidad	23
2.2.2. <i>Focus groups</i>	23
3. Diseño de la investigación concluyente.....	24
4. Conclusiones del estudio de la demanda.....	26
Capítulo V. Planificación estratégica	28
1. Visión.....	28
2. Valores	28
3. Misión.....	28
4. Objetivos estratégicos	28
5. Estrategia genérica.....	29
6. Estrategia de negocios.....	30
7. Análisis FODA	30
Capítulo VI. Plan de <i>marketing</i>	33
1. Descripción del producto o servicio.....	33
2. Objetivos del plan de <i>marketing</i>	33
3. Formulación estratégica de <i>marketing</i>	33
3.1 Estrategia de segmentación.....	33
3.2 Estrategia de posicionamiento y estrategia de fidelización.....	34
4. Estrategias de la mezcla de <i>marketing</i>	35
5. Cronograma de actividades.....	37
6. Presupuesto de <i>marketing</i>	37

Capítulo VII. Plan de operaciones.....	38
1. Objetivos de operaciones	38
2. Estrategias de operaciones	39
2.1 Planificación del abastecimiento.....	39
2.2 Planificación del proceso	40
2.2.1 El negocio dentro de la cadena productiva	41
2.2.2 Macroproceso del negocio	41
2.2.3 Procesos ecológicos	42
2.3 Planificación de la capacidad.....	42
2.4 Planificación de bienes y servicios	43
2.5 Planificación de la calidad	44
2.6 Planificación de la localización	44
2.7 Planificación de la organización	45
2.8 Planificación de los recursos humanos y diseño del trabajo	45
2.9 Planificación del inventario	45
2.10 Planificación de la programación	46
2.11 Planificación del mantenimiento	46
3. Políticas de operación	46
Capítulo VIII. Plan de recursos humanos.....	48
1. Objetivos del plan estratégico	48
2. Estructura organizacional.....	49
3. Proceso estratégico de la gestión del talento humano (requerimientos y perfiles)	50
3.1 Admisión de personas	50
3.2 Aplicación de personas	50
3.3 Compensación de personas	51
3.4 Desarrollo de personas	52
3.5 Mantenimiento de personas	52
3.6 Monitoreo de personas	52
4. Presupuesto del plan de recursos humanos	52
Capítulo IX. Plan de responsabilidad social	53
Capítulo X. Plan financiero.....	54
1. Objetivos	54

2. Supuestos	54
3. Políticas.....	55
4. Presupuesto y análisis del punto de equilibrio	55
5. Estados financieros y flujo de caja.....	55
6. Estructura de financiamiento	56
7. Análisis de sensibilidad y simulación financiera	56
Capítulo XI. Alineamiento estratégico	57
Capítulo XII. Plan de contingencias	59
Conclusiones y recomendaciones	60
1. Conclusiones.....	60
2. Recomendaciones	60
Bibliografía	61
Anexos	64
Nota biográfica	85

Índice de tablas

Tabla 1.	Modelo de negocios.....	3
Tabla 2.	Entorno del modelo de negocio.....	6
Tabla 3.	Delimitación del mercado geográfico relevante.....	8
Tabla 4.	Resumen de la metodología aplicada.....	10
Tabla 5.	Matriz MPC por el distrito.....	12
Tabla 6.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	15
Tabla 7.	Análisis de recursos y sus capacidades.....	20
Tabla 8.	Resumen de la obtención de los datos en la investigación.....	25
Tabla 9.	Objetivos estratégicos.....	29
Tabla 10.	Análisis FODA.....	31
Tabla 11.	Definición de los objetivos de <i>marketing</i>	34
Tabla 12.	Estrategias de posicionamiento y de fidelización.....	35
Tabla 13.	Estrategia de la mezcla de <i>marketing</i>	36
Tabla 14.	Objetivo del plan de operaciones.....	38
Tabla 15.	Comparación de costos de la producción ante la tercerización.....	39
Tabla 16.	Proceso de selección de proveedores.....	40
Tabla 17.	Demanda diaria estimada para el primer mes de operaciones.....	42
Tabla 18.	Horarios de atención de los <i>food trucks</i>	43
Tabla 19.	Estrategias del plan de operaciones.....	47
Tabla 20.	Objetivos del plan de recursos humanos.....	48
Tabla 21.	Presupuesto mensual de remuneraciones.....	52
Tabla 22.	Acciones con los grupos de interés.....	53
Tabla 23.	Objetivos del plan financiero.....	54
Tabla 24.	Análisis de sensibilidad a variables del flujo de caja.....	56
Tabla 25.	Alineamiento estratégico.....	57

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Cadena de valor del negocio.....	18
Gráfico 2.	Matriz de McKinsey	30
Gráfico 3.	Matriz de Procesos para Servicios.....	40
Gráfico 4.	Macroproceso del negocio.....	42
Gráfico 5.	Estructura organizacional de Dulce Express	49
Gráfico 6.	Carga horaria laboral y distribución física de empleados.....	51

Índice de anexos

Anexo 1.	Gasto promedio en alimentos en Lima Metropolitana	65
Anexo 2.	Matriz de Evaluación de Factores Externos	65
Anexo 3.	Definiciones geográficas por distrito.....	67
Anexo 4.	Delimitación de sustitutos	66
Anexo 5.	Mapa de grupos de negocio por distrito	67
Anexo 6.	Criterios de análisis para la definición del entorno específico	69
Anexo 7.	Determinación del entorno específico por distrito.....	69
Anexo 8.	Matriz de Evaluación de Factores Internos	71
Anexo 9.	Cuestionario a expertos	72
Anexo 10.	Resultados de <i>focus group</i>	73
Anexo 11.	Preguntas realizadas en las encuestas	74
Anexo 12.	Descripción de la flor del servicio	75
Anexo 13.	Diagrama de servicio	76
Anexo 14.	Cronograma de actividades de planes funcionales	77
Anexo 15.	Presupuesto de los planes funcionales.....	78
Anexo 16.	Procesos de mantención de postres y presentaciones	79
Anexo 17.	Dimensiones de calidad para los servicios	79
Anexo 18.	Equipamiento de los <i>food trucks</i>	79
Anexo 19.	Vista aérea y lateral del <i>food truck</i>	81
Anexo 20.	Listado de actividades preoperativas	80
Anexo 21.	Políticas de operación.....	81
Anexo 22.	Perfil de puestos	82
Anexo 23.	Presupuesto de inversión	83
Anexo 24.	Estados financieros: Balance General, Estado de Resultado y flujo de caja	84

Capítulo I. Presentación de la idea de negocio

1. Descubrimiento de la oportunidad de negocio

El actual ritmo de vida de las personas está en constante cambio, lo cual ha generado una alteración en sus hábitos alimenticios. Esta alteración, sumada al auge gastronómico peruano, es el punto de partida para nuevas propuestas de negocios alimenticios ajustados a las nuevas necesidades de los ya versátiles clientes. Por esta razón, los clásicos restaurantes, cafeterías y pastelerías, entre otros lugares de consumo, se ven en la necesidad de gestionar una constante renovación, tanto estructural interna y externa como de enfoque estratégico a fin de sostener su demanda.

Debido a estos cambios sociales y culinarios, cada vez es más frecuente apreciar la incorporación de *stands* gastronómicos en diferentes eventos sociales y empresariales. Así, los *food trucks*¹ se han ido introduciendo como un modelo de negocio nuevo y creativo en las diferentes zonas de afluencia de Lima Metropolitana, y han cubierto así esta nueva rutina alimenticia adoptada por los clientes.

En ese sentido, se identificó que las personas que trabajan o transitan por las zonas más concurridas de Lima Metropolitana cuentan con la carencia de un postre de rápida disponibilidad y de buena calidad. Además, se valoró que, en las zonas empresariales, las personas deben desplazarse largas distancias para lograr saciar esta necesidad; sin embargo, este traslado no respondía a la exigencia explícita de una rápida disposición y no necesariamente a una buena calidad de producto deseado.

Asimismo, se identificó una carencia de la oferta comercial de postres a través de canales no convencionales pero caracterizados por su flexibilidad, como los *food trucks*. Esta vía cubre la carencia mencionada, la de una rápida atención y disponibilidad con la mínima inversión de tiempo por parte del cliente, debido a las características propias del negocio.

En consecuencia, mediante un análisis de observación geográfico en zonas autorizadas para la presencia de *food trucks*, fue evidente aún más la escasez de una oferta de postres en este tipo de modelo de negocio. Inclusive, no fue de extrañar el hallazgo de una demanda explícita y continua de postres a los demás *food trucks* que brindaban alimentos salados.

¹ Anglicismo para referirse a vehículos que están acondicionados para elaborar o comercializar comida.

2. Concepto de oportunidad por validar y propuesta de valor

2.1 Concepto de oportunidad por validar

De acuerdo al descubrimiento de la oportunidad del negocio mencionada en el subcapítulo 1, se identifica que la carencia de oferta de postres a través de canales que brinden una rápida disponibilidad es una falta de aprovechamiento innecesario de la demanda. Ahora bien, se considera que el concepto de negocio está caracterizado inicialmente por las siguientes propiedades:

$$\text{Disponibilidad} + \text{Calidad} = \text{Necesidad por Satisfacer}$$

Es valorable el hecho de que las características propias del producto y la coyuntura actual de la oferta no satisfagan por completo las necesidades del cliente. Por consiguiente, es importante considerar que el concepto está basado en una ponderación de las peculiaridades del servicio sumadas a las del producto.

2.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor generada se basa en el ofrecimiento de postres de buena calidad acompañados de un servicio diferenciador brindado a través de *food trucks*.

$$\text{Postres (Producto tangible)} + \text{Disponibilidad}^2 \text{ (Calidad del servicio)} + \text{Calidad (Calidad del producto y del servicio)} = \text{Propuesta de Valor}$$

3. Presentación del modelo de negocio

El plan de negocios se desarrolla en la sustentación del siguiente modelo de negocios (ver Tabla 1).

² Con “disponibilidad”, no solo se alude al hecho de contar con postres al alcance para la adquisición, sino también a que esa oferta de postres cierre su proceso de venta acompañado de un servicio caracterizado por su rapidez en la atención.

Tabla 1. Modelo de negocios

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuestas de valor	Relaciones con los clientes	Segmentos de mercado
Alianzas estratégicas con * Municipalidades en los distritos de operación * Proveedores * Empresas e instituciones * Asociaciones de <i>food trucks</i>	Producción: Tercerización de la elaboración de los postres con proveedores con altos estándares de calidad y flexibilidad productiva Logística y abastecimiento: * Aprovechamiento inverso * Administración de inventarios * Gestión de compra a los proveedores * Velocidad de respuesta en procesos operativos Resolución de problemas: * Gestión y continua formación del capital humano * Resolución de reclamos Redes: * Manejo de redes sociales, atención telefónica y mensajería instantánea	Postres (Producto tangible) + Disponibilidad (Calidad del servicio) + Calidad (Calidad del producto y del servicio)	* Redes sociales * Atención vía telefónica y mensajería instantánea. * Atención propia en los <i>food trucks</i>	* Personas que viven, trabajan o transitan en los distritos de San Isidro, San Borja y Jesús María * Personas con tendencia al uso de redes sociales * Personas con tendencia al consumo por canales alternativos de compra
	Recursos clave		Canales	
	Físicos: * <i>Food trucks</i> Intelectuales: * Pertenencia a las asociaciones de <i>food trucks</i> * Conocimiento y capacidad de gestión de los socios Humanos: * Maestro pastelero * Socios Económicos: * Inversión inicial de cada uno de los socios * Crédito con proveedores Tecnológico: * Wally POS ³		Canales de comunicación: * Boletines distritales * Redes sociales (Facebook e Instagram) * Tarjetas de contacto Canales de venta: * <i>Food trucks</i>	
Estructura de costos			Fuentes de ingreso	
Basado en los costos fijos: * Gastos logísticos propios de la operación * Gastos administrativos: Pago de espacios de pernocte, tercerización del contador, servicios en general, sueldos, publicidad y POS Basado en los costos variables: * Costos de venta de postres y bebidas, comisión por uso de POS			* Venta de postres y bebidas a través de <i>food trucks</i> en zonas establecidas * Medios de pago efectivo y POS	

Fuente: Elaboración propia basada en Osterwalder y Pigneur (2015).

³ Módulos de caja, almacén, transferencias y compras. Administra todas las sucursales e inventario centralizado en tiempo real desde un solo lugar.

Capítulo II. Análisis del entorno

1. Entorno del modelo de negocio

Dentro de los factores económicos, de acuerdo al Banco Central de Reserva del Perú ([BCRP] 2017), el Perú registró un crecimiento del PBI de 3,9% en el 2016 y, para el cierre del 2017, se proyecta que este sea de 3,5%. Este índice estaría afectado principalmente por el fenómeno de El Niño; sin embargo, se considera que, para el 2018, el crecimiento sería de 4,1%. Además, la inflación se mantiene dentro del rango meta, y la proyección se estima en 2,4% para el cierre del año 2017, con una expectativa para el 2018 en 2,0%. En este contexto, el Directorio del BCRP mantuvo la tasa de interés de referencia en 4,25% y se refleja una expectativa conservadora por parte del mercado. Por lo expuesto, se concluye que, de mantenerse la inflación dentro del rango meta y de no incrementarse la tasa de interés de referencia, las variables constituirían una oportunidad para el negocio.

En cuanto a los factores socioeconómicos, según Ipsos Perú (2016a), el total de habitantes de Lima Metropolitana en 2016 ha alcanzado la cifra de 10.051.912; además, de acuerdo con la Asociación Peruana de Investigación de Mercados ([Apeim] 2016), el gasto promedio en alimentación se ha incrementado en 2% con respecto a 2015 (ver Anexo 1). Asimismo, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática ([INEI] 2016a), el 35,5% de las personas mayores de 15 años tienen sobrepeso, lo cual se acentúa más en Lima Metropolitana, en donde llega a ser 39,9%, y el 17,8% de las personas mayores a 15 años sufren de obesidad⁴, cifra incrementada a 21.9% en zonas urbanas. Por otro lado, según la Sociedad Peruana de Gastronomía ([Apega] 2017), las iniciativas para el amplio conocimiento gastronómico peruano van más allá de la puesta en marcha de eventos masivos: más bien, implican un nivel estratégico. Con ello, una serie de proyectos puestos en marcha se suman al fortalecimiento de las bases de una oferta gastronómica del primer nivel, lo cual ha causado un reconocimiento culinario de la gastronomía peruana. Por lo expuesto, se concluye que el factor socioeconómico puede ser considerado una oportunidad, debido al crecimiento poblacional de Lima Metropolitana, el crecimiento del gasto en la alimentación y un mayor progreso en los proyectos de gastronomía.

⁴ Se consideran personas con sobrepeso a aquellas cuyo índice de masa corporal (IMC) es mayor o igual a 25 kg/m², y se consideran obesas cuando su IMC es mayor o igual a 30 kg/m² (Organización Mundial de la Salud [OMS] 2016). El IMC es un indicador de la relación entre la talla y el peso que se emplea frecuentemente para identificar el sobrepeso y la obesidad en personas adultas. Se calcula a través de la división del peso en kilos de una persona entre el cuadrado de su talla en metros (kg/m²) (OMS 2016)

Con respecto a los factores legales, las regulaciones municipales de los *food trucks*, y en busca de un alcance mucho más cercano sobre las reglamentaciones directas de los mismos, se entrevistó a Alejandro Acuña, presidente y promotor de la Asociación *Food Trucks* del Perú. El entrevistado señaló que el tema de regulaciones municipales hacia los *food trucks* está en pleno desarrollo, y que en conjunto con otras asociaciones se está logrando un avance en la gestión de los permisos municipales a fin de que se brinde la libre circulación inicialmente en los distritos de operación. Esto debido a que actualmente se opera bajo permisos de ferias gastronómicas que se renuevan de forma automática por cada una de las municipalidades de los distritos y con el que se ha venido operando de forma sostenida en los últimos años. Por lo expuesto, se puede concluir que el factor legal constituye una oportunidad al estar las reglamentaciones municipales en pleno desarrollo.

Con respecto a los factores tecnológicos, el acceso a Internet, en cuanto a la cantidad de internautas⁵ de Lima Metropolitana en el año 2016, llegaba al 70%, con un crecimiento anual aproximado del 2% (Ipsos Perú 2016a). De este grupo de personas, el 49% se conecta a Internet a través de la computadora de escritorio; el 47%, a través de su teléfono inteligente o *smartphone*; y el 35%, a través de su computadora portátil o *laptop*. Por otro lado, actualmente, Internet es el segundo medio más influyente para realizar publicidad. Por último, el 48% de los internautas en 2016 contaba con un dispositivo *smartphone*, 5% más con relación a 2015. Respecto del uso de redes sociales, Facebook es la página web que se visita con mayor frecuencia en Lima Metropolitana, con un 68% frente a un 54% de YouTube en 2016. Además, el 99% de las personas del Perú urbano tiene una cuenta de esta red social (Ipsos Perú 2016b). Según Ipsos Perú (2016b), el 50% de internautas de Perú urbano utiliza la aplicación de mensajería instantánea Whatsapp o Facebook Messenger como medio de comunicación. Por lo expuesto, se concluye que el acceso a Internet y el mayor uso de redes sociales puede ser considerado como una oportunidad, puesto que nos permitirá llegar a más clientes, dar a conocer nuestra propuesta de valor y lograr el posicionamiento de marca.

Por último, en cuanto a los factores ambientales, la tendencia de las empresas es conservar el cuidado del medio ambiente. En ese sentido, la ecoeficiencia se considera una oportunidad para cumplir con la responsabilidad empresarial hacia el ambiente. Se determina un diseño ecoeficiente en los *food trucks* utilizando equipos y herramientas amigables con el medio ambiente, a fin de reducir la generación de desechos sólidos y residuos. Por esta razón, se concluye que la conservación del medio ambiente mediante procesos ecoeficientes constituye una oportunidad. El entorno de modelo de negocio puede observarse en la Tabla 2.

⁵ Internauta: hombres y mujeres de ocho a setenta años que se conectan a Internet por lo menos una vez al mes

Tabla 2. Entorno del modelo de negocio

Factor	Variable	Impacto en la industria	Posibilidad de efecto en la empresa	Amenaza u oportunidad
Económico	Incremento del PBI	Incremento de la capacidad adquisitiva	Mayores ingresos a través del mayor poder adquisitivo de las personas.	Oportunidad
	Aumento de la inflación fuera del rango meta (1% a 3%)	Reduce la demanda	Aumento de precios de los insumos / Disminución de las ventas	Amenaza
	Aumenta la tasa de interés de referencia	Aumenta la tasa de interés activa	Mayores gastos financieros	Amenaza
	Incremento de la capacidad adquisitiva	Incrementa la demanda	Mayores ingresos a través del mayor poder adquisitivo de las personas	Oportunidad
Socioeconómicos	Gasto promedio en alimentación	Incrementa la demanda	Mayores ventas	Oportunidad
	Incremento del porcentaje de sobrepeso y/o obesidad	Mayor tendencia hacia lo saludable	Al existir un alto porcentaje de personas con exceso de peso y una tendencia hacia lo saludable, el consumo podría disminuir	Amenaza
	Proyectos de gastronomía sobre ruedas	Mayor desarrollo y crecimiento para los micro y pequeños empresarios	Genera mayor confianza del consumidor y, por lo tanto, mayor atraktividad del canal de venta.	Oportunidad
Legales	Ausencia de normas legales a nivel nacional para el funcionamiento de los <i>food trucks</i>	Establecimiento de barreras de entrada al mercado	Cumplimiento con la normativa municipal	Oportunidad
	Nivel de acceso a Internet	Aumenta la penetración en el mercado	Mayores ventas	Oportunidad
Tecnológicos	Tenencia de <i>smartphones</i>	Aumenta la cantidad del mercado objetivo para realizar publicidad	Mayores ventas	Oportunidad
	Uso de redes sociales	Aumenta la penetración en el mercado	Mayores ventas	Oportunidad
	Uso de aplicaciones de mensajería instantánea	Aumenta los canales de comunicación con los clientes	Mayores ventas	Oportunidad
Ambientales	Conservación del medio ambiente	Participación activa y positiva de la sociedad por el cuidado del medio ambiente	Procesos ecoeficientes	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2017.

1.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos

Según David (2013), la calificación de la Matriz de Evaluación de Factores Externos es asignada a cada factor externo clave para mostrar qué tan eficazmente responde el negocio a cada factor determinante de éxito con oscilaciones del 1 al 4. En el caso de las ponderaciones, estas oscilan desde 0 (no importante) y 1 (muy importante); el peso que se asigne a cada factor determinará la relevancia del mismo para alcanzar el éxito dentro de la industria en la que participa el negocio.

Luego de haber analizado los factores determinantes de éxito (ver Anexo 2), sobre la base de las ponderaciones de la industria y la calificación del negocio, se obtuvo una puntuación ponderada de 2.42, lo cual significa que podemos aprovechar las oportunidades externas y minimizar las amenazas a las que nos enfrentamos.

2. Fuerzas del mercado

2.1 La definición del mercado relevante

Figari *et al.* (2004) propusieron una metodología con la cual, según los autores, solo se puede llegar al estudio de una posición de dominio mediante la definición del mercado relevante, que se encuentra compuesto de dos aristas: el mercado geográfico relevante, y el mercado de producto o servicio relevante. En el marco de esta metodología propuesta, se definen ambos componentes aplicados al modelo de negocio.

2.1.1 Mercado geográfico relevante

El mercado geográfico relevante es el espacio geográfico en el que se localizan proveedores alternativos de los productos sustituibles bajo las mismas o similares condiciones del mercado. Para delimitar el mercado geográfico relevante, se realizaron encuestas a cierto número de personas por distrito (ver Tabla 3) sobre la distancia máxima que estarían dispuestas a movilizarse para la compra de un postre. Estas encuestas se llevaron a cabo desde el lugar estratégico en el que se iniciarían las operaciones, y que se encuentra autorizado municipalmente para la presencia y comercialización de productos con *food trucks*. Con esta distancia máxima, se definió el área de alcance de las operaciones por distrito.

Tabla 3. Delimitación del mercado geográfico relevante

	San Isidro	Jesús María	San Borja
Personas encuestadas	1000	753	670
Distancia máxima de movilización de los clientes	500	400	600
Área de alcance (m ²)	2500	1600	3600
Ubicación:	Parque Andrés Reyes	Cruce av. Salaverry con av. Eduardo Avaroa	Estacionamiento N° 1 del Pentagonito

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2.1.2 Mercado de producto o servicio relevante

El mercado de producto o servicio relevante está definido como aquel que, desde la posición del consumidor o usuario, es sustituible o intercambiable razonablemente, debido a sus características, precios, calidad o usos por un gran número de consumidores que buscan satisfacer una misma necesidad (Figari *et al.* 2004; García 2013). En ese sentido, a partir de la definición del mercado geográfico relevante, se diseñó la siguiente metodología, que es una combinación del análisis de grupos estratégicos (García 2013), las aristas del modelo Abell (1980) y la determinación del entorno específico, para lo cual se procedió a realizar los siguientes pasos:

- Paso 1: A modo de delimitación de sustitutos, se identificaron todos los grupos de negocio de venta de alimentos que participan activamente en las zonas del mercado geográfico relevante inicialmente delimitado. Las características con respecto a los criterios de funciones y tecnología de cada grupo podrán observarse en el Anexo 3. La totalidad de estos grupos fueron tomados como el universo de negocios que se consideran para la evaluación de la competencia.
- Paso 2: Se identifican los negocios existentes dentro del área de alcance y según los grupos de negocio inicialmente definidos. En el Anexo 4, se presentarán las definiciones geográficas de cada distrito.
- Paso 3: Tomando en consideración que la oportunidad de negocio identificada está basada en los atributos de disponibilidad y calidad, se procedió a segmentar los grupos de negocio según estas dos características realizando una matriz de doble entrada, sobre la base de nueve cuadrantes donde se posicionó cada uno de los grupos de negocio de acuerdo con su identificación con estos dos atributos. Adicionalmente, se consideró que el factor precio es

relevante⁶ ante la decisión de compra, por lo cual se consideró como la tercera dimensión expresada en la magnitud de la burbuja superpuesta en la matriz. El detalle del análisis por distrito según la matriz de nueve cuadrantes se mostrará en el Anexo 5.

- Paso 4: Tomando en consideración que el negocio en estudio se caracteriza por ser uno de alta disponibilidad y alta calidad, se procedió a posicionarlo en el cuadrante IX. Este cuadrante es el que se tomará como base del análisis para los grupos de negocio que cuenten con los mismos atributos, a fin de segmentar la oferta sobre la base de las tres características valoradas por el cliente: disponibilidad, calidad y precio.
- Paso 5: A fin de delimitar las empresas que compiten con nuestra idea de negocio, se procedió a tomar como criterios de análisis las tres aristas del modelo de Abell: funciones, tecnología y clientes (García 2013); además, se incluyó la explicación del elemento según la definición ofrecida por García (2013). Esto permite especificar el detalle característico de cada elemento o criterio de análisis inicialmente mencionado para poder compararlo en el siguiente paso con aquellas empresas con una propuesta de valor similar a la nuestra. Para la determinación del detalle de los elementos de análisis, en primer lugar, se realizaron entrevistas a expertos en el tema de funcionamiento de *food trucks*, administración de restaurantes y atención al cliente principalmente. Asimismo, se llevaron a cabo tres *focus groups* para ampliar información cualitativa obtenida durante la realización de las encuestas. El detalle de estos criterios de análisis se observará en el Anexo 6.
- Paso 6: Luego de haber definido el detalle de los criterios e identificado las empresas de los grupos de negocios dentro del cuadrante estratégico IX, se procede a calificar cuantitativamente de cero a uno (con intervalos de 0,25) a cada una de las empresas competidoras. La sumatoria de estas calificaciones por empresa nos permite identificar a aquellas que serán consideradas como competidores directos y sustitutos. Aquellas que obtengan el puntaje más alto serán consideradas como competidores directos; aquellas que obtengan el segundo puntaje más alto, serán consideradas como principales sustitutos. El detalle de los resultados para la determinación del entorno específico se presentará en el Anexo 7.

A continuación, en la Tabla 4, se presenta el resumen de la metodología aplicada.

⁶ Se consideró el atributo “precio” como relevante debido a que, en las encuestas realizadas, ocupó el tercer lugar como factor decisivo ante la intención de compra de un alimento dulce.

Tabla 4. Resumen de la metodología aplicada

Determinación del mercado relevante						
Mercado producto o servicio relevante	San Isidro		Jesús María		San Borja	
Identificación de la competencia	Grupos de negocio	Cantidad	Grupos de negocio	Cantidad	Grupos de negocio	Cantidad
	Formato ambulante fijo	25	Bodegas	13	Bodegas	7
	Formato ambulante móvil	2	Restaurantes	10	Restaurantes	1
	Autoservicio (grifos)	1	Panadería	4	Panadería	1
	Cafeterías	4	Restaurante (menú)	7	Autoservicio (grifos)	1
	Food trucks de productos complementarios	9	Supermercados	2	Food trucks de productos complementarios	4
	Food court (centro comercial)	6	Cafeterías	5	Formato ambulante fijo	1
	Juguerías	2	Heladerías	2	Formato ambulante móvil	1
	Kioscos dentro de centro comercial	1	Kioscos dentro de centro comercial	3	Heladeros	4
	Restaurante (menú)	20	Juguerías	2		
	Panadería	1	Food court (centro comercial)	3		
	Pastelería	4	Food trucks de productos complementarios	4		
	Restaurantes	17	Formato ambulante móvil	2		
	Supermercados	2	Heladeros	3		
	Heladeros	12				
Total	106	Total	60	Total	20	

Metodología para la determinación del entorno específico y segmentación de la oferta (sustitutos y competencia)			
Mapa de grupo estratégico	San Isidro	Jesús María	San Borja
Grupos de negocio en cuadrante estratégico: Cuadrante IX	Food trucks de productos complementarios	Food trucks de productos complementarios	Food trucks de productos complementarios
	Juguerías	Heladerías	
	Panaderías	Juguerías	
	Pastelerías	Kioscos dentro de centro comercial	

Aplicación del modelo ABELL según selección del cuadrante estratégico (empresas que compiten con nuestra idea de negocio)			
	San Isidro	Jesús María	San Borja
Competidor principal	Delicass (puntaje 7.5)	Cinnabon (puntaje 6.75)	Freshco (puntaje 7)
	San Antonio (puntaje 7.5)	Q churros (puntaje 6.75)	
Sustitutos	Tortas Gaby (puntaje 6.25)	Gelarti (puntaje 6.25)	Al Toque Francés (puntaje 6.75)
	Balthazar (puntaje 6.25)	Laritza (puntaje 6.25)	
	Pastipan (puntaje 6.25)		

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2.1.3 Conclusiones del mercado relevante

Según los hallazgos cualitativos y cuantitativos aplicados en la metodología propuesta, se define que cada distrito está comprendido por diferentes competidores principales, que ofrecen una oferta similar a nuestro negocio en los criterios analizados, y principales sustitutos, que ofrecen alternativas de productos sustituibles bajo las mismas o similares condiciones del mercado.

De acuerdo a la determinación del mercado relevante, se identificaron en el distrito de San Isidro 106 negocios distribuidos en diferentes grupos de negocios; en Jesús María, se identificaron 60 negocios; y, en San Borja, 20 negocios. Luego de la segmentación de los negocios bajo los atributos de disponibilidad, calidad y precio, se determinó que los grupos de negocios de competidores más relevantes para el distrito de San Isidro son los *food trucks* de productos complementarios, juguerías, panaderías y pastelerías; para el distrito de Jesús María, los *food trucks* de productos complementarios, heladerías, juguerías y kioscos dentro de los centros comerciales; finalmente, para el distrito de San Borja, los *food trucks* de productos complementarios.

Luego de la calificación por negocio de acuerdo a cada criterio de análisis, se identificaron en San Isidro como competidores principales a Delicass y San Antonio, y como sustitutos a Tortas Gaby, Balthazar y Pastipan; para el distrito de Jesús María, se identificaron a Cinnabon y Q Churros como competidores principales, y Gelarti y Laritza como sustitutos; finalmente, para el distrito de San Borja, se identificó como competidor principal a Freshco y como sustituto a Al Toque Francés.

2.2 Análisis de la competencia (Matriz MPC)

A continuación, en la Tabla 5, se presentan la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) correspondiente a cada distrito, en la que se identifica a los principales competidores para cada uno, y se analizan interna y externamente. Estas matrices han sido elaboradas tomando en cuenta los principales factores para el éxito de una empresa en el sector, y, por medio de puntajes, se brinda información sobre el uso de fortalezas y manejo de debilidades en relación con la posición estratégica de la empresa. Para la determinación de la ponderación y calificación, se han utilizado las recomendaciones de los expertos.

Tabla 5. Matriz MPC por el distrito

	Factores críticos para el éxito	Po	El negocio		Competidores directos				Competidores sustitutos					
			Dulce Express		Delicass		San Antonio		Balthazar		Tortas Gaby		Pastipan	
			C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P
San Isidro	Diferenciación de productos	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24
	Calidad de producto	0.11	3	0.33	4	0.44	4	0.44	3	0.33	4	0.44	4	0.44
	Sabor de producto	0.12	3	0.36	3	0.36	4	0.48	3	0.36	4	0.48	3	0.36
	Precios competitivos	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24
	Posición financiera	0.14	3	0.42	4	0.56	4	0.56	2	0.28	4	0.56	4	0.56
	Variedad de productos	0.11	3	0.33	4	0.44	4	0.44	3	0.33	2	0.22	3	0.33
	Canales de venta	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16
	Respuesta y servicio al cliente	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18
	Fidelización del cliente	0.07	2	0.14	3	0.21	4	0.28	3	0.21	2	0.14	3	0.21
	Experiencia en el negocio	0.12	2	0.24	3	0.36	4	0.48	2	0.24	4	0.48	3	0.36
Total	1		2.89		3.44		3.5		2.49		3.06		3.08	

Comentarios:
Debido a la gran oferta sustituta y participantes con mayor experiencia y solidez financiera en el sector, el puntaje del negocio se ve reducido teniendo a dos competidores directos con calificaciones superiores de 3.4 y tres sustitutos, de los cuales dos nos superan en calificación. Esto quiere decir que el manejo de los factores críticos de éxito debe ser constantemente evaluado internamente a fin de tener en cuenta el desarrollo del negocio en busca de su continuidad a lo largo del tiempo.

	Factores críticos para el éxito	Po	El negocio		Competidores directos				Competidores sustitutos			
			Dulce Express		Cinabbon		Que Churros		Gelarti		Laritzza	
			C	P	C	P	C	P	C	P	C	P
Jesús María	Diferenciación de productos	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	4	0.32	3	0.24
	Calidad de producto	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33	4	0.44	3	0.33
	Sabor de producto	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	4	0.48	3	0.36
	Precios competitivos	0.08	4	0.32	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24
	Posición financiera	0.14	3	0.42	4	0.56	4	0.56	4	0.56	4	0.56
	Variedad de productos	0.11	3	0.33	2	0.22	2	0.22	4	0.44	3	0.33
	Canales de venta	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24
	Respuesta y servicio al cliente	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27
	Fidelización del cliente	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21
	Experiencia en el negocio	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36	4	0.48	4	0.48
Total	1		2.89		2.72		2.87		3.77		3.26	

Debido a la mayor presencia de oferta con más experiencia en el sector, posición financiera, y diferenciación y variedad de sus productos, el puntaje de nuestro negocio se ve reducido frente a los competidores sustitutos, pero está por encima de los competidores directos debido al buen uso de las fortalezas y manejo de debilidades frente a ellos.

	Factores críticos para el éxito	Po	El negocio		Competidor directo		Competidor sustituto	
			Dulce Express		Freshco		Al Toque Francés	
			C	P	C	P	C	P
San Borja	Diferenciación de productos	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24
	Calidad de producto	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33
	Sabor de producto	0.12	3	0.36	3	0.36	4	0.48
	Precios competitivos	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16
	Posición financiera	0.14	3	0.42	2	0.28	2	0.28
	Variedad de productos	0.11	3	0.33	3	0.33	2	0.22
	Canales de venta	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16
	Respuesta y servicio al cliente	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27
	Fidelización del cliente	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14
	Experiencia en el negocio	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36
Total	1		2.89		2.79		2.64	

Como resultado de la poca oferta, el puntaje de Dulce Express es más alto frente al competidor directo y sustituto por nuestra mayor capacidad financiera y por las alternativas que ofrecemos en los canales de venta.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Nota. Po: Ponderación. C: Calificación. P: Puntaje

2.3 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

A continuación, se presenta el análisis de las cinco fuerzas de Porter para evaluar la industria y determinar la atractividad del negocio. Más adelante, en la Tabla 6, se pueden observar los criterios de evaluación y puntaje ponderado de cada fuerza, así como la evaluación global de las cinco fuerzas. Para la determinación de los criterios y pesos relativos, se han utilizado las recomendaciones de los expertos del sector mediante entrevistas a profundidad⁷.

2.3.1 Rivalidad entre empresas competidoras

Dentro del sector, la rivalidad entre empresas competidoras está principalmente afectada por la capacidad instalada y costos fijos de cada una de ellas. De acuerdo a los puntajes obtenidos (ver Tabla 6), se aprecia que la alta diversidad de competidores y los costos fijos son dos de los criterios más importantes entre la rivalidad de empresas competidoras. En ese sentido, el promedio ponderado de la fuerza en estudio es de 2.89, lo cual presenta al sector como atractivo.

2.3.2 Entrada potencial de nuevos competidores

Dentro del sector, la entrada potencial de nuevos competidores está principalmente impactada por el requerimiento de capital (solventía de recursos financieros), la identidad de marca (marcas reconocidas en el mercado) y la curva de aprendizaje para ingresar al sector. De acuerdo al análisis de los criterios de evaluación, el acceso a diversos canales de venta y la identidad de marca son los dos criterios de mayor importancia ante la entrada potencial de nuevos competidores (ver Tabla 6). En ese sentido, el promedio ponderado de la fuerza en estudio es de 2,88, lo cual presenta al sector como atractivo.

2.3.3 Desarrollo potencial de nuevos productos sustitutos

Identificamos como factores relevantes para el desarrollo potencial de nuevos productos sustitutos su disponibilidad, su precio, y su crecimiento de producción y ventas. De acuerdo al análisis de los criterios de evaluación, los criterios de precio y crecimiento de ventas de los sustitutos son los de mayor importancia ante el desarrollo potencial de nuevos productos sustitutos (ver Tabla 6).

⁷ Alejandro Acuña, presidente de la Asociación *Food Trucks* del Perú, y Franco Parodi, dueño del *food truck* Hotddogers.

En ese sentido, el promedio ponderado de la fuerza en estudio es de 1,68, lo cual presenta al sector como no atractivo.

2.3.4 Poder de negociación de los proveedores

Dentro de los criterios más relevantes en el poder de negociación de los proveedores, se encuentran la identificación de proveedores para la elaboración de postres según especificaciones requeridas, y las sinergias entre proveedores y clientes traducidas en relaciones contractuales con plazos establecidos. De acuerdo al análisis de los criterios de evaluación, los de concentración y número de proveedores son los de mayor importancia ante el poder de negociación de los proveedores (ver Tabla 6). En ese sentido, el promedio ponderado de la fuerza en estudio es de 3,77, lo cual presenta al sector como atractivo.

2.3.5 Poder de negociación de los clientes

Dentro de los criterios más relevantes en el poder de negociación de los consumidores, encontramos la propensión del cliente al uso de sustitutos y la sensibilidad al precio. El poder de negociación de los clientes tiene un nivel medio alto de 2,97 (Ver Tabla 6), lo que lo vuelve atractivo al sector, debido a que los clientes están concentrados en un nicho, y a que no todos los clientes cambian sus gustos y preferencias (tendencia) en un mismo momento y todos a la vez.

2.3.6 Evaluación global de las fuerzas de la industria

Del análisis de las cinco fuerzas de Porter (ver Tabla 6), el puntaje 2,79 define el sector como medianamente atractivo. Como se puede observar, existe una alta rivalidad entre empresas competidoras y desarrollo de productos sustitutos; para ello, se debe definir una estrategia genérica enfocada en un solo segmento de clientes de acuerdo al tipo de oferta que se ofrece, desarrollando una ventaja competitiva que nos permita ser sostenibles en el tiempo.

Tabla 6. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Fuerza	Peso	Criterios de evaluación		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo		Puntaje ponderado	Promedio ponderado de la fuerza	Peso de la fuerza	Promedio ponderado de las cinco fuerzas de Porter
Rivalidad entre empresas competidoras	19%	Diversidad de competidores	Baja						Alto	0.76	2.89	16%	2.79
	16%	Barreras de salida	Altas						Bajas	0.64			
	20%	Crecimiento del sector	Bajo						Alto	0.6			
	23%	Capacidad instalada de las empresas competidoras	Alta						Baja	0.23			
	22%	Costos fijos	Altos						Bajo	0.66			
Entrada potencial de nuevos competidores	17%	Curva de aprendizaje	Rápida						Lenta	0.34	2.88	19%	
	18%	Identidad de marca	Baja						Alta	0.54			
	15%	Acceso a diversos canales de venta	Bajo						Alto	0.6			
	10%	Diferenciación de producto	Baja						Alta	0.3			
	20%	Requerimiento de capital	Alto						Bajo	0.4			
	10%	Gestión para la autorización de permisos municipales	Rápida						Lenta	0.4			
	10%	Cumplimiento de políticas sanitarias y de manejo de alimentos	Bajo						Alto	0.3			
Desarrollo potencial de productos sustitutos	32%	Disponibilidad de sustitutos cercanos	Alta						Baja	0.32	1.68	23%	
	23%	Crecimiento de ventas del sustituto	Alto						Bajo	0.46			
	27%	Precio del sustituto	Bajo						Alto	0.54			
	18%	Participación de mercado	Alta						Baja	0.36			
Poder de negociación de los proveedores	30%	Número de proveedores	Pocos						Muchos	1.2	3.77	18%	
	29%	Concentración de proveedores	Alta						Baja	1.16			
	18%	Costo de cambio de proveedor	Alto						Bajo	0.72			
	23%	Sinergias entre proveedores y clientes (relaciones contractuales actuales)	Muchas						Pocas	0.69			
Poder de negociación de los consumidores	19%	Concentración de clientes	Alta						Baja	0.76	2.97	24%	
	19%	Costo del cambio de producto	Bajo						Alto	0.38			
	23%	Sensibilidad del cliente al precio	Alta						Baja	0.92			
	13%	Diferenciación del servicio brindado	Baja						Alta	0.39			
	26%	Propensión del cliente al uso de sustitutos	Alta						Baja	0.52			

Fuente: Elaboración propia basada en Porter (1988), y Hax y Majluf (2004).

2.4 Conclusiones de las fuerzas de mercado

Luego de haber realizado los estudios mencionados, se puede concluir que existe una alta diversidad de competidores en la industria (grupos de negocio). Es importante señalar que el resultado de la rivalidad entre competidores – 2,89 – se ve apoyado con un estudio mediante la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), que evalúa a cada uno de los competidores y su respuesta ante factores críticos en la industria. Sin embargo, es sustancial indicar que, a pesar de que algunas de las fuerzas estudiadas por Porter podrían calificar a la industria como “no atractiva”, es necesario un análisis más profundo del sector y del mercado a fin de confirmar cuantitativamente la prevalencia de la oportunidad de negocio con bases en un estudio de mercado estructurado y la aplicación de metodologías académicas. Este ha sido el caso de nuestro negocio, en el que la industria podría ser calificada como neutral, pero en el que, habiendo evaluado las diferentes aristas, sí se confirma la existencia de la oportunidad.

Capítulo III. Análisis del ambiente interno

1. Diseño y análisis de la cadena de valor

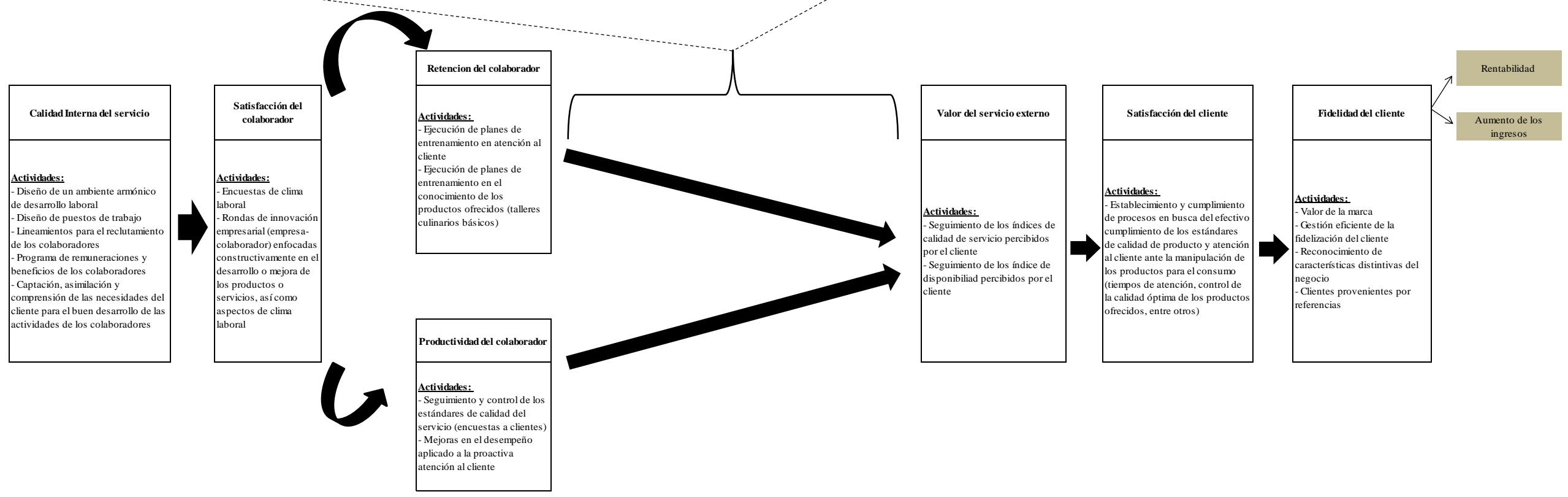
Para la elaboración de la cadena de valor de Dulce Express, se consideró una adaptación de la cadena de valor de Heskett *et al.* (1994), y la reconocida propuesta de Michael Porter (1988). La decisión de elaborar una cadena de valor propia se debe a que las propuestas antes planteadas de forma independiente restan atributos a la visualización propia del negocio modelada en una única cadena de valor. Cabe resaltar que el negocio en cuestión es uno mixto, es decir, una combinación de servicios y producto, que brinda una valoración mayor al servicio.

En este sentido, la cadena de valor de Porter oculta el flujo y punto de partida que debe mostrarse ante el cumplimiento de las necesidades del cliente, hasta el punto final en el que se obtiene la satisfacción de esta necesidad. Por otro lado, la propuesta de una cadena de valor de servicios especialmente elaborada por Heskett *et al.* (1994) expone claramente el flujo con puntos de entrada y salida, inicialmente enfocados en el cuidado y entrenamiento del capital humano para poder satisfacer, en el proceso, las necesidades del cliente en su máxima amplitud. Sin embargo, esta última propuesta pierde en todo el camino la importancia que también debe merecer el producto que se comercializará.

Por esta razón, se elabora una propuesta propia que combina las mejores propiedades de ambas propuestas, que posteriormente dan como resultado la cadena de valor de Dulce Express (ver Gráfico 1).

Gráfico 1. Cadena de valor del negocio

Actividades primarias		Actividades de Apoyo	
Logística de entrada	• Adquisición de postres y bebidas (logística de aprovisionamiento).	Adquisición	* Compra de suministros y materiales complementarios relacionados con la comercialización del producto.
Operaciones	Soporte físico: • Equipos que garantizan la conservación de las cualidades de los postres durante la cadena logística hasta el momento de la venta. • Venta de postres y bebidas a través de <i>food truck</i> . Los postres serán comercializados en empaques adecuados, acompañados de materiales complementarios, por ejemplo, cubiertos, sorbetes y servilletas. - Venta de postres y bebidas a través del canal <i>delivery</i> * Seguimiento de los índices de calidad del producto durante las operaciones	Desarrollo Tecnológico	• Sistemas de facturación electrónica (Wallypos) • Sistemas de inventario (FIFO) • Investigación y desarrollo de productos
Logística de salida	* Gestión de aprovisionamiento inverso del producto hacia los proveedores * Almacenamiento y cumplimiento del ciclo de reaprovisionamiento de materiales complementarios del giro del negocio	Infraestructura organizacional	• Actividades Administración y RR. HH., Marketing y Operaciones • Capital propio • Gestión de alianzas estratégicas: proveedores, instituciones públicas y privadas, y Asociación de <i>Food Trucks</i>
Marketing y ventas	• Publicidad, manejo de imagen y marca por redes sociales • Publicidad, manejo de imagen y marca en canales físicos de venta: - Participación de los <i>food trucks</i> en eventos con las asociaciones - Participación de los <i>food trucks</i> en eventos particulares • Fijación de precios		



Fuente: Elaboración propia con base en la cadena de valor de Heskett *et al.* (1994) y Michael Porter (1988)

2. Análisis de recursos y capacidades

Habiendo identificado los factores críticos para el éxito en el apartado 2.2 del Capítulo II, se ofrece un punto de partida para la identificación de los recursos y capacidades del negocio. De acuerdo con la metodología planteada por Grant (2014), se procede a realizar los siguientes pasos con la finalidad de identificar los recursos y capacidades que nos permitan establecer la estrategia de negocio.

- Paso 1: Se identifican y clasifican los recursos según su tipo (tangibles, intangibles y humanos).
- Paso 2: Para cada uno de los recursos, se identifican las capacidades realizando un análisis de la cadena de valor.
- Paso 3: Se lleva a cabo la valoración de la importancia estratégica analizando los recursos y capacidades sobre la base de los atributos que establecen una ventaja competitiva (escasez y relevancia).
- Paso 4: Se realiza la valoración de la importancia estratégica analizando los recursos y capacidades sobre la base de los atributos que permiten sostener la ventaja competitiva (durabilidad, transferibilidad y replicabilidad).
- Paso 5: Se analizan los resultados del paso 3 y 4, y se califica la importancia estratégica como alta o baja de acuerdo a su potencial para generar flujos considerables de beneficios para el negocio.
- Paso 6: Se analiza la fortaleza relativa de cada uno de los recursos y capacidades frente a los competidores identificados en la segmentación de oferta.
- Paso 7: Se determina la valoración del recurso y capacidad como fortaleza clave, fortaleza superflua, debilidad relevante o zona irrelevante, de acuerdo al modelo para valorar los recursos y capacidades.

En la Tabla 7, se presenta el detalle de los recursos identificados en el negocio, y las capacidades que la empresa puede realizar con cada uno de estos. La valoración de los recursos y capacidades ha sido realizada bajo juicio propio y con base en el conocimiento del sector.

Tabla 7. Análisis de recursos y sus capacidades

Tipo de Recurso ⁸	Recursos	Capacidades	Valoración de la importancia estratégica ⁹					Resultado	Valoración de la fortaleza relativa	Valoración del recurso y capacidad ¹⁰
			Establecimiento de ventaja competitiva		Sostenibilidad de la ventaja competitiva					
			E	R	D	T	Re			
RT	Recursos financieros	Capacidad de endeudamiento	No	Sí	Sí	No	Sí	Alta	Baja	DR
RT	Recursos financieros	Gestión eficiente de las finanzas (control financiero)	No	Sí	Sí	No	Sí	Alta	Alta	FC
RT	Recursos financieros	Gestión de pagos con los proveedores	No	Sí	Sí	No	Sí	Alta	Baja	DR
RT	Red de proveedores	Alianza estratégica con proveedores con altos estándares de calidad	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Alta	Alta	FC
RT	Inventarios	Administración de inventarios	No	Sí	Sí	No	Sí	Alta	Baja	DR
RT	Manuales operativos	Velocidad de respuesta en los procesos operativos	No	No	Sí	No	Sí	Baja	Alta	FS
RT	Convenios	Alianzas estratégicas con las municipalidades, instituciones públicas y privadas, y asociación de <i>food trucks</i>	No	Sí	Sí	No	Sí	Alta	Alta	FC
RT	Vehículos - <i>food trucks</i>	Disponibilidad de postres en los distritos seleccionados	Si	Sí	Sí	No	Sí	Alta	Alta	FC
RT	Vehículos	Red de reparto de <i>delivery</i>	Si	Sí	Sí	No	Sí	Alta	Alta	FC
RT	Sistema Wally POS	Generación de información contable e inventario para la coordinación a todo nivel	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Baja	Baja	ZI
RT	Redes sociales (Facebook e Instagram) y medios de comunicación	Uso adecuado de los medios de comunicación, redes sociales, vía telefónica y mensajería instantánea	No	Sí	Sí	No	Sí	Alta	Alta	FC
RH	Maestro pastelero	Capacidad de investigación y constante innovación para desarrollo de nuevos productos	Si	Sí	Sí	No	Sí	Alta	Alta	FC
RH	Gerentes y jefes	Eficacia para trabajar en equipo y motivar a los colaboradores	No	Sí	Sí	No	Sí	Alta	Alta	FC
RH	Gerentes y jefes	Construcción de una cultura organizacional	No	Sí	Sí	No	No	Alta	Alta	FC
RH	Gerentes y jefes	Diseño de programas de reconocimiento y recompensas para los colaboradores	No	Sí	Sí	No	Sí	Alta	Baja	DR
RH	Gerentes y jefes	Gestión de reclutamiento de los colaboradores	No	No	No	Sí	Sí	Baja	Baja	ZI
RH	Gerentes y jefes	Gestión de selección de los colaboradores	No	Sí	Sí	No	Sí	Alta	Baja	DR
RH	Gerentes y jefes	Capacitación a los colaboradores para la atención al cliente y conocimiento de los productos	No	Sí	Sí	No	Sí	Alta	Alta	FC
RH	Gerentes y jefes	Capacidad de comprender las necesidades de los colaboradores	No	Sí	Sí	No	Sí	Alta	Alta	FC
RH	Colaboradores	Capacidad para dar soluciones a reclamos	No	Sí	Sí	No	Sí	Alta	Baja	DR
RH	Colaboradores	Personal con formación profesional, destrezas, aptitudes y valores	No	Sí	Sí	No	No	Alta	Alta	FC
RI	<i>Feedback</i> del cliente	Seguimiento y control de la atención al cliente	No	Sí	Sí	No	Sí	Alta	Baja	DR
RI	<i>Feedback</i> del cliente	Seguimiento de los índices de calidad del producto percibidos por el cliente	No	Sí	Sí	No	Sí	Alta	Baja	DR
RI	<i>Feedback</i> del cliente	Seguimiento de los índices de calidad del servicio percibidos por el cliente	No	Sí	Sí	No	Sí	Alta	Baja	DR
RI	Conocimiento de <i>marketing</i>	Desarrollo de estrategias de la mezcla de <i>marketing</i>	No	Sí	Sí	No	Sí	Alta	Baja	DR
RI	Logística	Gestión de la cadena de suministro (incluye aprovisionamiento inverso)	Si	Sí	Sí	Sí	Sí	Alta	Alta	FC
RI	Marca	Relación entre los productos, el servicio y la imagen del negocio	Si	Sí	Sí	No	No	Alta	Baja	DR
RI	Información de los clientes	Capacidad para comprender las necesidades de los clientes	No	Sí	Sí	No	Sí	Alta	Baja	DR

Fuente: Elaboración propia basada en Grant (2014).

⁸ Tipos de recurso. RT: Recurso Tangible, RH: Recurso Humano, RI: Recurso Intangible

⁹ Indicadores para establecer la importancia estratégica. E: Escasez, R: Relevancia, D: Durabilidad, T: Transferibilidad, Re: Replicabilidad

¹⁰ Valoración del recurso y capacidad. FC: Fortaleza Clave, DR: Debilidad Relevante, FS: Fortaleza Superflua, ZI: Zona Irrelevante

Como se aprecia en la Tabla 7, la ventaja competitiva se establece si el recurso o capacidad es escaso y relevante; en ese sentido, se determina que la disponibilidad, el servicio de entrega a domicilio (*delivery*) y la innovación de nuevos productos son fortalezas del negocio, las cuales deben mantenerse y desarrollarse para establecer una ventaja competitiva.

Asimismo, se identifica que la marca es un recurso que nos puede otorgar una ventaja competitiva, pero, al ser una debilidad relevante del negocio, se convierte en una diferencia entre lo que tiene la industria y lo que se debe alcanzar; por lo tanto, en las estrategias que se desarrollan más adelante se busca acortar esta brecha.

3. Desarrollo de las fuentes generadoras de ventaja competitiva

Según Kotler (1994), se puede lograr una ventaja competitiva sostenible gestionando la cadena de valor e incrementando el valor brindado a los clientes. Bajo esta premisa, y habiendo identificado las fortalezas del negocio del análisis de los recursos y capacidades en el punto anterior, se establece que las ventajas competitivas del negocio están orientadas a brindar un servicio diferenciado y mejor valorado por el cliente, ya sea a través del uso del canal no convencional como los *food trucks*, lo cual nos aporta la disponibilidad que el cliente busca; el uso de la red de *delivery*, la cual nos permite llegar a más clientes geográficamente y aprovechando horarios específicos; y la innovación en los postres, lo cual posibilita al cliente experimentar nuevas opciones de calidad y variedad de postres.

Adicionalmente, al haber identificado a la marca como una brecha existente entre el negocio y la industria, deben definirse estrategias de penetración que permitan su rápida consolidación en el mercado para que, de esta forma, se logre el posicionamiento del negocio. Este punto se desarrolla con mayor profundidad en el plan de *marketing*.

4. Matriz de Evaluación de Factores Internos

Luego de identificar las fortalezas y debilidades, se ha procedido a agrupar algunas de ellas y colocar la ponderación de la industria, indicada por los expertos, y la calificación de la empresa sobre estas. En el Anexo 8, se puede apreciar el resultado obtenido de 2,65, el cual indica que la empresa, gracias a sus fortalezas frente a la industria, puede enfrentar las debilidades con que aún se cuentan.

Capítulo IV. Estudio de la demanda

1. Objetivos generales y específicos

1.1 Objetivos generales

- Determinar el tamaño actual del mercado meta para la comercialización de postres a través de *food trucks* en los distritos de San Isidro, Jesús María y San Borja.
- Evaluar características y comportamientos de la competencia para identificar oportunidades que nos permitan lograr una penetración de mercado en los distritos mencionados.
- Identificar los aspectos más valorados o decisivos por los clientes en la intención de compra.

1.2 Objetivos específicos

- Determinar los atributos más valorados por el público objetivo con respecto a la compra de postres.
- Identificar los hábitos de consumo del público objetivo.
- Identificar la frecuencia de la compra de los postres.
- Identificar los postres con mayor demanda.
- Determinar el precio dispuesto a pagar por el producto.
- Identificar el número de clientes interesados en los productos ofrecidos.
- Determinar el nivel de interés de la compra de postres a través del canal *delivery*.

2. Diseño de la investigación exploratoria

La metodología para este plan de negocios se diseñó sobre la base de una investigación exploratoria, la cual comprende la consulta y el análisis de fuentes secundarias, además de entrevistas a profundidad con expertos (Malhotra 2008), y la investigación descriptiva (concluyente).

2.1 Datos secundarios de la investigación exploratoria

Para lograr los objetivos propuestos en la sección anterior, se consideraron las siguientes fuentes secundarias: (i) El estudio de *Niveles Socioeconómicos 2015*, de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (Apeim 2015); (ii) el *Anuario Estadístico: Perú en*

Números 2015, de Webb y Fernández Baca de Valdez (2015); (iii) el *Compendio Estadístico del Perú 2015*, del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI 2015); (iv) el *Directorio de Instituciones, Medios y Empresas (DIME)*, de Ipsos Perú (2015); y (v) el *Sistema de Información Geográfica para Emprendedores (SIGE)*, del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI 2017).

2.2 Datos primarios de la investigación exploratoria

2.2.1 Entrevistas a profundidad

El diseño, alcance y muestreo de las entrevistas a profundidad se detallan a continuación (Malhotra 2008):

- Población meta: Se definieron seis grupos de expertos: (i) en negocios de *food trucks*, (ii) en salud, (iii) en iniciativas ecoeficientes aplicadas a nuevos negocios, (iv) en logística de aprovisionamiento de bienes perecibles, (v) en administración y (vi) en conducción de negocios en modelo *food trucks*.
- Marco de muestreo: Se elaboró una lista de tres representantes de cada uno de estos seis grupos de expertos sobre la base de su trayectoria. Además, se consideró que se pueda establecer contacto con ellos de manera asequible mediante familiares o amigos.
- Técnica de muestreo: Se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia.
- Tamaño de muestra: Se logró reunir un total de diez entrevistados. Sus credenciales/características y empresas se mostrarán en el Anexo 9.
- Cuestionario: Las preguntas fueron no estructuradas y se destinaron de acuerdo al grupo de expertos al que pertenecía cada persona entrevistada. La guía de preguntas se detallará en el Anexo 9.
- Realización: Las entrevistas oscilaron entre los rangos de una a dos horas dependiendo de los temas abordados en puntos de conveniencia propuestos por los entrevistados.

2.2.2 Focus groups

Se obtuvo información del tipo exploratoria a través de consumidores potenciales pertenecientes al mercado geográfico relevante de cada distrito.

- Técnica: Se utilizó un muestreo no probabilístico.
- Ámbito: distritos de San Isidro, Jesús María y San Borja.

- Diseño de la muestra: Se reunieron tres grupos de cuatro personas cada uno, potenciales consumidores del público objetivo de la empresa definidos por las variables de edad (20-25, 26-30, 31-35 años) y que fueron captados desde el punto en el que se entraría en funcionamiento el negocio.
- Duración y entorno físico: 1,5 horas en una atmósfera relajada, no estructurada. Diálogo dirigido naturalmente y de fomento de intercambio de información.
- Moderador: Con habilidades de intercomunicación, altos niveles perceptivos de información no dirigida (sensibilidad), observación y comunicación.
- Resultados: En el Anexo 10, se ofrecerán los resultados de los *focus groups* por distrito.

3. Diseño de la investigación concluyente

Para la investigación cuantitativa por medio de encuestas, se procedió a realizar un análisis por cada uno de los distritos en los que se planea ingresar con la idea de negocio. Para este fin, y luego de haber definido el mercado geográfico relevante, se procedió a seguir el siguiente procedimiento con la finalidad de obtener el mínimo número de personas a las que se aplicaría encuestas presenciales:

- Paso 1: Para definir la población de cada uno de los distritos, se consultó el Reporte de Crecimiento Distrital Anual desde el año 2007 hasta el 2015 del INEI (2016b).
- Paso 2: Se realiza el cálculo del porcentaje de crecimiento anual respecto del año anterior en los años mencionados.
- Paso 3: Tomando como punto de partida el número de personas dentro del mercado relevante de cada distrito brindado por el SIGE (actualizado al 2008), se aplica el porcentaje de crecimiento distrital calculado en el paso 2¹¹. Finalmente, en este punto se obtiene el número de personas (marco de muestreo) dentro de cada mercado geográfico relevante.
- Paso 4: Tomando la base teórica de un modelo de muestreo probabilístico aleatorio simple (Malhotra 2008), se procede a aplicar la fórmula correspondiente. Cabe mencionar que, debido al punto de tránsito en el que se realizan las encuestas, se considera un 60% de nivel de respuesta de los encuestados. De esta manera, se obtuvo el número n de personas a las que se debe aplicar la encuesta.

A continuación, en la Tabla 8, se puede observar el cuadro resumen del procedimiento aplicado para la obtención de los datos en la investigación cuantitativa.

¹¹ Este resultado final es de suma importancia para la actualización de los datos brindados por el sistema SIGE a la actualidad y que serán considerados para la zona relevante.

Tabla 8. Resumen de la obtención de los datos en la investigación

Elementos del diseño	Tipos de encuesta: Encuestas para el público		
	San Isidro	Jesús María	San Borja
Población	Hombres y mujeres residentes en el distrito de San Isidro: 55.600 (INEI 2016b)	Hombres y mujeres residentes en el distrito de Jesús María: 73.200 (INEI 2015)	Hombres y mujeres residentes en el distrito de San Borja: 114.400 (INEI 2015)
Marco del muestreo	Se obtuvo información del número de personas residentes dentro del mercado geográfico relevante: 1.609 personas	Se obtuvo información del número de personas residentes dentro del mercado geográfico relevante: 7.472 personas	Se obtuvo información del número de personas residentes dentro del mercado geográfico relevante: 4.972 personas
Técnica del muestreo	Muestreo probabilístico aleatorio simple	Muestreo probabilístico aleatorio simple	Muestreo probabilístico aleatorio simple
Tamaño de la muestra	$n = \frac{N * p(1 - q) * z^2}{E^2 * (N - 1) + p(1 - q) * z^2}$ <p>- N: Tamaño de la población - z: 1,96 para un nivel de confianza del 95% - e: Error absoluto de +/- 5% - p: Proporción poblacional de 0,50 - q: 1-p</p>		
	Reemplazando: $n = \frac{1,609 * 0.5(1 - 0.5) * 1.96^2}{(0.05)^2 * (1,609 - 1) + 0.5(1 - 0.5) * (1.96)^2}$ <p>n = 310.27 ---- n= 311</p> Considerando un nivel de respuesta del 60%: n = 518.33 ---- n= 519	Reemplazando: $n = \frac{7,472 * 0.5(1 - 0.5) * 1.96^2}{(0.05)^2 * (7,472 - 1) + 0.5(1 - 0.5) * (1.96)^2}$ <p>n = 365.42 ---- n= 366</p> Considerando un nivel de respuesta del 60%: n = 610	Reemplazando: $n = \frac{4,972 * 0.5(1 - 0.5) * 1.96^2}{(0.05)^2 * (4,972 - 1) + 0.5(1 - 0.5) * (1.96)^2}$ <p>n = 356.67 ---- n= 357</p> Considerando un nivel de respuesta del 60%: n= 595
Cuestionario	En el Anexo 11, se presentará la guía de preguntas con los resultados.		
Realización	La investigación fue realizada a través de encuestas presenciales. Se entrevistó a cada elemento desde cada uno de los puntos de operación.		

Fuente: Elaboración propia con base en Malhotra (2008).

4. Conclusiones del estudio de la demanda

Según el tamaño muestral resultante, se debían realizar 519, 610 y 595 encuestas en los distritos de San Isidro, Jesús María y San Borja, respectivamente¹². Sin embargo, debido a las características propias y diferenciadoras de cada zona, se decidió tomar estos números como mínimo base para la realización de encuestas y obtención de información. A continuación, se presentan los resultados de la encuesta:

- El 75%, 65% y 76% de los encuestados es un público relativamente joven cuyas edades oscilan entre los 20 y 35 años en los distritos de San Isidro, Jesús María y San Borja, respectivamente.
- En San Isidro, el 77% del total de personas encuestadas indicaron que trabajan en ese distrito y solo el 6% vive en el mismo. Además, a modo de información *insight* complementaria, los encuestados señalaron que suelen consumir dos o tres de las comidas principales del día en restaurantes, cafés o puestos cercanos. Según indicaron, el hecho de salir del centro financiero al finalizar sus jornadas implica que deban encontrarse con el tráfico de hora punta, por lo que en muchas ocasiones prefieren aguardar en sus centros de labores. Esto genera, según recalcaron, la búsqueda de alimento o algún postre al finalizar la tarde; por ello, inferimos que nuestra estrategia en este distrito debe enfocarse en el segmento comprendido entre las personas de 26 a 35 años (59%), sin dejar de lado aquellas de 20 a 25 años (15%), que también tienen una tendencia similar de dedicar más horas a su trabajo debido a que se encuentran en la etapa de inserción laboral y, por ende, suelen consumir alimentos entre comidas fuera de casa.
- En Jesús María, el 16% y 57% del total de las personas encuestadas indicaron que estudian y viven en ese distrito, respectivamente, y el tiempo que invierten en los alrededores es un porcentaje considerable del total de horas del día. Cabe mencionar que, luego de la apertura del Centro Comercial Real Plaza Salaverry, la zona colindante se transformó en una zona de mucha afluencia de personas; tal es así que suelen realizar sus compras de consumo diario en el supermercado del centro comercial. Sin embargo, no suelen comprar postres en el mismo porque existe la percepción de que estos son elaborados masivamente y no tienen alguna característica diferenciadora. Por ello, suelen consumir sustitutos o postres de panaderías cercanas, pero que tampoco sacian esa cualidad distintiva que buscan.

¹² Las encuestas se realizaron en las ubicaciones definidas en el mercado geográfico relevante del Capítulo II.

- En San Borja, el 75% de los encuestados señalaron que viven en ese distrito. Además, indicaron que no solo suelen consumir postres los días de semana, sino, más bien, suelen salir en búsqueda de ellos los fines de semana con sus familias; sin embargo, deben trasladarse en una movilidad propia, ya que en los alrededores no hay restaurantes o lugares de consumo de este tipo de tentempiés. Asimismo, mostraron su interés al escuchar la propuesta de la presencia de un *food truck* de postres en la conocida Feria del Estacionamiento n. ° 1 del Pentagonito: el 80% de los encuestados indicó que por lo menos acudiría una vez a la semana a comprarlos.

Dentro de los principales *insights* sobre qué valoran más los clientes con respecto al proceso de compra de postres, primó lo siguiente:

- La cercanía (30%), la rapidez (27%) y la buena atención (19%) en el distrito de San Isidro.
- La cercanía (26%), la rapidez (23%) y la buena atención (19%) en el distrito de Jesús María.
- La cercanía (29%), la rapidez (28%), el precio (16%) y la variedad de postres (16%) en el distrito de San Borja.

Asimismo, se les consultó sobre la intención de compra en un *food truck* de postres en cada uno de sus distritos, y la respuesta ante la propuesta fue positiva y se comportó de la siguiente manera:

- En San Isidro, el 48% probable o definitivamente consumiría los postres; además, se encontró un “tal vez consumiría” cautivo de 44%. Este porcentaje indicó que necesita valorar primero las cualidades del *food truck* como la atención, la rapidez y demás atributos, debido a que no contaba con mucho tiempo para realizar la compra.
- En Jesús María, un 52% indicó que era probable o definitiva su decisión de consumo de un postre de venta en un *food truck*. Asimismo, se replicó la tendencia del primer distrito en el que existe un 37% cautivo con un “tal vez consumiría”, lo que indica que primero necesitaría evaluar los atributos de la propuesta.
- En el caso de San Borja, el 62% afirmó que probable o definitivamente consumiría postres en venta en un *food truck*. Del mismo modo, se mantuvo la tendencia cautiva con un 35% de “tal vez consumiría”, siempre que pueda valorar inicialmente los atributos de la propuesta.

Cabe mencionar que una respuesta recurrente en los tres distritos en estudio fue que a los consultados les gustaría consumir postres innovadores, pero que aún están adversos al cambio de ciertos postres tradicionales.

Capítulo V. Planificación estratégica

1. Visión

Ser una marca reconocida en la comercialización de postres a través de *food trucks*, ampliar los canales de venta para una mayor presencia geográfica, y buscar el bienestar de nuestros colaboradores, accionistas, sociedad y medio ambiente.

2. Valores

- Honestidad
- Creatividad
- Responsabilidad
- Cooperativismo
- Respeto
- Liderazgo (don de servicio)
- Trabajo en equipo

3. Misión

Nuestra empresa se dedica a la comercialización de postres de calidad a través de *food trucks*, brindando un servicio distintivo a nuestros clientes a través de una operación caracterizada por su ecoeficiencia. Además, el desempeño de sus actividades se realiza en forma responsable en búsqueda del desarrollo de nuestros colaboradores y crecimiento rentable de las operaciones en beneficio propio y de los accionistas, manteniendo el compromiso con una filosofía ética y moral perdurable en el tiempo.

4. Objetivos estratégicos

Con base en la misión y visión mencionadas, se determinan los objetivos estratégicos. Estos son los que aportan al seguimiento de la continuidad del negocio (ver Tabla 9).

Tabla 9. Objetivos estratégicos

Objetivos estratégicos	Variable estratégica	Medición	Indicador (largo plazo)	Tipo de objetivo
Posicionar a la empresa como la mejor comercializadora de postres a través de <i>food trucks</i> (servicio acompañado del producto)	Marca	Índice de recomendación	>60%	Crecimiento
Maximizar el retorno económico de los accionistas	ROE	Beneficio neto antes de impuesto / Patrimonio	>49%	Rentabilidad
Contar con personal (gerentes, jefes y colaboradores) altamente capacitado y comprometido	Resultado de evaluaciones	Test escritos	90%	Supervivencia
Contar con procesos óptimos y ecoeficientes en toda la cadena logística y productiva, respectivamente	Costos	Costos fijos	<=35%	Supervivencia
Contar con una política ética y moral interiorizada por todos los miembros de la organización	Resultado de evaluaciones	Test escritos	>90%	Supervivencia

Fuente: Elaboración propia, 2017.

5. Estrategia genérica

De acuerdo con las cinco estrategias genéricas planteadas por David (2013), que adaptan las tres estrategias genéricas de Michael Porter, se determina realizar una estrategia de enfoque: mejor valor, tomando como base las siguientes razones:

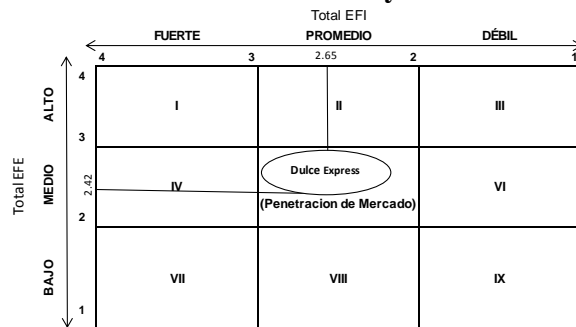
- El público objetivo se encuentra conglomerado por nicho de mercado dentro de cada zona geográfica cuyo público cuenta con ciertas características particulares de acogida ante nuevas propuestas de negocio.
- Las zonas geográficas de operación cuentan con potencial de crecimiento. Esta afirmación se fundamenta en el análisis del estudio de la demanda del Capítulo IV, en el cual se aprecia el crecimiento poblacional y distintos índices de preferencia medidos sobre la base de un estudio exploratorio y concluyente.

Este enfoque de mejor valor aplicado al nicho de mercado en estudio permite un óptimo uso de recursos y una fina definición de los resultados operativos. Además, las estrategias adoptadas en los distintos planes funcionales son mucho más enfocadas de acuerdo al público objetivo.

6. Estrategia de negocios

- El cruce obtenido de los puntajes de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (Matriz EFE) y la Matriz de Evaluación de Factores Internos (Matriz EFI), siguiendo la metodología de McKinsey, da como resultado el cuadrante V (ver Gráfico 2), que responde a una estrategia de penetración de mercado. Esta estrategia contribuye puntualmente al desarrollo de la estrategia genérica de enfoque a la que el negocio se dirige. Adicionalmente, nos permite obtener un horizonte de crecimiento enfocado en futuras penetraciones de mercado ampliadas geográficamente en diferentes distritos de Lima Metropolitana que presentan condiciones óptimas para el desarrollo de sus operaciones.
- El público al que atiende el negocio es reducido, pero bien definido (David 2013) y se encuentra determinado geográficamente. Según el análisis de las fuerzas del mercado en el Capítulo II, los demás actores de la competencia directa y/o sustituta tienen un enfoque masivo de atención, lo que significa que basan sus esfuerzos y recursos en atender al público en general, no particularmente a un nicho en su mayoría. En este análisis de la demanda, se obtienen solo dos competidores en modalidad *food trucks* en el distrito de San Borja que cuentan con un enfoque de nicho claramente apreciado en sus operaciones.

Gráfico 2. Matriz de McKinsey



Fuente: Elaboración propia, 2017.

7. Análisis FODA

Luego del análisis del entorno externo e interno, se definen los factores que ejercen mayor impacto en el negocio para luego confrontarlos, y establecer, a modo de estrategias, aquellas que serán consideradas ofensivas, defensivas, adaptativas y de supervivencia con el fin de lograr la permanencia del negocio en el tiempo. En ese sentido, en la Tabla 10, se presenta el alineamiento de las estrategias con el FODA.

Tabla 10. Análisis FODA

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		1 Gestión eficiente de las finanzas (control financiero).		1	Capacidad de endeudamiento
		2 Alianzas estratégicas con proveedores, municipalidades, instituciones públicas y privadas, y asociaciones de <i>food trucks</i>		2	Gestión de pagos con los proveedores
		3 Disponibilidad de postres en los distritos seleccionados mediante la utilización de los <i>food trucks</i>		3	Ausencia de indicadores idóneos para el seguimiento del control del producto y servicio
		4 Red de reparto de <i>delivery</i>		4	Capacidad de respuesta estratégica ante la volatilidad del mercado
		5 Uso adecuado de los medios de comunicación, redes sociales, vía telefónica y mensajería instantánea		5	Marca no posicionada en el mercado
		6 Capacidad de investigación y constante innovación para desarrollo de nuevos productos			
		7 Gestión de los colaboradores sobre la base de perfiles, destrezas y aptitudes de atención al cliente como pilar para la construcción de una cultura organizacional			
		8 Gestión de la cadena de suministro (incluye aprovisionamiento inverso)			
OPORTUNIDADES	FO	Estrategia	DO	Estrategia	
1 Crecimiento económico del país (aumento en el PBI)	1. Aprovechar el auge gastronómico para la adopción de características y capacidades empresariales innovadoras aplicadas a los productos. Creación de rondas de innovación corporativa (F6O2) 2. Optimizar el uso de los recursos tecnológicos de comunicación como medio para un incremento de la demanda (F5O2O3) 3. Aprovechar la calidad formativa de los colaboradores para el entendimiento y gestión de las necesidades del cliente virtual (F7O3) 4. Crear alianzas estratégicas sólidas con proveedores caracterizados por su flexibilidad y gestión para la creación, adopción y adaptación de procesos ecoeficientes en la cadena logística (F2F8O4) 5. Optimizar el uso de los <i>food trucks</i> para gestionar un mayor alcance mediante una red <i>delivery</i> para responder al incremento de la demanda producto del aumento del gasto familiar debido al incremento del PBI (F3F4O1O2) 6. Gestionar los recursos financieros eficientemente mediante el uso de herramientas de apalancamiento empresarial generadas por el crecimiento económico del país (F1O1) 7. Gestionar los recursos internos para garantizar una eficiencia en la cadena logística incluyendo procesos ecoeficientes (F8O4)	PM-DP	8. Gestionar la capacidad de endeudamiento empresarial planteando una política de pago hacia los proveedores a fin de optimizar los índices generados por el crecimiento económico del país (D1D2O1) 9. Aprovechar el potencial de los recursos tecnológicos para la creación y gestión de indicadores internos de control de calidad de producto y servicio (D3O3) 10. Utilización y explotación de los recursos tecnológicos de amplio uso y medios de comunicación de mayor cobertura para garantizar el posicionamiento de la marca (D5O3) 11. Controlar y afrontar la volatilidad del mercado mediante la obtención de información de perfiles de clientes por medio de los recursos tecnológicos (D4O3)	PM-DP-DM-D	
2 Incremento de la demanda debido al aumento de la capacidad adquisitiva y al fomento de proyectos gastronómicos por parte del Gobierno		PM		PM-DM	
3 Mayor uso de los recursos tecnológicos e intercambio de información en línea		PM		PM	
4 Aplicación de procesos ecoeficientes a favor de la conservación del medio ambiente		PM-DP-DM-D		PM	
		PM-DP-DM-D			
AMENAZAS	FA	Estrategia	DA	Estrategia	
1 Tendencia al consumo de alimentos saludables	12. Optimizar el uso de los medios virtuales de comunicación para un seguimiento y gestión de respuesta empresarial ante la tendencia de consumo de alimentos saludables (F5A1) 13. Gestionar alianzas estratégicas con municipalidades y asociaciones de <i>food trucks</i> para la consolidación de una postura sólida ante la carente normativa legal para el correcto funcionamiento de los vehículos a nivel nacional (F2A2) 14. Gestionar un control eficiente de los indicadores financieros a fin de mitigar el impacto ante un escenario inflacionario o volatilidad de las tasas de interés (F1A3A4) 15. Ejecutar un plan aplicado a la capacidad innovadora productiva ante la tendencia de consumo de alimentos saludables (F6A1)		16. Gestionar los rangos óptimos/saludable de endeudamiento corporativo para afrontar los distintos escenarios macroeconómicos (D1A3A4) 17. Reducir el tiempo estratégico de respuesta ante las inciertas condiciones de mercado referentes al consumo de alimentos saludables (D4A1) 18. Gestionar un plan de <i>marketing</i> y operaciones para mitigar el carente posicionamiento de la marca y el impacto de la actual ausencia de normas legales para el funcionamiento de negocios en canales no convencionales (D5A2)	PM-DP-DM-D	
2 Ausencia de normas legales a nivel nacional para el funcionamiento de los <i>food trucks</i>		DP		DP	
3 Aumento de la inflación fuera del rango meta		PM		PM	
		PM-DP-DM-D		PM	
4 Incremento de la tasa de referencia		DP			

Leyenda: PM: Penetración de mercado / DP: Desarrollo de producto / DM: Desarrollo de mercado / D: Diversificación
Fuente: Elaboración propia con base en David (2013).

Una vez obtenidas las estrategias según el análisis FODA, se realiza la identificación de la estrategia de negocio a la que responde cada una de ellas, ya sea penetración de mercado, desarrollo de producto, desarrollo de mercado o diversificación. En ese sentido, lo que se busca es seleccionar aquellas que aseguran el cumplimiento de la estrategia del negocio planteada en el punto 6 del presente capítulo, es decir, penetración de mercado.

Como se puede apreciar en la Tabla 10, se ha identificado a qué estrategias de negocios responde cada estrategia del FODA. Aquellas que se dirigen directamente a la penetración de mercado han sido tomadas como base para la generación de objetivos de cada uno de los planes funcionales de los siguientes capítulos, dependiendo del caso. Aquellas estrategias que no responden a la estrategia de negocio han sido consideradas en el plan de contingencias.

Cabe mencionar que, a pesar de que la estrategia de negocios principal es la penetración de mercado, es relevante considerar que la estrategia de Desarrollo de producto también es abordada de forma relacional en las actividades del negocio. Esto se debe a que el negocio es una combinación proporcional entre la prestación de un servicio y la comercialización de un producto; ambos están estrechamente relacionados y respondiendo directamente a la implementación de estrategias de Conservar y mantener (David 2013).

Capítulo VI. Plan de *marketing*

1. Descripción del producto o servicio

El servicio consiste en la comercialización de postres de calidad tradicionales y novedosos mediante los canales de venta *food trucks* y *delivery* en los distritos de San Isidro, Jesús María y San Borja. Esta nueva propuesta se caracteriza por un servicio de alto nivel de atención basado en las características más valoradas por el cliente.

2. Objetivos del plan de *marketing*

A partir de las estrategias planteadas en el FODA, se determinan los objetivos específicos del plan de *marketing* para los siguientes tres años. En ese sentido, se busca la consolidación alcanzando un determinado nivel de rentabilidad a corto plazo y la fijación de esfuerzos para un crecimiento anual en el volumen de ventas, manteniendo una cultura de orientación hacia el cliente (ver Tabla 11).

3. Formulación estratégica de *marketing*

3.1 Estrategia de segmentación

Siguiendo a Weinberg (2009), se aplica una estrategia de segmentación enfocada considerando cuatro variables de segmentación, las cuales definen nuestro mercado meta. A continuación, se presenta las siguientes variables de segmentación:

- Demográfica: mujeres y hombres entre los 20 y 35 años de edad.
- Geográfica: personas que viven, transitan o trabajan en los distritos de San Isidro, Jesús María y San Borja.
- Psicográfica: personas que tienden a utilizar canales no tradicionales como los *food trucks* valorando la calidad del producto y el servicio al cliente, y que recurren a las redes sociales como medio de comunicación.
- Conductual: Personas con preferencia por los postres.

Tabla 11. Objetivos del plan de marketing


Área	Objetivo	Indicador	Meta Año 1	Meta Año 2	Meta Año 3
Ventas	Incrementar el volumen de ventas	Mayor venta de postres/ Total ventas (%)	4%	4%	4%
Mercado	Incrementar las interacciones en las redes sociales	Incremento porcentual de comentarios y <i>likes</i> sobre los contenidos interactivos	3%	4%	5%
	Mejorar el índice de interacción para conocer a nuestros clientes	Frecuencia de campañas dirigidas a través de redes sociales	Trimestral	Trimestral	Trimestral
Posicionamiento	Incrementar el nivel de notoriedad de la marca	Número de seguidores en Facebook	1.000	1.500	2.000
Producto	Incrementar la actividad de los <i>food trucks</i> en eventos/ferias gastronómicas	Número de eventos gastronómicos	4	6	8
Fidelización	Incrementar el número de clientes satisfechos	Cliente satisfecho/Total de clientes (%) con respecto al producto/servicio	90%	92%	95%
Fidelización	Incrementar la cantidad de clientes recurrentes	Cientes que regresan más de una vez en un período de un mes / Total de clientes	80%	82%	84%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

3.2 Estrategia de posicionamiento y estrategia de fidelización

Para desarrollar un posicionamiento, se debe analizar la competencia (Kotler y Keller 2012). Así, el presente análisis se fundamenta en los principales competidores identificados en el Capítulo II acerca del análisis del entorno; sobre ellos se identifican los puntos de paridad y los puntos de diferenciación, y se establece el mantra o propuesta esencial de la marca. Con respecto a la estrategia de fidelización, se toma como base el pilar de valor percibido propuesto por Sainz de Vicuña Ancín (2014). A continuación, en la Tabla 12, se presenta el desarrollo de ambas estrategias:

Tabla 12. Estrategias de posicionamiento y de fidelización

Estrategia de posicionamiento	
Puntos de paridad¹³	- Calidad del postre - Servicio al cliente
Puntos de diferenciación	- Postres novedosos - Disponibilidad que brindan los <i>food trucks</i> y el canal <i>delivery</i>
Mantra¹⁴ o propuesta esencial de la marca¹⁵	<p>“Más que un dulce, vive la experiencia y deja que te sorprenda”.</p> 
	<p>1) Principales asociaciones: Postres de calidad, servicio de calidad y postres novedosos</p> <p>2) Características transmitidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad - Confianza a los consumidores - Atracción de seguidores - La brecha existente de posicionamiento de la marca en comparación con la de los competidores deberá suponer una gestión interna de adopción y práctica de los pilares de la empresa a fin de generar la identificación con ella.
Estrategia de fidelización	
La administración del valor percibido	<ul style="list-style-type: none"> - Valor de compra: Referido a la presentación del postre (envase y etiqueta) - Valor de uso: Referido a la calidad y sabor del producto - Valor final: Referido a los costos psicológicos, como el uso de materiales ecoamigables y el uso de equipos en apoyo a la conservación del medio ambiente. <p>Estos tres valores influyen en la percepción del producto, y decisión de compra y fidelidad de la marca.</p> <p>Las actividades de fidelización que se realizarán deberán enfocarse principalmente en la captación del Valor de uso, en especial del sabor del producto, que es considerado el valor percibido decisivo para el cliente, teniendo en consideración que la calidad de servicio es mínimamente aceptable.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

4. Estrategias de la mezcla de *marketing*

A continuación, en la Tabla 13, se puede observar un esquema que contiene la descripción de la mezcla de marketing compuesta por siete variables propuestas por Kotler y Keller (2012).

¹³ Los puntos de paridad se refieren a las asociaciones no necesariamente exclusivas de la marca, pero esenciales o básicas para el negocio (Kotler y Keller 2012)

¹⁴ De acuerdo con Kotler y Keller (2012: 284), «un mantra de marca es una articulación de las características más definitorias de la marca y está estrechamente relacionado con otros conceptos, como la “esencia de la marca” y la “promesa central de la marca». Es una frase corta que captura la esencia o espíritu del posicionamiento de la marca.

¹⁵ Los puntos de diferenciación son los beneficios que el consumidor asocia fuertemente a una marca (Kotler y Keller 2012).

Tabla 13. Estrategia de la mezcla de marketing

		Características	
		Del producto ofrecido:	Del servicio ofrecido:
Producto		<p>El producto básico que ofrece Dulce Express son postres tradicionales y novedosos, así como la calidad de servicio.</p> <p>Se plantea la administración estratégica mediante los cinco niveles de producto (Kotler y Keller 2012):</p> <ul style="list-style-type: none"> • El beneficio básico es el servicio que se le brinda al cliente al responder con una necesidad a la compra por impulso¹⁶. • El producto genérico son los postres que se comercializan a través de los <i>food trucks</i>. • El producto esperado es una rápida y buena atención, así como postres de buena calidad, sabor y buen precio. • El producto ampliado es la atención cordial brindada por los colaboradores, capaces de ofrecer una mayor información sobre el producto. • El producto potencial son los postres comercializados con características novedosas. 	<p>Lovelock y Wirtz (2009) determinaron un concepto de la “flor del servicio”, la cual clasifica a los servicios complementarios en ocho grupos, cada uno representado como un pétalo alrededor del centro. El detalle de la flor del servicio se puede observar en el Anexo 12.</p>
		<p>De la mezcla de productos:</p> <p>Mezcla limitada en ancho, longitud y profundidad, y con un alto nivel de consistencia. Luego, en cada intervalo de cuatro meses, se lanzarán tres nuevos postres.</p> <p><u>Propuesta del primer año</u></p> <p>Tradicionales: Arroz con leche, mazamorra morada, <i>cheesecake</i> de fresa, torta de chocolate (manjar de chocolate), crema volteada (con manjar blanco), tres leches, <i>molten</i> de chocolate, y pie de manzana</p> <p>Novedosos: Torta de chocolate con <i>ganache</i> de maracuyá, crocante de manzana, tarta de maracuyá, pastel de chocolate y naranja, <i>cheesecake</i> con salsa de arándanos, torta de coco, postre de las vainillas, pie de mojito, y tartaleta de <i>brownies</i></p> <p>Bebidas: Refresco de chicha morada, refresco de maracuyá y café americano</p>	
		Características	
		De la estrategia de fijación de precios:	Del precio según el valor percibido del cliente:
Precio		<p>La fijación de precios se realiza considerando el valor percibido, con el precio fijo establecido. Se determina el precio a partir de los resultados de la investigación de mercado y el valor percibido por el cliente. Por esta razón, los postres oscilarán entre S/ 6 y S/ 9,00, dependiendo del tipo del postre, y las bebidas a S/ 2,50.</p>	<p>El valor percibido está formado por la imagen del cliente respecto de</p> <ul style="list-style-type: none"> - el producto - el servicio - la garantía de calidad - la confiabilidad del producto
		Características	
Plaza		<p>Ubicación de comercialización</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se consideran tres ubicaciones estratégicas de los <i>food trucks</i>: el parque Andrés Reyes, del distrito de San Isidro; el cruce de la avenida Salaverry con la avenida Eduardo Avaroa, en el distrito Jesús María; y el estacionamiento N.º 1 del Pentagonito, en el distrito de San Borja. - También se considera la comercialización de postres a través de los <i>food trucks</i> en eventos tales como kermeses, eventos corporativos y eventos gastronómicos, de acuerdo al compromiso establecido con la asociación Food Trucks del Perú y la asociación Gastronomía sobre Ruedas. 	
		Características	
Publicidad		<p>Se administrará la innovación de productos según su desarrollo y la estación.</p>	<p>Actividades propuestas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Degustación gratuita en el primer día de inauguración de la empresa, así como en cada lanzamiento de postres novedosos. Se otorgarán porciones pequeñas de los postres con el fin de que los clientes puedan probar y familiarizarse con la marca. Se realizará en horas determinadas para poder captar más clientes y según <i>stock</i> disponible • Publicidad de los lanzamientos de los postres novedosos en las redes sociales (Facebook e Instagram) con contenido interactivo para atraer a más clientes • Publicidad a través de boletines publicitarios y diseño de <i>banners</i> en la zona de los <i>food trucks</i> • Constante publicidad de las características del negocio, la variedad de sus postres y de las bebidas en las redes sociales (Facebook e Instagram) • Entrega de tarjetas de presentación • Participación en eventos y ferias como Mistura y ferias distritales
		Características	
Personal		<p>Consideramos que los colaboradores de Dulce Express son la fuente directa de comunicación en los <i>food trucks</i>; por ello, sus valores y competencias deben estar alineados a la cultura del negocio, puesto que son esenciales para generar valor agregado en el cliente. Se brindará mayor detalle en el Capítulo VIII.</p>	
		Características	
Procesos		<p>Nuestro proceso con respecto al servicio es un trato cordial y respetuoso, teniendo en cuenta que la estrategia de servicio hacia los clientes se basa en la calidad y eficiencia en los procesos; de esta manera, se asegura un excelente servicio y buena atención hacia ellos. En el Anexo 13, se podrá apreciar el diagrama de servicio del negocio. Con respecto al proceso operativo, se ofrece su descripción en el Capítulo VII.</p>	
		Características	
Evidencia física		<p>Se ha identificado como evidencias periféricas las boletas de ventas. Como evidencias esenciales, se contempla que los <i>food trucks</i> estén pintados en colores pasteles, y que reflejen un ambiente cálido y dulce.</p>	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

¹⁶ Bienes de impulso, los cuales son comprados sin planificación ni esfuerzo de búsqueda. Por esta razón, para diferenciar el *branding*, los productos deben ser diferenciados (Kotler y Keller 2012: 328)

5. Cronograma de actividades

Las actividades que se realizarán según el plan de *marketing* revisado en el presente capítulo se detallarán en el Anexo 14.

6. Presupuesto de *marketing*

El presupuesto del plan de *marketing* para los cinco años se detallará en el Anexo 15.

Capítulo VII. Plan de operaciones

1. Objetivos del plan de operaciones

De las estrategias planteadas en el FODA, se obtienen los objetivos específicos para el plan de operaciones, los cuales, junto a los objetivos de cada plan funcional, permiten alinear el análisis estratégico con los objetivos estratégicos del negocio (ver Tabla 14).

Tabla 14. Objetivo del plan de operaciones

Objetivo específico	Indicador	Meta año 1	Meta año 2	Meta año 3
Desarrollar nuevos postres que satisfagan las exigencias de los clientes	Porcentaje de clientes satisfechos con los nuevos postres lanzados	90%	92%	95%
Desarrollar procedimientos efectivos de atención al cliente a través de canales virtuales	Porcentaje de reclamos de clientes virtuales acerca del servicio proporcionado	10%	7%	5%
Seleccionar a los proveedores adecuados para establecer relaciones de largo plazo	Porcentaje de proveedores que cuenten con procesos ecoeficientes	100%	100%	100%
	Cantidad de cambios de proveedor por no cumplir las expectativas del negocio	2	1	0
Realizar planes de distribución de los postres mediante el canal <i>delivery</i> según la demanda existente en cada <i>food truck</i>	Porcentaje de clientes satisfechos con el tiempo de entrega del postre mediante el canal <i>delivery</i>	75%	85%	95%
Maximizar los tiempos de atención al cliente	Cantidad de horas disponibles para los clientes	8 horas	8 horas	9 horas
Optimizar los tiempos de atención al cliente por canal presencial	Tiempo de entrega del postre (desde que el cliente se encuentra en la cola para realizar su pedido)	4:30''	4''	3''
Asegurar el cumplimiento de los horarios de entrega de postres por parte de los proveedores	Porcentaje de entrega de pedidos de los proveedores fuera de los horarios pactados	10%	7%	2%
Maximizar la utilización de la capacidad instalada	Cantidad de postres vendidos / cantidad de postres solicitados para el inicio de operaciones del día (en porcentaje)	60%	75%	95%
Reducir las mermas de postres	Cantidad de postres desechados por errores operativos	20	10	2
Reducir la cantidad de desechos de materiales complementarios	Porcentaje de materiales complementarios desechados	5%	3%	1%
Optimizar la utilización de las características del Wally POS para gestionar la trazabilidad de los postres	Número de reportes de gestión de inventarios emitidos por Wally POS	540	610	676
Gestionar con nuevas municipalidades el fomento de procedimientos para la obtención de los permisos de funcionamiento de los <i>food trucks</i>	Número de reuniones con asociaciones y autoridades municipales	0	3	6
Promover normativas que permitan el correcto funcionamiento de los <i>food trucks</i> a nivel nacional	Número de reuniones con asociaciones y autoridades municipales	0	4	8

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2. Estrategias de operaciones

Con base en el modelo sobre las diez decisiones estratégicas propuesto por Heizer *et al.* (2004), se plantean las estrategias operativas que debe seguir el negocio para alcanzar los objetivos estratégicos.

2.1 Planificación del abastecimiento

En primer lugar, se debe resolver si se deben comprar o producir los productos¹⁷. En la Tabla 15, se pueden apreciar los costos mensuales que implicaría cada una de las dos opciones.

Tabla 15. Comparación de costos de la producción ante la tercerización

Detalle	Producción	Tercerización
Costo de alquiler local para la producción	S/ 4.000	
Sueldos colaboradores adicionales	S/ 7.000	
Gastos fijos del local	S/ 800	
Costos variables para la elaboración de los postres ¹⁸	S/ 15.000	
Costos de distribución de los postres a los <i>food trucks</i>	S/ 300	
Costo de almacenamiento de postres	S/ 500	
Costos de postres (tercerización)		S/ 21.600
Total	S/ 27.600	S/ 21.600

Fuente: Elaboración propia, 2017.

De acuerdo con la fase de introducción en que se encuentra el negocio, se considera importante la diversificación del riesgo mediante la elección de más de un proveedor, quienes garantizarán la calidad de los productos, la flexibilidad de atención, la responsabilidad y el cumplimiento de los pedidos, y la responsabilidad ante sus colaboradores y medio ambiente, bajo los mismos estándares de la organización.

Luego de haber analizado las cinco fuerzas de Porter, se determinó que la cantidad de proveedores existente es baja, por lo que se deben buscar relaciones de largo plazo que permitan la especialización de estos, y puedan comprender los objetivos generales del negocio y del cliente final. Se proponen tres etapas para los procesos de selección de proveedores (Heizer *et al.* 2006); tomándolas en consideración, se plantea un desarrollo propio ajustado al negocio (ver Tabla 16).

¹⁷ El negocio está enfocado en la comercialización y no en la producción.

¹⁸ Cantidad de postres obtenidos según la demanda estimada para el primer mes de operaciones.

Tabla 16. Proceso de selección de proveedores

Evaluación del proveedor	El proveedor debe presentar las siguientes características: flexibilidad en entrega de pedido (al inicio de las operaciones de cada <i>food truck</i>), aprovisionamiento inverso (recojo de los postres no consumidos para ser almacenados en sus instalaciones), excelentes relaciones con sus colaboradores, gestión de procesos ecoeficientes, alta calidad de los productos, capacidad productiva, colaboración para la innovación de nuevos productos.
Desarrollo del proveedor	Es necesario que el proveedor comprenda los requisitos de calidad, la programación de los pedidos, la entrega y el recojo de los productos, y el sistema de pago. También, el proveedor debe contar con la flexibilidad para poder ser capacitado en la elaboración de nuevos postres.
Negociación	Se trabaja bajo el modelo de precio en función del coste, en el cual es el proveedor quien determina su precio sobre la base de los tiempos, los materiales o los costos fijos en que pueda incurrir. Se establece un pago a crédito a diez días y un contrato de exclusividad con la intención de proteger al negocio.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2.2 Planificación del proceso¹⁹

Según la Matriz de Procesos para Servicios²⁰, el negocio sería categorizado como un servicio profesional²¹, debido a que los clientes serán tratados de una forma personalizada, priorizando sus necesidades e invitándolos a sentir una experiencia diferente que cumpla con todas sus expectativas respecto de la calidad del producto y el servicio, del tiempo de atención, y sobre todo del trato que deben recibir (ver Gráfico 3).

Debido a la ubicación del negocio en este cuadrante, según lo propuesto por Schmenner (1986), algunas de las acciones más importantes que se deben realizar son la selección, la capacitación y el bienestar de los colaboradores; el mantenimiento de los altos estándares de calidad; el control de los costos; la capacidad de escuchar a los clientes; y el diseño y control correctos de los procedimientos.

Gráfico 3. Matriz de procesos para servicios

		Grado de personalización	
		Bajo	Alto
Grado de interacción	Bajo	Servicio de fábrica	Servicio profesional
	Alto	Servicio masivo	Taller de servicios

Fuente: Elaboración propia basada en Schmenner (1986).

¹⁹ Heizer *et al.* (2004) plantearon la decisión del proceso y capacidad como una sola. Para efectos de orden metodológico, estas se han separado en dos puntos independientes.

²⁰ Matriz que identifica el grado de interacción con el cliente y el grado de personalización que se le entrega en los productos ofrecidos (Schmenner 1986).

²¹ Se debe tener en cuenta que el negocio es una mixtura de servicios y productos, con mayor énfasis en los primeros.

2.2.1 El negocio dentro de la cadena productiva

En la cadena de valor del negocio, descrita en el Capítulo III, el énfasis del negocio está orientado al servicio que se les brinda a los clientes, el cual se articula con la venta de postres que también fueron identificados como una necesidad latente. Por este motivo, los procesos críticos iniciales se encuentran enfocados en el colaborador, puesto que es él quien será la imagen del negocio frente a los clientes²² y está presente durante todo el proceso hasta su culminación. Dentro de los procesos iniciales, se contemplan actividades relacionadas con el ambiente de trabajo, como capacitaciones y actividades corporativas, cuyo objetivo es brindar al colaborador la relevancia y la sensibilización de su participación dentro de la cadena de negocio.

En los procesos intermedios, se encuentran la logística, las operaciones, y el *marketing* y las ventas, vitales para el correcto funcionamiento del negocio y sin los cuales no se podrían brindar un servicio y un producto de calidad a nuestros clientes. También se cuenta con las actividades de apoyo al negocio, tales como adquisiciones, desarrollo tecnológico e infraestructura organizacional.

Finalmente, existe un grupo de procesos vinculados con el cliente, en los que se encuentran todas aquellas actividades relacionadas con el valor que el cliente percibe, lo cual implica su grado de satisfacción hacia el servicio y los productos, y la puesta en marcha de actividades de fidelización, que recaen finalmente en el posicionamiento de la marca.

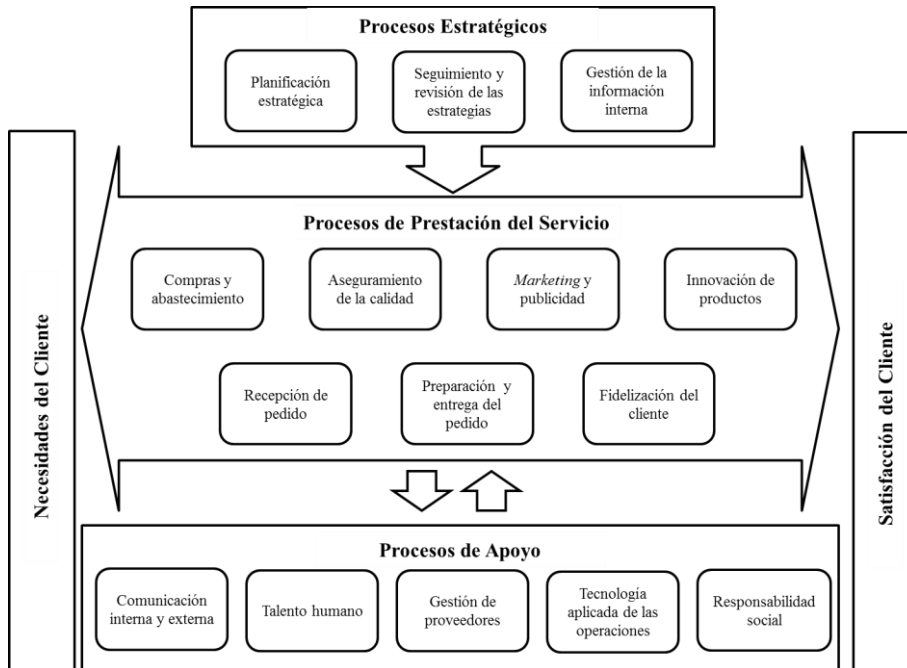
La correcta ejecución de todas estas actividades deriva en una mayor rentabilidad para el negocio, el crecimiento de la marca y la satisfacción de los clientes.

2.2.2 Macroproceso del negocio

Al analizar la cadena de valor, según la tipología planteada por Pérez Fernández de Velasco (2012), las actividades se pueden agrupar en macroprocesos, que se relacionan entre sí y permiten una visualización del negocio a alto nivel. A continuación, en el Gráfico 4, se aprecian los procesos de Dulce Express, agrupados en procesos de dirección, de gestión, operativos y de apoyo.

²² El inicio de los procesos críticos con actividades relacionadas con el colaborador concuerda con la propuesta de Schmenner (1986), en cuanto a las acciones que deben mantener para un negocio de servicios profesionales.

Gráfico 4. Macroproceso del negocio



Fuente: Elaboración propia, 2017.

2.2.3 Procesos ecológicos

El negocio considera importante minimizar la contaminación del medio ambiente, para lo cual se han definido acciones y procedimientos operativos que permitan reducir el impacto a este. El detalle de estas acciones se describirá en el Capítulo IX.

2.3 Planificación de la capacidad

Según la información revisada en el estudio de la demanda (ver Capítulo IV), se considera el primer mes de ventas proyectadas la base para estimar la capacidad diaria necesaria para soportar la demanda mínima y máxima calculada. A continuación, en la Tabla 17, se aprecia el resumen de demanda²³ estimada.

Tabla 17. Demanda diaria estimada para el primer mes de operaciones

Ubicación	Demanda mínima	Demanda promedio	Demanda máxima
San Isidro	82	85	96
Jesús María	75	78	82
San Borja	135	136	138
Eventos	260	260	260

Fuente: Elaboración propia, 2017.

²³ La demanda comprende a la sumatoria de la mezcla de productos en unidades.

Considerando que los vehículos que demandarían mayor capacidad son los destinados a la ubicación de San Borja y a la participación en eventos, y que estos operarían los mismos días, la empresa considera conveniente que la adquisición de los equipos para la conservación de los postres en buen estado se encuentre determinada por la capacidad aplicada a la máxima demanda entre estos dos; para el caso de Dulce Express, esta capacidad sería de 260 postres²⁴.

2.4 Planificación de bienes y servicios

El negocio ha determinado, según la proyección de la demanda y los horarios establecidos por los municipios, que el horario de operación de acuerdo a la ubicación y los días de atención de los *food trucks* será el presentado en la Tabla 18²⁵.

Tabla 18. Horarios de atención de los *food trucks*

	San Isidro	Jesús María	San Borja	Eventos
Lunes a viernes	11 a. m. a 8 p. m.	11 a. m. a 8 p. m.	-	-
Sábado	-	-	11 a. m. a 9 p. m.	ocho horas y solo uno de los dos días
Domingo	-	-	11 a. m. a 9 p. m.	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Asimismo, el negocio contará con un servicio de *delivery* a partir del séptimo mes, que será ofrecido durante las horas de la tarde, debido a que, según el estudio de la demanda, en este horario los clientes estarían con mayor predisposición a adquirir un postre; llevárselo cubriría la necesidad de que se encuentre disponible cuando el cliente lo desee. La entrega de los postres a través de este canal será cada hora y se llevará a cabo desde la 1:00 p. m. hasta las 6:00 p. m.; durante esas horas establecidas, se entregarán los pedidos recibidos.

Según los estudios de la demanda presentados en el Capítulo IV, se han seleccionado ocho postres con los cuales el negocio iniciará sus operaciones. Además, luego de realizar los *focus group*, se determinó que también se prepararán tres postres novedosos que serán lanzados cada cuatro meses, con lo que se obtendría un total de once postres durante todo el año. En el Anexo 16, se detallan los procesos de conservación de los postres en buen estado y su presentación hacia los clientes.

²⁴ En caso de que se proyecte que la demanda sobrepase la capacidad máxima definida, el vehículo se encuentra en condiciones de incorporar un nuevo equipo de refrigeración que permita ampliar su capacidad.

²⁵ Se debe tener en cuenta que, en el caso de que se presente un evento adicional en los horarios de operación de los distritos de San Isidro, Jesús María o San Borja, se evaluará en el momento la disposición de uno de los *food trucks* para su atención, siempre y cuando la demanda proyectada para el evento sea mayor

Los procesos y detalles de los servicios que brindará el negocio se especificaron en el Capítulo VI.

2.5 Planificación de la calidad

Garvin (1987) propuso ocho dimensiones que se deben considerar para cumplir las percepciones de los clientes en cuanto a la calidad. De estas dimensiones, las más relevantes para el negocio son la prestación, las características secundarias y la durabilidad. Entre las acciones para cumplir estas dimensiones, se pueden mencionar los controles de calidad en la elaboración y la entrega de los postres por parte del proveedor, el control al momento de despacho de los postres, la verificación constante del *stock* de materiales complementarios, y la verificación de fechas de caducidad de los postres. Estas acciones serían cumplidas principalmente por el maestro pastelero, tanto en las instalaciones del proveedor como en los vehículos, y por el jefe de operaciones, el personal de atención al cliente, y el cajero en el *food truck*. Además de los controles operativos que se aplicarán a los postres, como se explicó en el Capítulo VI, se analizarán los resultados de las encuestas completadas por los clientes acerca de los productos ofrecidos, en las que se evaluarán estas mismas dimensiones.

En el Anexo 17, se presentarán las dimensiones que contribuyen a incrementar el nivel de servicio según Parasuraman *et al.* (1985). Para todas ellas, se consideran controles visuales por parte del jefe de *marketing*, que se realizarán esporádicamente. Además, se toma en cuenta el análisis de los resultados de las encuestas llenadas por los clientes.

2.6 Planificación de la localización

Como se señaló, el negocio contará con tres *food trucks*, que se encontrarán situados en los puntos donde actualmente²⁶ las asociaciones Food Trucks del Perú y Gastronomía sobre Ruedas cuentan con permisos municipales para su operación. En el Anexo 4, se mostrarán las ubicaciones de los *food trucks*.

²⁶ Se ha tomado la información de la ubicación de los *food trucks* a noviembre de 2016 como base para la elaboración del trabajo de investigación.

2.7 Planificación de la organización

Según Heizer et al. (2006), las decisiones sobre la organización son clave para determinar la eficacia a largo plazo de las operaciones con implicancia en la capacidad, los procesos, la flexibilidad y los costos, así como la calidad de vida en el trabajo. En el Anexo 18, se describirán los equipos con los que contarán los *food trucks* para garantizar la calidad de los productos. Más adelante, en el Anexo 19, se podrá observar la vista aérea y lateral del *food truck*, con la cual se presentará la distribución de los equipos y la vitrina refrigerada, que estará empotrada a uno de los lados del vehículo a fin de permitir una mejor visión de los productos que se comercializarán.

2.8 Planificación de los recursos humanos y diseño del trabajo

El detalle de la estructura organizacional, evaluación y contratación de colaboradores, perfiles de puestos, entre otros puntos relacionados con la gestión de los recursos humanos, se pueden revisar en el Capítulo VIII.

2.9 Planificación del inventario

Como se explicó, el negocio se encuentra basado en la comercialización de postres; además, se han establecido las demandas proyectadas de cada postre y, finalmente, se han definido los equipos para soportar estas demandas. El siguiente punto por revisar es la planificación del inventario, considerando que, para el negocio, existirá un inventario de materias primas, uno de suministros de mantenimiento, reparación y operación (MRO), y uno de productos terminados.

Como se indicó en la planificación del aprovisionamiento (Capítulo VII, sección 2.1), será el proveedor quien entregará los postres diariamente en las ubicaciones de los *food trucks*, por lo que el primer control del inventario o de apertura sería efectuado al momento de recibirlos. Asimismo, el proveedor será el encargado de recoger los postres que no hayan sido vendidos durante el día para almacenarlos en sus instalaciones; en este momento, se realizará el cierre de inventario por día.

La empresa considera fundamental que los colaboradores encargados del control de inventarios sean conscientes de su importancia, ya que son productos de consumo humano.

2.10 Planificación de la programación

En el Anexo 20, se presentarán las actividades preoperativas, cuya ejecución durará un total de 85 días útiles previos al inicio de operaciones. Entre las actividades recurrentes mensuales que se llevarán a cabo luego de iniciadas las operaciones, figuran las siguientes: el alquiler de POS, el alquiler de Wally POS (incluye dos licencias de cajero) y el gasto de movilización de vehículos.

2.11 Planificación del mantenimiento

Según Heizer *et al.* (2006), existen dos tipos de mantenimientos: el preventivo, que implica inspecciones rutinarias y de servicio, y el correctivo o por avería, que se lleva a cabo cuando algún equipo falla y se debe reparar a causa de una emergencia o prioridad. Para el caso del negocio, se prevé realizar mantenimientos preventivos a los vehículos de forma quincenal, aprovechando el día que no se cuenta con evento durante el fin de semana. Los mantenimientos preventivos quincenales incluirán limpieza y revisión de los vehículos y de los equipos para la operación. Además, se revisarán de forma mensual las instalaciones eléctricas con la finalidad de prevenir posibles fallos y los extintores instalados en los vehículos.

Luego de analizar las diez decisiones estratégicas, en la Tabla 19, se presentan las estrategias que se seguirán para cada plan operativo con la finalidad de cumplir los objetivos específicos.

3. Políticas de operación

El negocio, al ser categorizado como un comercializador minorista de alimentos, debe regirse según normas que aseguren el correcto cumplimiento de los estándares de calidad. En el Anexo 21, se detallarán estas normas.

4. Presupuesto del plan de operaciones

En el Anexo 15, se presentará el presupuesto del plan de operaciones para los cinco años.

Tabla 19. Estrategias del plan de operaciones

Plan	Estrategia que se ejecutará	Objetivo específico enlazado
Aprovisionamiento	Buscar relaciones de largo plazo con los proveedores	Seleccionar a los proveedores adecuados para establecer relaciones de largo plazo
	Dar a entender los objetivos generales del negocio y del cliente final	Reducir las mermas de postres
	Planificar correctamente los horarios de atención para las ubicaciones donde se encuentren los <i>food trucks</i>	Asegurar el cumplimiento de los horarios de entrega de postres por parte de los proveedores
Proceso	Establecer horarios de operación que satisfagan las necesidades de los clientes	Maximizar los tiempos de atención al cliente
	Estandarizar los procedimientos para el preparado de los postres	Optimizar los tiempos de atención al cliente por canal presencial
	Elaborar procedimientos para el dispendio de los postres	Reducir la cantidad de desechos de materiales complementarios
Capacidad	Seleccionar equipamiento que permita aprovechar el espacio sin perjudicar la demanda	Maximizar la utilización de la capacidad instalada
Bienes y servicios	Analizar las tendencias de horarios de consumo de postres de los clientes de forma trimestral	Maximizar los tiempos de atención al cliente
	Investigar sobre el consumo de nuevos insumos para ser incluidos en los postres	Desarrollar nuevos postres que satisfagan las exigencias de los clientes
	Trabajar con los proveedores las nuevas recetas, de manera que los postres estén listos en las fechas previstas	
	Elaborar los procedimientos de atención de clientes para las plataformas virtuales	Desarrollar procedimientos efectivos de atención al cliente a través de canales virtuales
	Analizar las tendencias de horarios de solicitud de postres por los canales virtuales	Realizar planes de distribución de los postres mediante el canal <i>delivery</i> según la demanda existente en cada <i>food truck</i>
Calidad	Aprovechar las características del Wally POS para un correcto control de los postres	Optimizar la utilización de las características del Wally POS para gestionar la trazabilidad de los postres
	Definir procedimientos que permitan minimizar tiempos de preparación de postres	Optimizar los tiempos de atención al cliente por canal presencial
	Evaluar las mejoras tecnológicas aplicables al negocio	Desarrollar procedimientos efectivos de atención al cliente a través de canales virtuales
Localización	Convocar reuniones de trabajo con las asociaciones y autoridades municipales	Gestionar con municipalidades los permisos para el correcto funcionamiento de los <i>food trucks</i>
	Convocar reuniones de trabajo con las asociaciones y autoridades municipales	Promover normativas y legislaciones que permitan el correcto funcionamiento de los <i>food trucks</i> a nivel nacional
Organización	Seleccionar el equipamiento adecuado para soportar la demanda.	Maximizar la utilización de la capacidad instalada
Inventario	Controlar los <i>stocks</i> de forma diaria	Reducir las mermas de postres

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Capítulo VIII. Plan de recursos humanos

1. Objetivos del plan de recursos humanos

La estrategia de recursos humanos se centrará en la gestión del capital humano basada en la calidad de servicio a prestar. A continuación, en la Tabla 20, se presentan los objetivos de este plan funcional.

Tabla 20. Objetivos del plan de recursos humanos

Área de Impacto	Objetivo	Indicador	Meta año 1	Meta año 2	Meta año 3
Ventas	Generar rondas de innovación ²⁷ de producto y servicio en conjunto con todo el capital humano	Número de propuestas obtenidas y aplicadas luego de las rondas de innovación.	4	6	12
Calidad de servicio	Gestionar programas de entrenamiento del capital humano	Número de políticas y procedimientos registrados y adoptados.	4	6	9
Calidad de servicio		Número de programas de entrenamiento realizados para los colaboradores	6	8	10
Calidad de servicio	Gestionar la productividad y calidad de servicio brindado	Índice de calidad percibida por el cliente.	45%	65%	90%
Evaluación del desempeño		Tiempo de atención promedio (desde la llegada del cliente hasta su salida con el producto)	4'30"	4'	3'
Comunicación	Fomentar la cultura de colaboración y constante participación activa	Niveles de satisfacción de los empleados con respecto al clima laboral	70%	85%	95%
Evaluación del desempeño	Gestionar procesos dedicados a la satisfacción del cliente	Porcentaje de satisfacción del cliente con respecto al servicio	75%	90%	95%
Entrenamiento y comunicación	Diseñar y desarrollar programas empresariales cuyo objetivo es la satisfacción del cliente	Número de programas de integración y orientación al capital humano	2	3	4

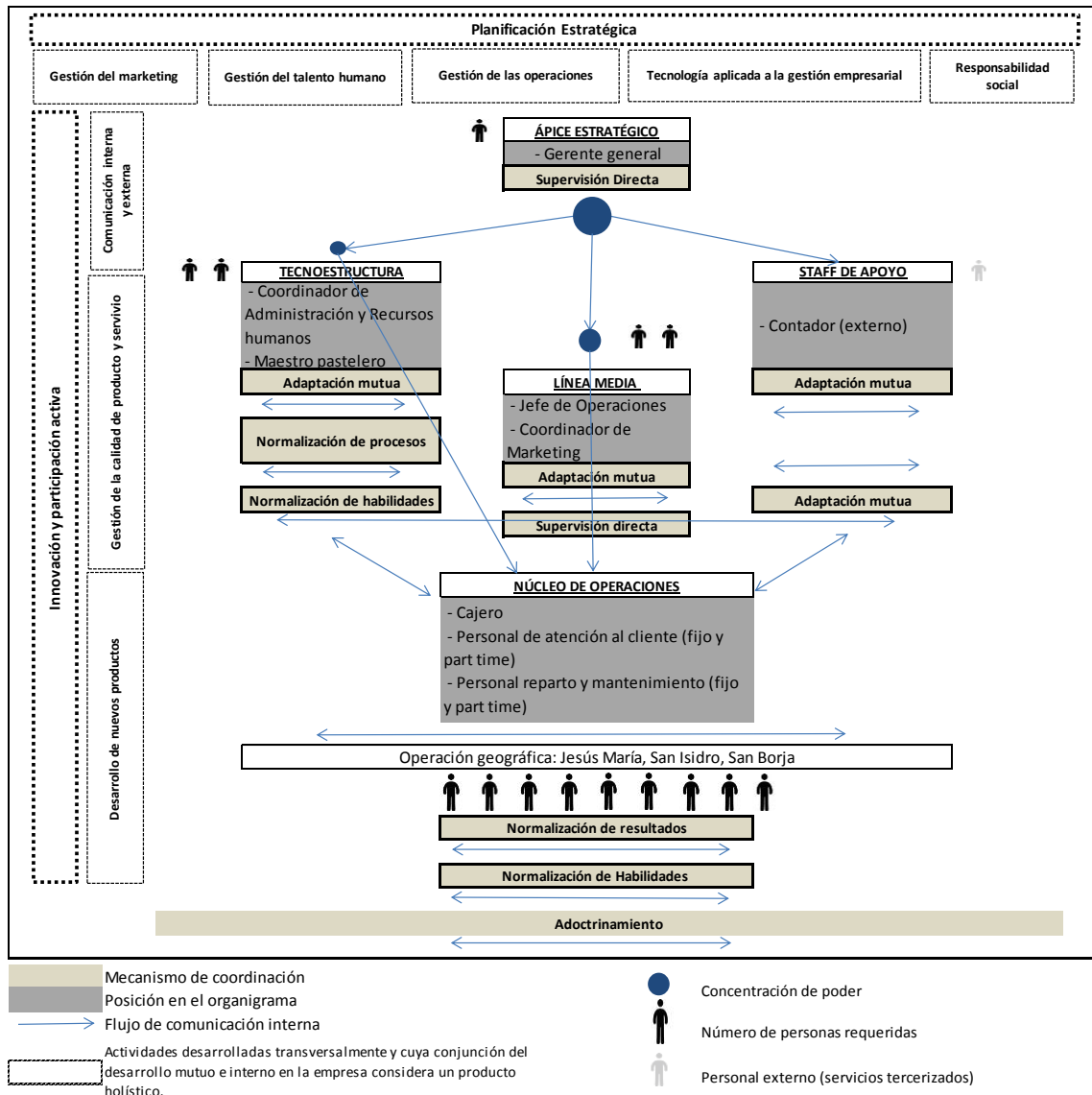
Fuente: Elaboración propia, 2017.

²⁷ Se define como rondas de innovación a dos tipos de evento: aquellos realizados por la empresa, donde participan tanto los colaboradores internos como participantes externos invitados de las escuelas gastronómicas con quienes se han establecido alianzas estratégicas; como segundo tipo de evento, están aquellos eventos publicitados externamente en las escuelas gastronómicas y en donde se premia a aquellas propuestas de postres de mayor acogida y que podrían ser incluidas en los lanzamientos de postres novedosos.

2. Estructura organizacional

A continuación, en el Gráfico 5, se presenta la estructura organizacional de Dulce Express. Cabe resaltar que, dentro de esta estructura, existen diferentes mecanismos de coordinación internos que permiten el libre desarrollo de las operaciones. Según el modelo de Mintzberg (1984), estos cinco mecanismos son (i) la adaptación mutua, (ii) la supervisión directa, (iii) la normalización de los procesos de trabajo, (iv) la normalización de los resultados de trabajo y (v) la normalización de habilidades. Sobre la base de dicho modelo, y aplicando una adaptación de este sumada a la conjunción de aquellas actividades más relevantes de la empresa, se presenta un modelo ajustado a las condiciones propias.

Gráfico 5. Estructura organizacional de Dulce Express



Fuente: Elaboración propia con base en Mintzberg, 1984.

3. Proceso estratégico de la gestión del talento humano (requerimientos y perfiles)

Para la realización del proceso estratégico de la gestión del talento humano de la empresa, se tomó el modelo propuesto por Chiavenato (2002), en el cual esta dirección se divide en seis procesos, enfocados en la conservación, el bienestar y la gestión del talento humano, tal como lo requiere el proceso de la generación de valor, muy centrado en el servicio brindado a los clientes y la generación de valor que se desprende de él.

3.1 Admisión de personas

Para la gestión del reclutamiento, Dulce Express se enfoca en el inicio de sus operaciones en el reclutamiento externo. Para el éxito de este tipo de reclutamiento, se aplican las siguientes técnicas:

- **Contacto con escuelas, institutos y asociaciones:** Se establecerá contacto con las principales escuelas o institutos gastronómicos de Lima transmitiéndoles la oferta de empleo de nuestra empresa. Asimismo, se establecerán las condiciones propias de cada una de las vacantes y estas serán comunicadas formalmente.
- **Presentación de candidatos por recomendación:** La empresa se encuentra en el inicio de sus operaciones, y la Gerencia General será ocupada por uno de los socios y a la vez accionista. De acuerdo con esta premisa, se recibirán candidaturas para puestos correspondientes a colaboradores²⁸.

Para la gestión de la selección, se toma el proceso de comparación como primera instancia, lo cual exige una comparación de dos variables. Según Chiavenato (2002), se deben valorar los requisitos del puesto y el perfil de las características presentadas por los candidatos para este puesto. Como segunda instancia, se lleva a cabo el proceso de decisión y elección, en que la decisión final está supeditada a la evaluación en conjunto, o particularmente de cada jefe o gerente según sea el caso.

3.2 Aplicación de personas

Para proceder inicialmente con el segundo paso de aplicación de personas, es necesario realizar un perfil de los puestos que conformarán la organización. En el Anexo 22, se muestra el cuadro

²⁸ Cuando se menciona a los colaboradores, se hace referencia a los puestos del núcleo operativo.

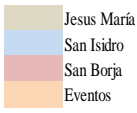
de puestos de trabajo para un registro de aquellos conocimientos, habilidades y requisitos deseados para cada una de las posiciones.

En cuanto a las evaluaciones de desempeño de los miembros de la empresa, estas se realizarán en dos partes: para evaluar el servicio prestado, se aplicarán encuestas a los clientes sobre su experiencia de compra y calidad percibida de servicio. Asimismo, para determinar la productividad de los empleados, se realizarán evaluaciones periódicas para estimar el cumplimiento de tiempos de atención y de los procesos establecidos por la empresa. Esto se llevará a cabo con la finalidad de hallar los puntos críticos en el proceso de atención al cliente y trabajar en ellos en busca de la optimización.

3.3 Compensación de personas

Siguiendo a Chiavenato (2002), se evaluaron las remuneraciones que percibiría el recurso humano de la empresa. Sin embargo, inicialmente se consideró conveniente realizar una distribución horaria de cada uno de los puestos a fin de sustentar, en parte, las remuneraciones y beneficios percibidos. A continuación, en el Gráfico 6, se muestra la carga horaria laboral para cada una de las posiciones y según los horarios de funcionamiento de los *food trucks*.

Gráfico 6. Carga horaria laboral y distribución física de empleados

Condición	Puesto	Horas semanales Máx. laborables	Distribución de horas diarias							Eventos (semanal)	Total de horas semanales	
			L	M	M	J	V	S	D			
Fijo	Cajero 1	48	9.5	9.5	9.5	9.5	9.5	-	-	-	47.50	
	Cajero 2	48	9.5	9.5	9.5	9.5	9.5	-	-	-	48	
	Atención al cliente 1	48	8	8	8	8	8	-	-	8	48	
	Atención al cliente 2	48	8	8	8	8	8	-	-	8	48	
	Maestro pastelero	48	-	7	7	7	7	7	-	8	43	
	Personal de reparto y mantenimiento 1	48	8	8	8	8	8	8	-	-	48	
	Personal de reparto y mantenimiento 2	48	8	8	8	8	8	-	8	-	48	
	Coordinador de Marketing	48	7	7	7	7	7	6	6	-	47	
	Coordinador de Administración y RR. HH.	48	7	7	7	7	7	6	6	-	47	
	Jefe de Operaciones	48	7	7	7	7	7	-	6	7	48	
	Gerente general	48	5	5	5	5	5	8	8	-	41	
	Part time	Cajero	20	-	-	-	-	-	10	10	-	
Cajero (eventos)		10	-	-	-	-	-	-	-	12	12	
Atención al cliente part time		20	-	-	-	-	-	10	10	-	20	

Se consideran las horas efectivas de trabajo. El horario de almuerzo es de una hora adicional.
Se considera el personal *delivery part time* a partir del séptimo mes de operaciones.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Habiendo delimitado el marco horario de trabajo, se procedió a realizar el presupuesto mensual de remuneraciones, presentado a continuación en la Tabla 21.

Tabla 21. Presupuesto mensual de remuneraciones

Presupuesto mensual de las remuneraciones del personal											
Personal	Sueldo neto mensual	AFP (13%)	Sueldo bruto mensual	EsSalud mensual	Vacaciones mensual	Gratificación mensual	CTS mensual	Bonificación mensual	Total Remuneración mensual	Numero de Personas	Total Remuneración mensual
Cajero a tiempo completo	752	98	850	77	35.42	70.83	35.91	6.38	1,075.03	2	2,150
Personal de atención al cliente a tiempo completo	796	104	900	81	37.50	75.00	38.02	6.75	1,138.27	2	2,277
Cajero a medio tiempo	398	52	450	77	-	37.50	-	3.38	567.38	2	1,135
Personal de atención al cliente a medio tiempo	398	52	450	77	-	37.50	-	3.38	567.38	1	567
Personal reparto y mantenimiento	752	98	850	77	35.42	70.83	35.91	6.38	1,075.03	2	2,150
Maestro pastelero	2,478	322	2,800	252	116.67	233.33	118.29	21.00	3,541.29	1	3,541
Coordinador de Marketing	1,327	173	1,500	135	62.50	125.00	63.37	11.25	1,897.12	1	1,897
Coordinador de Administración y RR. HH.	1,327	173	1,500	135	62.50	125.00	63.37	11.25	1,897.12	1	1,897
Jefe de Operaciones	1,504	196	1,700	153	70.83	141.67	71.82	12.75	2,150.07	1	2,150
Gerente general	2,566	334	2,900	261	120.83	241.67	122.51	21.75	3,667.76	1	3,668
Total	S/. 12,301	S/. 1,599	S/. 13,900	S/. 1,323	S/. 542	S/. 1,158	S/. 549	S/. 104	S/. 17,576	14	S/. 21,432

Fuente: Elaboración propia, 2017.

3.4 Desarrollo de personas

En cuanto al desarrollo de personas, Chiavenato (2002) presentó aspectos como los programas de entrenamiento, los programas de cambio y los programas de comunicación para los empleados, que se aplican al negocio para la correcta gestión del talento humano y son detallados en el Anexo 15.

3.5 Mantenimiento de personas

En cuanto al mantenimiento de personas, se ha dispuesto la creación de un diagrama de servicio (ver Anexo 13). En este diagrama, se muestra el flujo y proceso relacionado con la atención al cliente y a la disciplina en el trabajo. Con ello, se busca crear un ambiente armónico en cuanto a las operaciones y que los trabajadores tengan en consideración el marco en el que deben desarrollar sus actividades diarias. Este diagrama refleja la operatividad que debe cumplirse a fin de que todas las acciones estén enfocadas en la creación de valor para el cliente.

3.6 Monitoreo de personas

Se establece el correo electrónico como el canal de comunicación interna para los colaboradores, y será atendido por el coordinador de recursos humanos. A través de este medio, los trabajadores podrán transmitir sus consultas, sugerencias e inquietudes laborales. Asimismo, el coordinador realizará visitas a cada uno de los *food trucks* para monitorear el clima laboral, la interiorización de la cultura organizacional y el bienestar del trabajador.

4. Presupuesto del plan de recursos humanos

El presupuesto del plan de recursos humanos para los cinco años se detallará en el Anexo 15.

Capítulo IX. Plan de responsabilidad social

Según Farber (2014), la responsabilidad social no es una actividad unilateral desde la empresa hacia la sociedad, sino que se define en la interacción con los distintos grupos de interés que la empresa afecta y que la afectan. En ese sentido, nuestra empresa no solo buscará lograr la maximización del beneficio económico para los accionistas, sino también se preocupará por lograr el equilibrio del triple resultado: económico, social y ambiental, que involucra un conjunto de interesados como los consumidores, los proveedores, los empleados, los accionistas, la comunidad y el entorno en el que se desarrollan las operaciones. Así, el resultado de esta interacción se enfoca en una visión más holística que incorpore acciones cuyos resultados no solo se manifiesten en el ámbito económico, sino también en el ambiental y el social. A continuación, en la Tabla 22, se presentan las acciones con los grupos de interés.

Tabla 22. Acciones con los grupos de interés

Acciones para llevar a cabo	Grupos de interés	Impacto
Manejo diferenciado de residuos (orgánicos, plásticos y papel)	Comunidad Medio ambiente Clientes Empleados	Preservar el medio ambiente facilitando el manejo de residuos. Mantener estándares de higiene Crecimiento sostenible y saludable donde se desarrolla la empresa
Uso de bolsas biodegradables, y envases y utensilios reciclables y ecológicos	Comunidad Medio ambiente Clientes	Degradación de forma más rápida que los productos regulares en beneficio del ecosistema
Uso de paneles solares incorporados en cada <i>food truck</i> .	Comunidad Proveedores Clientes Accionistas Medio ambiente	Crecimiento geográfico y operativo socialmente responsable y con alta optimización del aprovechamiento de la energía natural Ahorro en costos operativos

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Es posible concluir que, a través de estas acciones, se garantizará el desarrollo de nuestras operaciones de una manera más integra, y se dirigirán los esfuerzos hacia el cumplimiento del triple resultado. A continuación, se mencionan los beneficios de las acciones:

- La mejora de la imagen e identidad del negocio.
- El incremento de la lealtad de nuestros consumidores, lo cual, a su vez, aumenta el nivel de ingresos.
- La mejora de la calidad de los bienes y servicios que se brindan.
- La contribución a la sostenibilidad del medio ambiente, cuyo impacto positivo se verá reflejado socialmente de un mediano a largo plazo.

Capítulo X. Plan financiero

1. Objetivos del plan financiero

A continuación, en la Tabla 23, se presentan los objetivos del plan financiero.

Tabla 23. Objetivos del plan financiero

Área	Objetivo	Indicador	Meta Año 1	Meta Año 2	Meta Año 3
Rentabilidad	ROE con crecimiento constante	ROE	$\geq 29\%$	$\geq 31\%$	$\geq 33\%$
Margen	Mantener la rentabilidad sobre ventas	Margen de contribución (%)	39%	40%	40%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

El plan financiero determinará la viabilidad económica del negocio, y comprende el análisis de sensibilidad sobre la base de las variaciones de la demanda y la fluctuación de los costos variables.

2. Supuestos

- El horizonte de evaluación del proyecto es de cinco años y se realiza en soles.
- La vida útil de los activos es de cinco años para los vehículos, equipos, muebles y enseres. Se utiliza el método de depreciación lineal y no se considera valor residual. La tasa de depreciación tributaria para los vehículos es de 25%; la de los equipos diversos, 25%; la de los muebles y los enseres, 10%; y la de los equipos de cómputo, 25%.
- Se proyecta una moderación gradual de la inflación hacia 2%, que se mantiene dentro del rango meta.
- Las ventas en efectivo se realizarán en un 85% y los pagos con tarjeta de débito/crédito en 15%; estos son abonados a la cuenta de la empresa después de dos días dentro del mismo mes. La comisión de la tarjeta de crédito es de 4,15% y la de la tarjeta de débito, 3,25%, con una proporción 50/50.
- No quedan cuentas por pagar a proveedores, debido a que el pago se efectúa a los diez días.
- De acuerdo al Régimen Laboral en la Micro y Pequeña empresa, como pequeña empresa, se ha considerado 9% de pago del seguro social (Essalud) y 4,22% de pago de la compensación por tiempo de servicios (CTS). El pago de gratificaciones es considerado en los meses de julio y diciembre. Los meses de depósito de CTS son mayo y noviembre.

- Las vacaciones del personal se consumen como máximo al cumplir el año de trabajo y la tasa de pago a la administradora de fondos y pensiones (AFP) es de 13%.
- Se colocarán los postres a concesión.
- En el aspecto tributario, se calculó el impuesto percibido por ventas restando el crédito fiscal de las compras y gastos incurridos.

3. Políticas

- Los criterios de evaluación son el valor presente neto y el periodo de recuperación y la tasa interna de retorno.
- De acuerdo al Decreto Legislativo N° 1261 de la Ley del Impuesto a la Renta, se aplica una tasa de 29,5% desde 2017 en adelante.
- Los sueldos se abonan de forma mensual y no se cuenta con crédito de proveedores.

4. Presupuesto y análisis del punto de equilibrio

En el Anexo 23, se muestra el presupuesto de inversión. Se calculó el punto de equilibrio bajo el modelo de análisis de costo – volumen – utilidad, de acuerdo a la mezcla de venta de los productos. Considerando ello, el punto de equilibrio es de 116.729 unidades vendidas (72.064 postres y 44.665 bebidas) para obtener una utilidad cero en el año con un ticket promedio de S/ 9,5 y un costo variable unitario de S/ 3,7 (39,2% del precio de venta). De acuerdo a la estimación de la demanda, para el año uno, se estaría trabajando por encima del punto de equilibrio, ya que la proyección de los postres y bebidas asciende a 156.684 unidades (97.932 unidades de postre y 58.752 bebidas).

5. Estados financieros y flujo de caja

En el Anexo 24, se presentarán los estados financieros: el balance general, el estado de resultados y el flujo de caja, que arrojan el siguiente resultado:

- Valor presente neto de S/ 129.854
- Período de recuperación: un año y once meses
- Tasa interna de retorno: 43.387%

6. Estructura de financiamiento

La estructura de financiamiento es 100% capital propio y la inversión asciende a S/ 177.638 en efectivo entregado por los accionistas. Se usa una tasa de referencia de 15%, sustentada en opiniones de expertos en el sector²⁹, quienes indicaron que el rango de tasas de retorno hacia una inversionista capitalista para este tipo de negocio oscila entre 12% y 17%, razón por la cual se tomó el promedio de estas (15%) como tasa de referencia. Adicionalmente, es importante mencionar que la tasa referencial del sistema financiero para este tipo de negocios, oscila entre 20% y 25%, sin embargo, no se tomará en consideración esta tasa referencial debido a que el negocio no está adquiriendo deuda con alguna entidad financiera.

7. Análisis de sensibilidad y simulación financiera

Siguiendo a Tong (2007), se determina la sensibilidad del valor presente neto sujeto a variaciones que se puedan presentar en algunas variables del modelo, como el costo variable unitario y el volumen de la demanda, expuestos a continuación en la Tabla 24.

Tabla 24. Análisis de sensibilidad a variables del flujo de caja

Sensibilidad a	Nivel	Valor presente neto	Porcentaje de variación
Costo variable unitario	10% menos	202.439	56%
	Inicial	129.854	0%
	10% más	57.269	-56%
Volumen de la demanda	2% menos	95.751	-26%
	Inicial	129.854	0%
	2% más	165.224	+26%

Fuente: Tong, 2007.

Elaboración propia.

Como se puede observar, el valor presente neto (VPN) es más sensible a las variaciones del costo variable unitario, y pone en riesgo la viabilidad del negocio y, en menor medida, el cambio en los niveles del volumen de venta.

²⁹ Alejandro Acuña, presidente de la asociación Food TRucks del Perú; Franco Parodi, dueño del food truck Hotdoggers; y Daniel Cuestas, dueño del food truck El Gringo.

Capítulo XI. Alineamiento estratégico

Tabla 25. Alineamiento estratégico

Visión	Ser una marca reconocida en la comercialización de postres a través de <i>food trucks</i> , ampliar los canales de venta para una mayor presencia geográfica, y buscar el bienestar de nuestros colaboradores, accionistas, sociedad y medio ambiente.				
Misión	Nuestra empresa se dedica a la comercialización de postres de calidad a través de <i>food trucks</i> , brindando un servicio distintivo a nuestros clientes a través de una operación caracterizada por su ecoeficiencia. Además, el desempeño de sus actividades se realiza en forma responsable en búsqueda del desarrollo de nuestros colaboradores y crecimiento rentable de las operaciones en beneficio propio y de los accionistas, manteniendo el compromiso con una filosofía ética y moral perdurable en el tiempo.				
Ventaja competitiva	Por diferenciación en estos tres aspectos: disponibilidad, <i>delivery</i> e innovación de productos.				
Estrategia genérica	Enfoque mejor valor.				
Plan Funcional	Objetivos específicos	Indicadores	Meta año 1	Actividades	Objetivos estratégicos
Plan de marketing	Incrementar el volumen de ventas	Mayor venta de postres/ total ventas (%)	4%	<ul style="list-style-type: none"> Publicidad en redes sociales (Facebook) de los postres tradicionales y de los lanzamientos de postres novedosos Publicidad a través de boletines publicitarios y diseño de <i>banners</i> en la zona de los <i>food trucks</i> Degustación gratuita en el primer día de inauguración de la empresa y en cada lanzamiento de postres novedosos 	<ul style="list-style-type: none"> Maximizar el retorno económico de los accionistas
	Incrementar las interacciones en las redes sociales	Incremento porcentual del número de comentarios y <i>likes</i> sobre los contenidos interactivos	3%	<ul style="list-style-type: none"> Publicidad en redes sociales (Facebook) con contenido interactivo 	<ul style="list-style-type: none"> Posicionar a la empresa como la mejor comercializadora de postres a través de <i>food trucks</i> (servicio acompañado del producto)
	Mejorar el índice de interacción para conocer a nuestros clientes	Frecuencia de campañas dirigidas a través de redes sociales	Trimestral	<ul style="list-style-type: none"> Publicidad de los lanzamientos de postres novedosos en redes sociales (Facebook) 	
	Incrementar el nivel de notoriedad de la marca	Número de seguidores en Facebook	1.000	<ul style="list-style-type: none"> Constante publicidad de las características del negocio, la variedad de sus postres y de las bebidas en las redes sociales (Facebook) Entrega de tarjetas de presentación 	
	Incrementar la actividad de los <i>food trucks</i> en eventos/ferias gastronómicas	Número de eventos gastronómicos	4	<ul style="list-style-type: none"> Establecer la participación en eventos y ferias como Mistura y ferias distritales 	
	Incrementar el número de clientes satisfechos	Número de clientes satisfechos/Número total de clientes (%) con respecto al producto	90%	<ul style="list-style-type: none"> Encuestas de clientes presencial (mensual) Encuestas de clientes a través de las redes sociales (mensual) 	
	Incrementar la cantidad de clientes recurrentes	Cientes que regresan más de una vez en un período de un mes / Total de clientes	80%	<ul style="list-style-type: none"> Técnica del cliente oculto (una vez cada seis meses) Análisis de quejas, reclamaciones o sugerencias (diarias) 	
Plan de operaciones	Desarrollar nuevos postres que satisfagan las exigencias de los clientes	Porcentaje de clientes satisfechos con los nuevos postres lanzados (cantidad de clientes satisfechos / nuevos postres vendidos)	90%	<ul style="list-style-type: none"> Investigar sobre el consumo de nuevos insumos para ser incluidos en los postres Trabajar con los proveedores las nuevas recetas, de modo que los postres estén listos en las fechas previstas 	<ul style="list-style-type: none"> Posicionar a la empresa como la mejor comercializadora de postres a través de <i>food trucks</i> (servicio acompañado del producto)
	Desarrollar procedimientos efectivos de atención al cliente a través de canales virtuales	Porcentaje de reclamos de clientes virtuales acerca del servicio proporcionado (reclamos / número de ventas en canales virtuales)	10%	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar los procedimientos de atención de clientes para las plataformas virtuales 	
	Seleccionar a los proveedores adecuados para establecer relaciones de largo plazo	Porcentaje de proveedores que cuenten con procesos ecoeficientes	100%	<ul style="list-style-type: none"> Buscar relaciones de largo plazo con los proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> Contar con procesos óptimos y ecoeficientes en toda la cadena logística y productiva, respectivamente Maximizar el retorno económico de los accionistas
		Cantidad de cambios de proveedor por no cumplir las expectativas del negocio	2		
	Realizar planes de distribución de los postres mediante el canal <i>delivery</i> según la demanda existente en cada <i>food truck</i>	Porcentaje de clientes satisfechos con el tiempo de entrega del postre mediante el canal <i>delivery</i> (cantidad de clientes satisfechos / ventas por canal <i>delivery</i>)	75%	<ul style="list-style-type: none"> Analizar las tendencias de horarios de solicitud de postres por los canales virtuales 	
	Maximizar los tiempos de atención al cliente	Cantidad de horas disponible para los clientes	8 horas	<ul style="list-style-type: none"> Analizar las tendencias de horarios de consumo de postres de los clientes de forma trimestral 	
	Optimizar los tiempos de atención al cliente por canal presencial	Tiempo de entrega del postre (desde que el cliente se encuentra en la cola para realizar su pedido)	4' 30''	<ul style="list-style-type: none"> Estandarizar los procedimientos para el preparado de los postres 	
	Asegurar el cumplimiento de los horarios de entrega de postres por parte de los proveedores	Porcentaje de entrega de pedidos de los proveedores fuera de los horarios pactados	< 10%	<ul style="list-style-type: none"> Planificar correctamente los horarios de atención para las ubicaciones donde se encuentren los <i>food trucks</i> 	
Maximizar la utilización de la capacidad instalada	Cantidad de postres vendidos / Cantidad de postres solicitados para el inicio de operaciones del día (%)	60%	<ul style="list-style-type: none"> Seleccionar equipamiento que permita aprovechar el espacio sin perjudicar la demanda 		

Plan Funcional	Objetivos específicos	Indicadores	Meta Año 1	Actividades	Objetivos estratégicos
Plan de operaciones	Reducir las mermas de postres	Cantidad de postres desechados por errores operativos	20	• Dar a entender los objetivos generales del negocio y del cliente final	
	Reducir la cantidad de desechos de materiales complementarios	Porcentaje de materiales complementarios desechados	5%	• Elaborar procedimientos para el despido de los postres	
	Optimizar la utilización de las características del Wally POS para gestionar la trazabilidad de los postres	Número de reportes de gestión de inventarios emitidos por Wally POS	540	• Aprovechar las características del Wally POS para un correcto control de los postres	
	Gestionar con nuevas municipalidades el fomento de procedimientos para la obtención de los permisos de funcionamiento de los <i>food trucks</i>	Número de reuniones con asociaciones y autoridades municipales	0	• Convocar reuniones de trabajo con las asociaciones y autoridades municipales	
	Promover normativas y legislaciones que permitan el correcto funcionamiento de los <i>food trucks</i> a nivel nacional	Número de reuniones con asociaciones y autoridades municipales	0	• Convocar reuniones de trabajo con las asociaciones y autoridades municipales	
Plan de recursos humanos	Generar rondas de innovación de producto y servicio en conjunto con todo el capital humano.	Número de propuestas obtenidas y aplicadas luego de las rondas de innovación	4	• Realizar el cronograma anual de actividades y capacitaciones de recursos humanos.	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con personal (gerentes, jefes y colaboradores) altamente capacitado y comprometido • Contar con una política ética y moral interiorizada por todos los miembros de la organización • Contar con procesos óptimos y ecoeficientes en toda la cadena logística y productiva, respectivamente
	Gestionar programas de entrenamiento del capital humano	Número de políticas y procedimientos registrados y adoptados	4	• Realizar curso de capacitación de servicio al cliente	
		Número de programas de entrenamiento realizados para los colaboradores	6		
	Gestionar la productividad y la calidad de servicio brindado	Índice de calidad percibida por el cliente	45%	• Gestionar participación del personal de servicio al cliente en el curso de técnicas de ventas para productos de consumo	
		Tiempo de atención promedio (desde la llegada del cliente hasta su salida con el producto)	4'30"		
	Fomentar la cultura de colaboración y la constante participación activa	Niveles de satisfacción de los empleados con respecto al clima laboral	70%	<ul style="list-style-type: none"> • Crear canales de comunicación interna entre el área de RR. HH. y los miembros de la empresa (correo electrónico de RR. HH. y número de contacto del coordinador de RR. HH.) • Visitas regulares a las instalaciones de trabajo por parte del coordinador de recursos humanos 	
	Gestionar procesos dedicados a la satisfacción del cliente	Porcentaje de satisfacción del cliente con respecto al servicio	75%	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar encuestas a los clientes sobre su experiencia de compra y calidad percibida de servicio • Realizar seguimiento del cumplimiento del "diagrama de servicio" por parte de los colaboradores 	
Diseñar y desarrollar programas empresariales cuyo objetivo sea la satisfacción del cliente	Número de programas de integración y orientación al capital humano	2	• Realizar actividades propias de la empresa como el aniversario anual, el Día del Trabajador, la celebración periódica de cumpleaños y la festividad navideña según el cronograma de RR. HH.		
Plan de finanzas	ROE con crecimiento constante	ROE	29%	• Seguimiento a los estados financieros	• Maximizar el retorno económico de los accionistas
	Mantener la rentabilidad sobre ventas	Margen de contribución (%)	39%		

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Capítulo XII. Plan de contingencias

De acuerdo al FODA y luego de analizar cada plan funcional, cinco estrategias no se encuentran abordadas, de las cuales tres están relacionadas con las tendencias de consumo de alimentos saludables, y las restantes, con un posible endeudamiento que, por el momento, el negocio ha considerado conveniente no adquirir. Las estrategias son las siguientes:

- Ejecutar un plan aplicado a la capacidad innovadora productiva ante la tendencia de consumo de alimentos saludables (innovar los postres utilizando insumos más saludables) (F6A1).
- Optimizar el uso de los medios virtuales de comunicación para un seguimiento y gestión de respuesta empresarial ante la tendencia de consumo de alimentos saludables (presentación de postres en tamaño pequeño) (F5A1).
- Reducir el tiempo estratégico de respuesta ante las inciertas condiciones de mercado referentes al consumo de alimentos saludables (D4A1).
- Gestionar los recursos financieros eficientemente mediante el uso de herramientas de apalancamiento empresarial generadas por el crecimiento económico del país (F1O1).
- Gestionar los rangos óptimos/saludable de endeudamiento corporativo para afrontar los distintos escenarios macroeconómicos (D1A3A4).

En caso de que el negocio, a través de los estudios y análisis necesarios, considere que deba afrontar unas de estas estrategias, se desarrollará un plan de acción para poder realizarlo.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- En el análisis del macro y microentorno, se encuentran condiciones favorables que permiten que Dulce Express surja exitosamente, debido a que cuenta con variables internas y externas que sirven para el logro de la continuidad de la empresa. Entre las principales variables del entorno, se encuentran las socioeconómicas y las tecnológicas.
- De acuerdo a la propuesta de la cadena de valor, y el análisis de recursos y capacidades, las principales fuentes de ventaja competitiva están asociadas a brindar un servicio diferenciado al cliente, el uso de canales alternativos y la innovación de los postres.
- El estudio de mercado demuestra que existe una necesidad en la que prima las características del servicio brindado. En este sentido, se puede afirmar que, para el nicho de mercado al que nos dirigimos, las cualidades del servicio pueden incrementar o disminuir el valor percibido por el cliente acerca del negocio.
- Se opta por la estrategia de diferenciación en mejor valor, debido a que se busca ofrecer un servicio único y con características distintivas que fomenten la maximización de valor percibido por el cliente, así como sentar las bases para el crecimiento mediante la penetración de mercado.
- Las estrategias de *marketing*, operaciones, recursos humanos y responsabilidad social se alinean entre sí y contribuyen al cumplimiento de la estrategia de Dulce Express.
- En el análisis financiero, se obtienen indicadores que hacen atractiva la inversión; sin embargo, los niveles de crecimiento son directamente proporcionales al desarrollo geográfico futuro. Este último se encuentra ligado a la identificación de nuevos nichos de mercado que brinden mayores niveles de venta.

2. Recomendaciones

- Las áreas funcionales deben trabajar articuladamente con la finalidad de sentar las bases de la propuesta de valor y, de esta manera, enfrenar posibles impactos de la competencia.
- En el estudio realizado, se identificó que la marca es una herramienta de amplio uso en cuanto al éxito de negocios que ofrecen bienes para el consumo. En este sentido, Dulce Express, al ser una marca nueva, se encuentra en desventaja en cuanto a su posicionamiento. Por tal motivo, el desenvolvimiento del área de *marketing* y su trabajo en conjunto con las demás áreas deberán estar enfocados en la maximización de los recursos para el posicionamiento de la marca ligado a las fuentes de ventaja competitiva.

Bibliografía

- Abell, D. F. (1980). *Defining the Business: The starting point of strategic planning*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [Apeim] (2016). *Niveles socioeconómicos 2016*. Lima. Apeim.
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de mercados [Apeim] (2015). *Niveles socioeconómicos 2015*. Lima. Apeim.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2017). *Reporte de inflación. Panorama actual y proyecciones económicas, marzo 2017* [en línea]. Fecha de consulta: 28/04/2017. Disponible en: <<https://goo.gl/NU4ZNM>>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3ra ed.). Bogotá: McGraw-Hill.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Farber, V. (2014). *El MBA de la Universidad del Pacífico: por una competitividad responsable*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Figari, H., Gómez H., y Zúñiga, M. (2004). *Hacia una metodología para la definición del mercado relevante y la determinación de la existencia de posición de dominio*. Lima. Indecopi
- García, V. E. (2013). *¿Con quién compite nuestra empresa? Determinación y análisis de la competencia*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Garvin, D. (1987). *Competing on the Eight Dimensions of Quality* [en línea]. Fecha de consulta: 15/05/2017. Disponible en: <<https://hbr.org/1987/11/competing-on-the-eight-dimensions-of-quality>>
- Grant, R. M., Fernández, Z., Lorenzo, G. J. D., y Ruiz, N. J. (2014). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Cizu Menor: Aranzadi.
- Hax, A. C., y Majluf, N. S. (2012). *Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados*. Buenos Aires: Granica.
- Heizer, J., Render, B., Larrauri, R. L., Rodrigo, I. C., y Martínez, P. J. L. (2004). *Dirección de la producción: decisiones estratégicas*. Madrid: Prentice-Hall.
- Heizer, J., Render, B., Rodrigo, I. C., y Martínez, P. J. L. (2006). *Dirección de la producción: decisiones tácticas*. Madrid: Prentice-Hall.
- Heskett, J., Sasser Jr., W., y Schlesinger, L. (1997). *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*. Nueva York: Free Press.

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015). *Compendio Estadístico del Perú 2015*. Lima: INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2016a). *Perú: enfermedades no transmisibles y transmisibles 2015* [En línea]. Fecha de consulta: 28/04/2017. Disponible en: <<https://goo.gl/1pxvlf>>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2016b). “Perú: población total al 30 de junio, por grupos quinquenales de edad, según departamento, provincia y distrito”. *Estadísticas. Población y vivienda* [En línea]. Fecha de consulta: 28/04/2017. Disponible en: <<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2017). *Sistema de Información Geográfica para Emprendedores*. [En línea]. Fecha de consulta: 28/04/2017. Disponible en: <<http://sige.inei.gob.pe/sige/>>
- Ipsos Perú (2016a). *Perfiles zonales. Lima Metropolitana*. Lima: Ipsos Perú.
- Ipsos Perú (2016b). *Hábitos, usos y actitudes hacia Internet, Perú urbano, abril 2016*. Lima: Ipsos Perú.
- Ipsos Perú (2015). *Directorio de Instituciones, Medios y Empresas (DIME) 2015*. Lima: Ipsos Perú.
- Kotler, P. (1994). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. Nueva York: Prentice-Hall.
- Kotler, P., y Keller, K. L. (2012). *Marketing Management*. Boston: Prentice Hall/Pearson.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados* (5ta. ed.). Ciudad de México: Pearson Educación.
- Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Lovelock, Christopher y Wirtz, Jochen (2009). *Marketing de servicios: personas, tecnología y estrategia* (6ta ed.). Ciudad de México: Pearson.
- Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2016). *Obesidad y sobrepeso* [En línea]. Fecha de consulta: 28/04/2017. Disponible en: <<http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs311/es/>>
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2015). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: Deusto.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., y Berry, L. (1985). “A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research”. *Journal of Marketing*, vol. 49, núm. 4, pp. 41-50. doi:10.2307/1251430
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2012). *Gestión por procesos*. Madrid: Esic.
- Porter, Michael (1988). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Ciudad de México: Continental.

- Porter, M. E. (2005). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (4ta ed.). Madrid: Continental.
- Sociedad Peruana de Gastronomía [Apega] (2017). *Proyectos* [en línea]. Fecha de consulta: 28/04/2017. Disponible en: <<http://www.apega.pe/proyectos> >
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2014). *El plan de marketing en la práctica*. Madrid: ESIC.
- Schmenner, Roger W. (1986). "How Can Service Businesses Survive and Prosper?". *Sloan Management Review*, vol. 27, núm. 3, pp. 21-32.
- Sociedad Americana de la Calidad (2017). *Glosario de términos* [en línea]. Fecha de consulta: 17/05/2017. Disponible en: <<https://asq.org/quality-resources/quality-glossary/q>>
- Tong, J. (2007). *Finanzas empresariales: la decisión de inversión*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Webb, R. C., y Fernández Baca de Valdez, G. (2015). *Anuario Estadístico. Perú en Números 2015*. Lima: Instituto Cuanto.
- Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios. Herramientas para evaluar la viabilidad de un negocio*. Lima: USAID Perú.

Anexos

Anexo 1. Gasto promedio en alimentos en Lima Metropolitana

Grupo 1: Alimentos	Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Año 2016	S/ 688	S/ 997	S/ 787	S/ 692	S/ 709	S/ 662	S/ 582	S/ 467
Año 2015	S/ 673	S/ 975	S/ 803	S/ 689	S/ 718	S/ 643	S/ 548	S/ 468
Variación	2,2%	2,3%	-2,0%	0,4%	-1,3%	3,0%	6,2%	-0,2%

Elaboración: Apeim, 2015; Apeim, 2016.

Anexo 2. Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factores determinantes de éxito		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades				
1	Crecimiento económico del país (aumento en el PBI)	0,16	3	0,48
2	Incremento de la demanda debido al aumento de la capacidad adquisitiva y al fomento de proyectos gastronómicos por parte del Gobierno	0,15	4	0,6
3	Mayor uso de los recursos tecnológicos e intercambio de información en línea	0,15	4	0,6
4	Aplicación de procesos ecoeficientes a favor de la conservación del medio ambiente	0,1	3	0,3
Amenazas				
1	Tendencia al consumo de alimentos saludables	0,12	1	0,12
2	Ausencia de normas legales a nivel nacional para el funcionamiento de los <i>food trucks</i>	0,13	1	0,13
3	Aumento de la inflación fuera del rango meta	0,1	1	0,1
4	Incremento de la tasa de referencia	0,09	1	0,09
TOTAL		1,00		2,42

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 3. Delimitación de sustitutos

Criterios	Restaurantes	Restaurantes (menú)	Cafeterías	Jugueterías	Heladerías	Food court (centro comercial)	Kioscos dentro de centro comercial	Supermercados	Autoservicio (grifos)	Formato ambulante fijo	Formato ambulante móvil	Panadería	Pastelería	Heladeros	Food trucks de productos complementarios	Food trucks de postres	Bodegas
Criterio 1: Funciones																	
Alimentos dulces y bebidas																1	
Alimentos envasados									3								
Alimentos y bebidas en general															1		
Alimentos, abarrotes y bebidas en general								1									1
Bebidas alcohólicas y cigarrillos								2	2								
Bebidas calientes y sándwiches			1														
Bebidas de todo tipo y golosinas									1								
Comida <i>express</i>						1											
Comida <i>express</i> en su mayoría dulces							1										
Dulces, golosinas y <i>snacks</i>										1							
Helados					1												
Helados envasados														1			
Jugos y sándwiches				1													
Menú y bebidas en general		1															
Panes, embutidos y productos complementarios								3				1	2				
Pasteles dulces y salados								3			1	2	1				
Platos a la carta y bebidas en general	1																
Postres	2		2														
Criterio 2: Tecnología																	
Venta presencial	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
Venta por <i>delivery</i>	S	S						S					S				
Criterio 3: Adicionales																	
Cercanía al hogar u oficina	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
Promociones por horarios	S	S	S	S													

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Nota 1. Los números 1, 2 y 3 indican si es oferta principal, oferta de segundo orden y oferta de tercer orden, respectivamente.

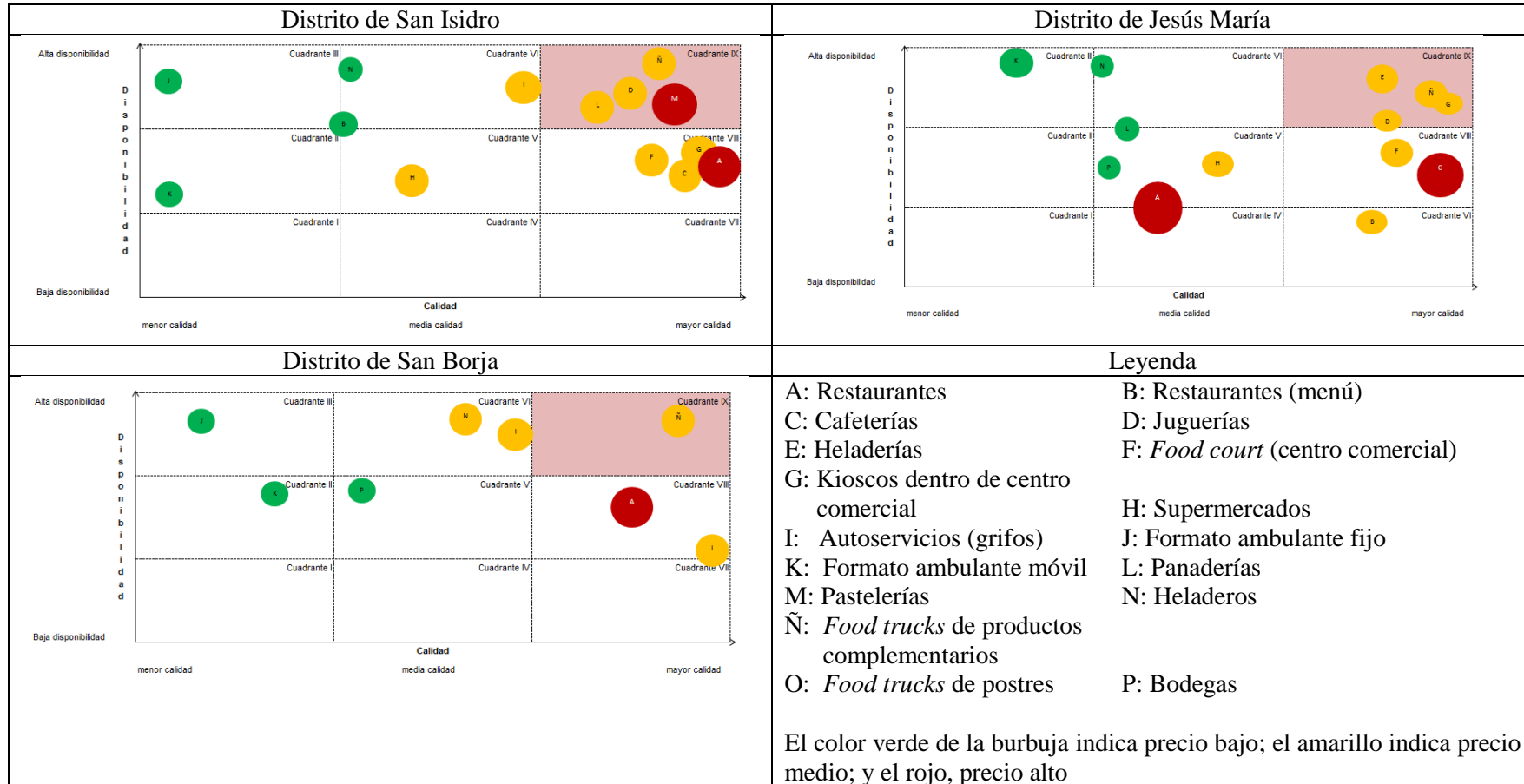
Nota 2. La letra S indica que el tipo de sustituto cuenta con los criterios indicados.

Anexo 4. Definiciones geográficas por distrito

San Isidro	Jesús María	San Borja
		
<p>Parque Andrés Reyes</p>	<p>Cruce av. Salaverry con av. Eduardo Avaroa</p>	<p>Estacionamiento N.º 1 del Pentagonito</p>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 3. Mapa de grupos de negocio por distrito



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 4. Criterios de análisis para la definición del entorno específico

Elemento o criterios de análisis	Explicación del elemento o criterio	Detalle
Funciones	Necesidades del cliente que son cubiertas por el producto o servicio que la empresa ofrece	Alimentos dulces Rapidez en servicio Precio competitivo
Tecnologías	Formas en las cuales se ofrece el producto o servicio por parte de la empresa, o manera en la que son cubiertas las funciones o necesidades	<i>Food truck</i> Entrega por <i>delivery</i> de postres
Clientes	Personas a las cuales se dirige el producto o servicio que la empresa ofrece. Para su mejor conocimiento, se detallan los criterios de segmentación que definen el perfil específico del cliente.	Mujeres y hombres Nivel socioeconómico A-B Cercanía al trabajo u hogar Interés por los postres

Fuente: Elaboración propia con base en García, 2013.

Anexo 5. Determinación del entorno específico por distrito

Criterios	Detalle	Nuestro negocio	Food trucks						Pastelerías				Juguería	Panadería
		Dulce Express	El Gringo	ABU	Lima Sabrosa	La Cale	El Caliente	Gohan	Delicass	San Antonio	Balthazar	Tortas Gaby	La Gran Fruta	Pastipan
Funciones	Alimentos dulces	1	0	0,25	0	0	0	0	1	1	1	1	0,75	0,75
	Rapidez en servicio	1	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,5	0,5	0,75	0,75	0,5	0,5
	Precios competitivos	1	0	0,5	0	0	0	0	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5
Tecnologías	Food truck	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
	Delivery	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0,75	0,75
Clientes	Hombres y mujeres	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	NSE A-B	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Cercanía al trabajo u hogar	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Interés por los postres	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0,75
TOTAL		9	4,75	5,5	4,75	4,75	4,75	4,75	7,5	7,5	6,25	6,25	5,5	6,25

Criterios	Detalle	Nuestro negocio	Heladería		Kioscos dentro de centro comercial			Food trucks de productos complementarios				Juguerías	
		Dulce Express	Gelarti	Laritz	Cinabbon	Pinkberry	Qué Churros	Gohan	Gallardo	Julieta	Urbano St.	Fantasía	Frutix
Funciones	Alimentos dulces	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0,25	0,25	0,25
	Rapidez en servicio	1	0,75	0,75	0,75	0,5	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,5
	Precios competitivos	1	0,5	0,5	1	0,75	1	0	0	0	1	0,5	0,5
Tecnologías	Food truck	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0
	Delivery	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Clientes	Hombres y mujeres	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	NSE A-B	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Cercanía al trabajo u hogar	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Interés por los postres	1	1	1	1	0,75	1	0	0	0	0	0,5	0,5
TOTAL		9	6,25	6,25	6,75	6	6,75	4,75	4,75	4,75	6	5	4,75

Criterios	Detalle	Nuestro negocio	Food trucks			
		Dulce Express	Freshco	ABU	Al Toque Francés	Madre Andina
Funciones	Alimentos dulces	1	0,75	0,25	0,75	0
	Rapidez en servicio	1	0,75	0,75	0,5	0,75
	Precios competitivos	1	0,75	0,5	0,75	0
Tecnologías	Food truck	1	1	1	1	1
	Delivery	1	0	0	0	0
Clientes	Hombres y mujeres	1	1	1	1	1
	NSE A-B	1	1	1	1	1
	Cercanía al trabajo u hogar	1	1	1	1	1
	Interés por los postres	1	0,75	0	0,75	0
TOTAL		9	7	5,5	6,75	4,75

Leyenda:

Calificación	Descripción
1,00	La "empresa 1" es idéntica a la empresa analizada ("mi empresa") en el criterio analizado.
0,75	La "empresa 1" es buena, pero no al mismo nivel en comparación con la empresa analizada en el criterio que se está observando.
0,50	La "empresa 1" es regular en comparación con la empresa analizada en dicho criterio.
0,25	En el criterio evaluado, la "empresa 1" es mala en comparación con la empresa analizada.
0,00	La "empresa 1" no tiene ninguna similitud con la empresa analizada ("mi empresa").

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 6. Matriz de Evaluación de Factores Internos

Factores determinantes de éxito		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada	
Fortalezas específicas		Alineación de fortalezas			
1	Gestión eficiente de las finanzas (control financiero)	Gestión eficiente de las finanzas (control financiero)	0,09	3	0,27
2	Alianza estratégica con proveedores con altos estándares de calidad	Alianzas estratégicas con proveedores, municipalidades, instituciones públicas y privadas, y asociaciones de <i>food trucks</i>	0,07	3	0,21
4	Disponibilidad de postres en los distritos seleccionados mediante la utilización de los <i>food trucks</i>	Disponibilidad de postres en los distritos seleccionados mediante la utilización de los <i>food trucks</i>	0,10	4	0,4
5	Red de reparto de <i>delivery</i>	Red de reparto de <i>delivery</i>	0,06	4	0,24
6	Uso adecuado de los medios de comunicación, redes sociales, vía telefónica y mensajería instantánea.	Uso adecuado de los medios de comunicación, redes sociales, vía telefónica y mensajería instantánea	0,06	4	0,24
7	Capacidad de investigación y constante innovación para desarrollo de nuevos productos	Capacidad de investigación y constante innovación para desarrollo de nuevos productos	0,07	4	0,28
8	Eficacia para trabajar en equipo y motivar a los colaboradores	Gestión de los colaboradores sobre la base de perfiles, destrezas y aptitudes de atención al cliente como principio para la construcción de una cultura organizacional	0,09	3	0,27
13	Gestión de la cadena de suministro (incluye aprovisionamiento inverso)	Gestión de la cadena de suministro (incluye aprovisionamiento inverso)	0,06	3	0,18
Debilidades específicas		Alineación de Debilidades			
1	Capacidad de endeudamiento	Capacidad de endeudamiento	0,07	1	0,07
2	Gestión de pagos con los proveedores	Gestión de pagos con los proveedores	0,06	2	0,12
3	Seguimiento de los índices de calidad del producto percibidos por el cliente	Ausencia de indicadores idóneos para el seguimiento del control del producto y servicio	0,10	2	0,2
4	Seguimiento de los índices de calidad del servicio percibidos por el cliente				
5	Desarrollo de estrategias de la mezcla de <i>marketing</i>	Capacidad de respuesta estratégica ante la volatilidad del mercado	0,08	1	0,08
6	Marca: Relación entre los productos, el servicio y la imagen del negocio.	Marca no posicionada en el mercado	0,09	1	0,09
TOTAL			1,00		2,65

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 7. Cuestionario a expertos

<p>Alejandro Acuña: presidente de la Asociación Food Trucks del Perú. Propietario de Lima Sabrosa</p>	<p>Daniel Cuestas: dueño de la cadena de food trucks El Gringo Franco Parodi Serpa: dueño de la cadena de food trucks Hotdoggers. Administrador de Negocios Internacionales – Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)</p>	<p>Ronald Graton: especialistas en temas de marketing</p>
<p>¿Cuánto tiempo tarda la iniciación del negocio? En el tema de licencias, ¿cuál es el proceso de obtenerlas? ¿Cómo funciona? ¿Existe algún <i>food truck</i> de postres en la asociación? ¿Cuáles son los requisitos para pertenecer a la asociación? ¿Cuánto tiempo toma iniciar las actividades en la asociación? ¿Cuál es la inversión aproximada? ¿Cuáles son las ventajas de pertenecer a la asociación? ¿Cómo obtiene recursos la asociación? Con base en tu experiencia, ¿crees que un <i>food truck</i> de postres sería atractivo? ¿Por qué?</p>	<p>¿Cuánto invertiste en el <i>food truck</i>? ¿En cuánto tiempo recuperaste la inversión? ¿De cuánto es tu ganancia aproximada mensualmente? ¿Cuántas unidades vendes por mes aproximadamente? ¿Cuántas personas laboran en el <i>truck</i>? ¿Cuánto les pagas a los empleados? ¿Recibes sueldo por el negocio? ¿Qué oportunidades de crecimiento tiene este enfoque de negocio? ¿Cuántos permisos debes tener para colocar el <i>truck</i> en la calle? ¿Es legal que puedan vender a través de <i>food trucks</i>? ¿En qué eventos te has presentado?</p>	<p>¿Qué te parece esta idea de negocio? ¿Cuál sería tu estrategia de ingreso al mercado? ¿Existen reglas que nos permitan minimizar el riesgo de que un nuevo producto no sea aceptado en el mercado? ¿Cuáles consideras que son los factores críticos de éxito de este negocio? ¿Cuáles consideras que son los factores críticos que podrían causar el fracaso de este negocio? ¿Cómo esta idea podría hacerse conocida? ¿Crees conveniente ingresar con dos líneas de producto? ¿Qué colores deberíamos utilizar para el diseño del <i>food truck</i>?</p>
<p>Marco Ramos: administrador de negocio de venta de mazamoras y arroz con leche</p>	<p>María Luisa Sheen: ingeniera alimentaria. Experiencia: Laive S. A., Inversiones Prisco Grupo Wong.</p>	<p>Marcela Román: psicóloga experta en temas de recursos humanos. Asesora laboral y reclutadora de Map Hunters Perú con experiencia en inserciones laborales, selección de personal y perfilamiento laboral para el recurso humano en pequeñas empresa (Mypes)</p>
<p>¿De dónde obtienes tus insumos? ¿Cuánto marginas por preparación? ¿Qué debemos tener en cuenta para el preparado de los postres? ¿Cuál es el tiempo de vida del producto? ¿Se podrían hacer más saludables los postres? ¿Usas alguna receta en especial? ¿Qué haces con la merma? ¿Cantidad? ¿Cuánto tiempo/intentos te llevó encontrar la combinación perfecta para la venta al público?</p>	<p>¿Cómo deberíamos conservar los alimentos adecuadamente? ¿Qué normas deberíamos seguir para el manejo de los alimentos? ¿Cuáles son las entidades reguladoras del manejo de alimentos? ¿Cuáles son las entidades reguladoras del control de calidad? ¿Cómo se realizan las pruebas de sabor? ¿Quién las realiza? ¿Quién me certifica que la receta esté bien hecha? (fórmula)</p>	<p>¿Qué perfil deben cumplir los empleados en servicio al cliente? ¿Cuánto se les debería pagar? ¿Qué aspectos legales debemos tener en cuenta para tener trabajadores en la empresa? ¿De qué forma se podría motivar a los trabajadores? ¿De cuánto debería ser la rotación de personal? ¿Deben contar con tarjetas de sanidad? ¿Qué debemos tener en cuenta para la elaboración del contrato? ¿Bajo qué ley serían contratados los trabajadores?</p>
<p>Claudia Cortegana: especialista en temas sociales y de conservación ambiental. Licenciada en Administración y Negocios Internacionales.</p>	<p>Darío Gastelo: especialista en temas de innovación</p>	<p>Gisella Espinoza: nutricionista. Asesora y consultora nutricional</p>
<p>¿Qué tan importante es actualmente la conservación del medio ambiente aplicada a los negocios? ¿Existen negocios ecoamigables "de comida" actualmente en el mercado? ¿Qué iniciativas proecológicas o en cuidado del medio ambiente se pueden aplicar a una unidad móvil? ¿Existe algún tipo de regulación particular para el manejo de residuos en vehículos de comercialización de alimentos? ¿Ser ecoamigables es rentable a un negocio? ¿Qué impactos positivos se podrían generar en el futuro si se aplicaran acciones pro medio ambiente?</p>	<p>¿Qué considerarías para que el <i>truck</i> llame la atención en cuanto a diseño y color? ¿Qué te parece la idea del negocio? ¿Qué canales utilizarías para llegar a los clientes? ¿Cómo podría innovar en las presentaciones de los postres?</p>	<p>¿A qué se considera un producto saludable? ¿Qué rangos/índices debe cumplir un producto saludable? ¿Cuál es la tendencia por el cuidado de la salud? ¿Cuál es la tendencia por la obesidad en el Perú? ¿Cuánta es la cantidad máxima de azúcar (en gramos) que debería consumir una persona al día? ¿Qué productos podrían utilizarse en lugar de azúcar? De estos productos, ¿cuáles cambian lo menos posible el sabor de la comida? ¿Qué tipo de bebida podría acompañar a un postre?</p>

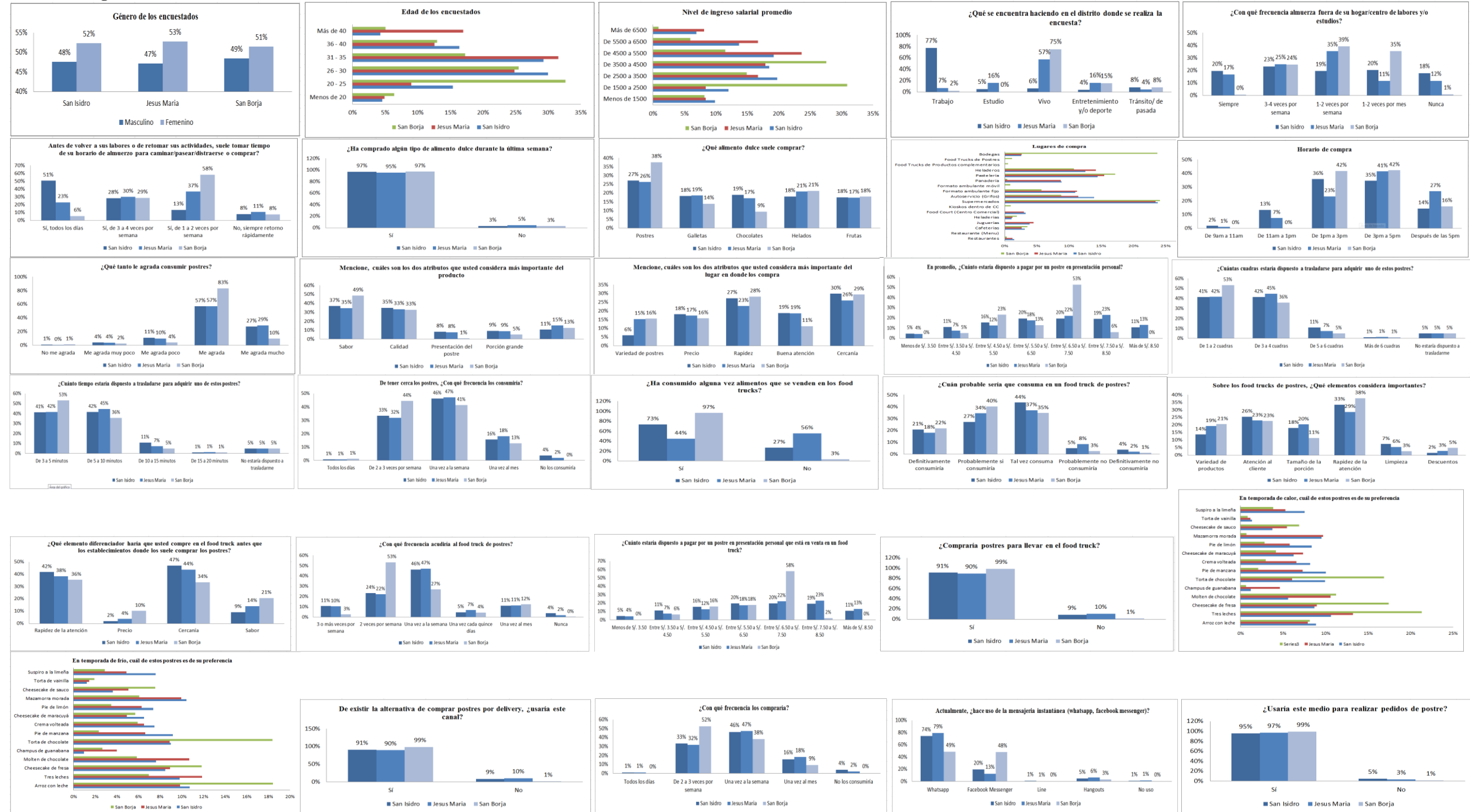
Fuente: Elaboración propia (2017)

Anexo 8. Resultados de focus group

	San Isidro	Jesús María	San Borja
Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> • "No hay tiempo para caminar tan lejos del trabajo; yo marco saliendo y llegando del almuerzo". • "Sí provoca siempre algo dulce luego del almuerzo, como un postre sí, pero ir, por ejemplo, a San Antonio, incluso para comprar para llevar es todo un desafío; se va todo mi tiempo pagando". • "En postres vi unos que lucían muy bien en Mistura del año pasado, probé algunos y no me arrepiento. Pero eso sí, no me cambien mi mazamorra o mi clásico arroz con leche". • "Sí podría probar nuevas opciones; claro, no sería a diario, pero una o dos veces a la semana no está mal. Incluso, si como dicen estarán hasta tarde/noche de horario de oficina, se puede llevar a casa si está en el camino" 	<ul style="list-style-type: none"> • "No se puede; los huecos de la u[niversidad] no alcanzan a veces ni para salir de la universidad. Y el solo hecho de entrar y subir al centro comercial tarda mucho; en la hora de almuerzo todo está repleto, incluso las escaleras eléctricas". • "No comprar en esas panaderías extrañas de la residencial. Solo cuando ya no alcanza el efectivo". • "Sí compraría, incluso para llevar, pero solo si el servicio es rápido y hay opciones de donde escoger. Ya que estoy de paso no hay mucho tiempo para detenerse, hay trámites que hacer [...]". • "Si es posible comprar nuevas opciones, nunca cae mal un postrecito al final del día o por el almuerzo. Además, nosotros que trabajamos en el mismo centro comercial, ya estamos acostumbrados tanto a lo que venden dentro de él que a veces salimos a buscar que hay por fuera, aunque muchas opciones no hay todavía [...]". • "Tendrían que atender muy rápido". • "Sí pagaría un poco más si fuese un postre más elaborado". 	<ul style="list-style-type: none"> • "Solo por un fin de semana les puedo permitir consumir algo dulce; de esto no pueden vivir todos los días". • "Dependiendo del postre y por ser un gusto de fin de semana, podría pagar hasta S/ 9,00". • "Es mejor no cortarlo en el mismo camioncito; preferiría verlo empaquetado".
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • En la mayoría de los casos, el principal factor que desalienta la compra de un postre es el tiempo que tarda el proceso de pago y el tiempo en colas. • De existir un <i>food truck</i> de postres, los entrevistados en el <i>focus group</i> definitivamente probarían consumir en algunas ocasiones para evaluar si hay algún postre de su preferencia. Enfatizaron el hecho de que, en cuanto a postres, su elección se basa mucho en el aspecto, la presentación, la rapidez y la amabilidad en la atención, y el precio. • Suelen sentirse más animados para el consumo de postres cuando se encuentran en grupos en los minutos que toman de su almuerzo o luego de la oficina. • De tener alguna opción de venta de postres con rapidez en el servicio, optarían incluso por comprar y llevar a casa luego del horario de oficina. • No están dispuestos a trasladarse grandes distancias para comprar un postre, ya que, pese a que es cierto que el interés existe, este no es tan importante como para alejarse de su centro de estudios o trabajo (valoración del tiempo sobre el consumo). • Se sentían atraídos a las nuevas propuestas de postres, incluso mencionando los que propone Mistura todos los años. Sin embargo, también indicaron que valía la pena que algunos se mantuvieran tradicionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • El principal aspecto que desalienta la compra de postres en los lugares disponibles del distrito es el hecho de tener que ingresar al centro comercial anexo y trasladarse internamente por los cuatro pisos del mismo hasta el <i>food court</i>, realizar el proceso de colas y volver a bajar para retirarse. • La mayoría de los postres disponibles en los alrededores están en las panaderías internas de la Residencial San Felipe. Sin embargo, su calidad es dudosa; incluso, el aspecto de estos productos no brinda la suficiente confianza para comprarlos. Por otro lado, el precio de esta propuesta es muy atractivo. • Esta opción es muy apropiada para las personas que transitan al final del día y pueden comprar para llevar rápidamente. • Les agrada mucho la idea consumir postres tradicionales al cerrar las tardes y que sean servidos en el momento; incluso, mencionaron como ejemplos recurrentes el arroz con leche o mazamorra morada. 	<ul style="list-style-type: none"> • A pesar de que los postres que proponemos contienen azúcar y de que los entrevistados suelen restringírselas a sus hijos de lunes a viernes, los fines de semana suelen ser más flexibles con esta regla y salen a buscar lugares en donde compartir en familia; suelen consentir a sus hijos y a ellos mismos con ciertos alimentos dulces, en su mayoría postres. • Los fines de semana prefieren dejar de movilizarse en auto, y suelen salir por los alrededores en familia, pasear o practicar deporte. • Los más jóvenes indicaron que, pese a que no están muy entusiasmados con la compra de dulces, si estarían dispuestos a probar nuevas propuestas por la curiosidad existente. • Nueve de doce de los participantes del <i>focus group</i> indicaron que, al ser un gusto de fin de semana, estarían dispuestos a pagar hasta S/ 9.00 por un postre de gran tamaño. • Los dos días en que más suelen salir con sus familias son los sábados, por la noche, o los domingos. • Prefieren presentaciones individuales en aquellos postres que se ofrezcan en trozos. Sin embargo, indicaron que prefieren que algunos postres sean servidos en el momento, tales como los tradicionales: arroz con leche y mazamorra, ya que así se mantiene la frescura, y se transmite la sensación y seguridad de que han sido preparados en el momento.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 9. Preguntas realizadas en las encuestas



Anexo 10. Descripción de la flor del servicio

Servicios complementarios	Descripción	Elementos
Información	Para obtener el valor completo del servicio brindado por el negocio, los clientes necesitan información relevante.	- Cómo llegar al lugar - Horario de servicios - Precios - Condiciones de venta
Consulta	Un diálogo para conocer las necesidades de los clientes, como un consejo inmediato del personal de servicio cuando recibe la pregunta del cliente: “¿Usted qué me recomienda?”	- Consejo personalizado - Tutoría/capacitación en el uso del producto - Asesoría personal
Toma del pedido	El proceso de la toma de pedidos debe realizarse con amabilidad, rapidez y precisión, de tal manera que se asegure la obtención de información fidedigna.	- Sistema de entradas
Facturación	La facturación comprende desde una indicación verbal del monto por pagar hasta un precio mostrado en la pantalla del sistema.	- Avisos verbales del monto a pagar - Mostrar el total a pagar en el POS (<i>point of sale</i>) o máquina de punto de venta - Estado de cuenta periódico - Facturas para transacciones individuales
Pago	Los pagos se realizan mediante el intercambio manual de dinero, y a través de tarjetas de crédito o débito.	-Entrega de efectivo y recepción de cambio -Entrega de tarjeta de crédito/débito o en efectivo
Hospitalidad	Los colaboradores ofrecerán un trato cordial y amable a los clientes para así crear un ambiente cálido y de hospitalidad.	-Saludos -Comidas y bebidas -Instalaciones del <i>food truck</i>
Cuidado	Cuidado de los artículos comprados por los clientes	- Envase de los postres - Limpieza del <i>food truck</i>
Excepciones	Son los servicios que no están dentro de la rutina normal de la prestación del servicio.	- Manejo de comunicaciones especiales - Resolución de problemas entre el colaborador y otros clientes - Manejo de quejas, reclamos y sugerencias - Reembolsos

Fuente: Elaboración propia con base en Lovelock y Wirtz (2009).

Anexo 12. Cronograma de actividades de planes funcionales

ACCIONES		Actividades del Plan de Recursos Humanos												2018	2019	2020	2021	
Tipo de Acción	Frecuencia	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rondas de innovación (producto y servicio)	Trimestral																	
Programa de entrenamiento (Capacitación: Servicio al cliente)	Semestral																	
Programa de entrenamiento (Curso: Técnicas de ventas para productos de	Anual																	
Actividades por cumpleaños del personal	Trimestral																	
Aniversario de la empresa y actividad navideña	Anual																	
Día del Trabajador	Anual																	
Caja chica	Trimestral																	
Gastos relacionados a las gestiones propias de tramites ante entidades públicas para el registro de personal	Semestral																	
Uniformes	Semestral																	
ACCIONES		Actividades del Plan de Operaciones												2018	2019	2020	2021	
Tipo de Acción	Frecuencia	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler POS - Punto de Venta	Mensual																	
Alquiler del Wally POS	Mensual																	
Gasto de movilización de los vehículos	Mensual																	
Otros gastos de operativos	Mensual																	
Gastos de constitución de la empresa	Una vez																	
ACCIONES Y MEDIOS		Actividades del Plan de Marketing												2018	2019	2020	2021	
Tipo de Acción	Frecuencia	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Creación de fan page	Una vez																	
Anuncios de la fan page a través de	Diario																	
Diseño de Banners	Trimestral																	
Boletines publicitarios	Mensual																	
Emisión de tarjetas de presentación	Trimestral																	
Degustación gratuita el primer día	Una vez																	
Degustación gratuita por lanzamientos	Cada 4																	
Encuestas de cliente presencial	Mensual																	
Encuestas de clientes a través de las redes	Mensual																	
Análisis de quejas, reclamaciones o sugerencias	Mensual																	
Técnica del cliente oculto	Semestral																	








Fuente: Elaboración propia (2017)

Anexo 13. Presupuesto de los planes funcionales (expresado en soles)

Presupuesto de recursos humanos						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cargo de planilla	0	257.186	257.186	257.186	257.186	257.186
Rondas de innovación (producto y servicio)	0	400	412	424	437	450
Programa de entrenamiento (capacitación: servicio al cliente)	0	1.170	780	780	780	780
Programa de entrenamiento (curso: técnicas de ventas para productos de consumo)	490	0	490	490	490	490
Actividades por cumpleaños del personal	0	280	280	280	280	280
Aniversario de la empresa y actividad navideña	0	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Día del Trabajador	0	200	200	200	200	200
Caja chica	0	360	371	382	393	405
Gastos relacionados con las gestiones propias de trámites ante entidades públicas para el registro de personal	600	600	1.200	1.500	1.800	2.100
Uniformes	600	60	600	600	600	600
Total	1.690	261.256	262.519	262.842	263.166	263.491
Presupuesto de operaciones						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler POS - Punto de Venta	0	720	720	720	720	720
Alquiler del Wally POS	0	7.108	7.108	7.108	7.108	7.108
Gasto de movilización de los vehículos	0	1.800	1.800	1.950	2.100	2.250
Otros gastos de operación	0	4.800	4.820	4.840	4.880	4.920
Gastos de constitución de la empresa	800	0	0	0	0	0
Total	800	14.428	14.448	14.618	14.808	14.998
Presupuesto de marketing						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Anuncios de la <i>fan page</i> a través de Facebook	860	9.986	11.220	11.968	13.090	14.773
Diseño de <i>banners</i>	450	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Boletines publicitarios	345	1.656	2.001	2.001	2.001	2.001
Emisión de tarjetas de presentación	240	900	240	240	240	240
Degustación gratuita el primer día	0	600	0	0	0	0
Degustación gratuita por lanzamientos	0	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Encuestas de cliente presencial	0	600	600	600	600	600
Encuestas de clientes a través de las redes sociales	0	0	0	0	0	0
Análisis de quejas, reclamaciones o sugerencias	0	0	0	0	0	0
Técnica del cliente oculto	0	300	300	300	300	300
Total	1.895	17.642	17.961	18.709	19.831	21.514
Presupuesto de administración						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arrendamiento por espacio de pernocte	0	7.200	7.416	7.638	7.868	8.104
Membresía a asociaciones de <i>food trucks</i>	0	18.000	18.180	18.362	18.545	18.731
Tercerización del contador	0	10.200	10.404	10.612	10.824	11.041
Portes e ITF Bancarios y Mantenimiento	0	6.000	6.030	6.060	6.090	6.121
Agua	0	653	672	693	713	735
Renta del Internet (celular)	0	1.200	1.224	1.248	1.273	1.299
Renta del Internet fijo	0	2.160	2.203	2.247	2.292	2.338
Total	0	45.413	46.130	46.861	47.607	48.368

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 14. Procesos de mantención de postres y presentaciones

<p>Arroz con leche / mazamorra morada: Serán suministrados por el proveedor en bolsas de dos litros, las cuales serán mantenidas refrigeradas. Se utilizará una bolsa a la vez, que será vaciada en la tavola que será visible a los clientes y donde se mantendrán a una temperatura de 60 grados. Su presentación será en envase de plástico reciclado transparente con capacidad de 250 ml y con tapa.</p>	
<p>Tres leches: Será suministrado por el proveedor en envases de plástico transparente cuadrados, que se mantendrán en los <i>visicooler</i> a una temperatura adecuada. Además, algunos de ellos se encontrarán en la vitrina de presentación al cliente.</p>	
<p>Cheesecake de fresa: Será suministrado por el proveedor en envases de plástico transparente triangulares, que se mantendrán en los <i>visicooler</i> a una temperatura adecuada. Además, algunos de ellos se encontrarán en la vitrina de presentación al cliente.</p>	
<p>Molten de chocolate: Será suministrado por el proveedor en envases de plástico transparente cuadrados, que se mantendrán en los <i>visicooler</i> a una temperatura adecuada. Además, algunos de ellos se encontrarán en la vitrina de presentación al cliente. Al momento de entregarlo a los clientes, será calentado en el horno y acompañado por una bola de helado de vainilla.</p>	
<p>Torta de chocolate: Será suministrada por el proveedor en envases de plásticos transparente cuadrados, que se mantendrán en los <i>visicooler</i> a una temperatura adecuada. Además, algunas de ellas se encontrarán en la vitrina de presentación al cliente. Al momento de entregarla, puede ser acompañada por una bola de helado de vainilla.</p>	
<p>Pie de manzana: Será suministrado por el proveedor en envases de plástico transparente triangulares, que se mantendrán en los <i>visicooler</i> a una temperatura adecuada. Además, algunos de ellos se encontrarán en la vitrina de presentación al cliente. Al momento de entregarlo a los clientes, será calentado en el horno y acompañado por una bola de helado de vainilla.</p>	
<p>Crema volteada: Será suministrada por el proveedor en envases de plástico transparente triangulares, que se mantendrán en los <i>visicooler</i> a una temperatura adecuada. Además, algunas de ellas se encontrarán en la vitrina de presentación al cliente.</p>	










Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 15. Dimensiones de calidad para los servicios

Accesibilidad: Facilitar el contacto con el cliente
Capacidad de respuesta: Grado de preparación y disposición para atender al cliente, y brindar un servicio rápido
Comprensión: Conocer al cliente y sus necesidades con una atención personalizada
Comunicación: Informar a los clientes en un lenguaje claro y contar con la capacidad para poder escucharlos
Cortesía: Atención, consideración, respeto y amabilidad del personal que trata a los clientes
Credibilidad: Veracidad y honestidad en el servicio que se provee
Elementos tangibles: Apariencia de las instalaciones, equipos, personal y formas de comunicación
Fiabilidad: Proporcionar un servicio sin errores
Profesionalidad: Capacidad, conocimiento y experiencia necesarios para ejecutar el servicio
Seguridad: Inexistencia de peligros o riesgos

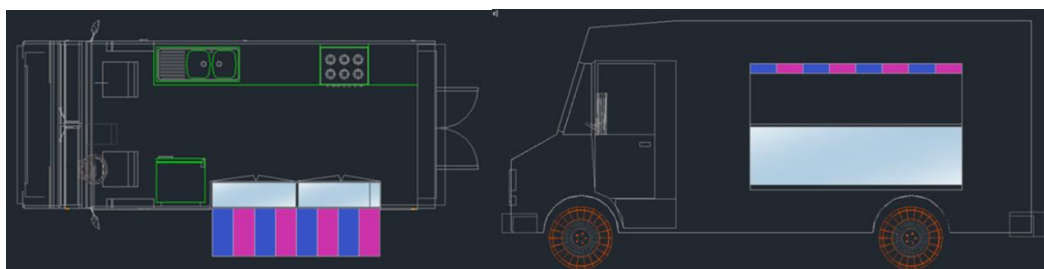
Fuente: Parasuraman *et al.* 1985.

Anexo 16. Equipamiento de los *food trucks*

Equipo y características	Imagen referencial	Equipo y características	Imagen referencial
Lavadero de una poza - Acero inoxidable		<i>Visicooler</i> - Capacidad: 350 litros - Termostato manual - Puerta de doble panel de vidrio - Iluminación interior - Refrigerante ecológico R-134 ^a	
Dispensador doble de refrescos - Capacidad: quince litros por tolva - Gas R-134 ^a : inofensivo a la capa de ozono - Material de acero inoxidable - Termostato de temperatura regulable		Horno calentador de alimentos - Material de acero inoxidable - Rápido calentamiento - Temperatura regulable	
Mesa de trabajo - Material: acero inoxidable		Tavolas de tres pozas - Material: acero inoxidable - Conexión dual (eléctrico y gas) - Temperatura regulable	
Vitrina refrigerada - Capacidad para sesenta postres - Temperatura regulable		Congeladora - Medidas: 0,65 m x 0,55 m x 1 m - Refrigerante ecológico R-134 ^a - Capacidad: 250 litros	
Máquina de café - Capacidad de preparar dos cafés americanos al mismo momento			

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 17. Vista aérea y lateral del *food truck*



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 18. Listado de actividades preoperativas

Id	Tarea	Duración	Predecesora
1	Puesta en marcha de Dulce Express	85 días	
2	Elaboración de minuta de constitución	5 días	
9	Escritura pública	2 días	2
12	Inscripción en registros públicos	1 día	9
13	Tramitar Registro Único del Contribuyente	1 día	12
18	Solicitar permiso ante el Ministerio de Producción	2 días	13
19	Contratación de coordinadores, jefaturas y maestro pastelero	10 días	13
20	Reclutamiento, selección y contratación de personal operativo	20 días	19
21	Inscribir trabajadores en Essalud	2 días	20
22	Compra de uniformes	1 día	20
23	Acceso al portal del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo	2 días	18
24	Adquisición y equipamiento de <i>food trucks</i>	55 días	19
29	Creación de primeros postres	5 días	19
30	Búsqueda y selección de proveedores	10 días	29
31	Obtención de licencias de funcionamiento municipales	10 días	30
32	Asociarse a las asociaciones de <i>food trucks</i>	5 días	31
33	Adquisición de sistema de facturación	5 días	24
34	Capacitación de personal operativo	2 días	33
35	Selección de proveedores de otros artículos	11 días	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 19. Políticas de operación

Norma Sanitaria para la Fabricación, Elaboración, y Expendio de Productos de Panificación, Galletería y Pastelería (RM N° 1020-2010/MINSA): Establece los estándares mínimos y/o requisitos sanitarios que deben cumplir los productos de la naturaleza antes mencionada, y los requerimientos para los establecimientos que se encargan de la elaboración de los mismos.
Norma sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines (RM N°363-2005/MINSA): «Asegurar la calidad sanitaria e inocuidad de los alimentos y bebidas de consumo humano en las diferentes etapas de la cadena alimentaria, así como establecer las condiciones higiénico sanitarias y de infraestructura mínimas que deben cumplir los restaurantes y servicios afines».
Especificaciones que exige Defensa Civil para el funcionamiento de establecimientos de comercialización de alimentos
Ley de Alimentación Saludable para Niños, Niñas y Adolescentes (Ley 30021) para el caso de los eventos que puedan desarrollarse en centros educativos donde puedan existir restricciones.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 20. Perfil de puestos

Gerente general (1)	Conocimientos:	Habilidades:	Requisitos:
<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar, gestionar e implementar el plan estratégico empresarial - Planificar en conjunto con las demás jefaturas las diversas actividades representativas de la empresa - Construir y mantener las diversas alianzas estratégicas con las instituciones públicas y privadas con las que se desenvuelve la organización - Realizar reuniones de reporte de situación empresarial en conjunto con todos los colaboradores y jefaturas de la organización - Gestionar en conjunto con la jefatura el producto innovador obtenido de las rondas de innovación empresarial - Elaborar en conjunto con el <i>staff</i> los estados financieros de la corporación 	Gestión de las relaciones públicas, planeamiento estratégico, gestión y facilitación de la puesta en marcha de proyectos empresariales, finanzas, contabilidad, gestión de personal, gestión de la responsabilidad social, diseño y ejecución de proyectos	Capacidad de identificación y análisis de las oportunidades en el mercado; comprensión y análisis de la realidad económica, cultural, social y política por las que atraviesa el país y que podrían impactar variables empresariales; manejo de herramientas de gestión y estados financieros; representación activa en las asociaciones de las que se forme parte; capacidad de negociación	Profesional titulado de las carreras de Administración o Economía, con experiencia en sectores productivos y manejo de proyectos en baja escala. Experiencia mínima de tres años liderando proyectos multidisciplinarios y/o <i>start ups</i>
Jefe de operaciones (1)	Conocimientos:	Habilidades:	Requisitos:
<ul style="list-style-type: none"> - Encargado de la coordinación de las operaciones de la cadena logística. - Optimización de procesos en la cadena logística (manejo de indicadores como <i>lead time</i>, y cumplimiento de objetivos operativos, gestión y manejo de inventarios) - Diseñar y gestionar los procesos logísticos realizados por la organización - Trato directo con proveedores - Implementación de la cultura empresarial - Recepción, manejo y gestión del <i>feedback</i> del cliente por parte de los colaboradores. - Revisión de oportunidades de negocio y mejora con demás jefaturas y la Gerencia General 	Gestión de operaciones logísticas, trato con proveedores, manejo de personal, comprensión y manejo de cuadros estratégicos de gestión, optimización de procesos, identificación y control de puntos críticos en la cadena logística	Interacción y manejo efectivo de personal, proactividad, aptitudes de liderazgo, manejo de herramientas de gestión, trabajo en equipo, gestión de las relaciones con los proveedores en la cadena logística, manejo de planes de contingencia	Técnico en Administración o Gestiones Logísticas, con experiencia previa en el trato con proveedores, cumplimiento de metas con indicadores. Preferible con manejo previo de equipos de trabajo. Debe contar con brevete A1.
Coordinador de administración y RR. HH. (1)	Conocimientos:	Habilidades:	Requisitos:
<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar el cumplimiento de los procesos de recursos humanos, incluyendo la gestión de remuneraciones, contratos, control de asistencia, vacaciones, ausentismo, boletas y retención. - Asegurar el cumplimiento de las normas laborales, reglamento de higiene y códigos de conducta - Coordinar con las demás jefaturas de la empresa la planeación, la suficiencia y la proyección de requerimientos de capital humano - Elaboración, reporte y presentación de indicadores de gestión - Elaborar el plan de capacitaciones anual - Elaborar los procesos de entrenamiento y adaptación de los colaboradores - Gestionar la creación y adaptación de la cultura organizacional. - Coordinar en conjunto con las demás jefaturas las rondas de innovación corporativas - Emisión de reportes de productividad del personal, así como del seguimiento de la variabilidad de indicadores de las demás jefaturas 	Gestión de recurso humano empresarial; manejo de los procesos de recursos humanos, incluida la gestión de remuneraciones en general; manejo de beneficios de acuerdo a ley; manejo de reportes con indicadores de gestión; proyección de los requerimientos de personal según escenarios de crecimiento; canalización de los requerimientos de los colaboradores; gestión del plan anual de capacitaciones	Interacción y manejo asertivo de personal, aptitudes de liderazgo, manejo de herramientas de gestión, trabajo en equipo, comunicación efectiva con el personal, conocimiento en seguridad y salud en el trabajo.	Profesional técnico en Administración, Ingeniería Industrial o Psicología. Deseable especialización en Recursos Humanos, Gestión del Talento y/o afines. Experiencia de dos años en el manejo de personal. Conocimiento de la legislación laboral vigente.
Coordinador de marketing (1)	Conocimientos:	Habilidades:	Requisitos:
<ul style="list-style-type: none"> - Planificar, coordinar y controlar las actividades de <i>marketing</i>, promoción y atención al cliente - Desarrollar las campañas de lanzamiento de productos al mercado - Desarrollar las estrategias de comunicación hacia el mercado - Planificar y desarrollar el plan de <i>marketing</i> anual - Realizar los análisis del comportamiento de mercado ante la oferta de productos de consumo - Canalización del <i>feedback</i> de los clientes - Manejo de la imagen corporativa en redes de comunicación y sociales, así como la atención a través de ellas - Gestionar la decisión de gestión de inventarios con el área operativa de la organización - Gestión de cuadros reporte para la proyección de la demanda - Soporte en las negociaciones con los proveedores 	Gestión de campañas, identidad de marca, estrategias de comunicación e imagen corporativa, negociación con proveedores, manejo de reportes básicos de gestión	Interpretación de los indicadores obtenidos productos de las ventas para la aplicación de las campañas de <i>marketing</i> , comunicación de la imagen corporativa mediante los diferentes medios de comunicación (redes sociales o la propia presencia operativa), aptitudes para la gestión	Técnico egresado en Ventas, Marketing o Administración aplicada a ventas. Experiencia previa en el área comercial, mínima de tres años. Manejo de herramientas o tácticas de ventas
Personal de atención al cliente (4)	Conocimientos:	Habilidades:	Requisitos:
<ul style="list-style-type: none"> - Atender a los clientes en las instalaciones del <i>food truck</i>, y brindarles asesoría y orientación mostrando respeto e interés en todo momento por satisfacer sus pedidos - Promover la oferta de productos innovadores dentro de la carta del <i>food truck</i> - Coordinar las órdenes de pedido <i>delivery</i> con caja y personal de reparto, a fin de cumplir con las entregas con los estándares de producto y servicio establecidos. - Realizar controles de calidad a la recepción de los productos por comercializar - Control de inventario de productos y materiales complementarios - Limpieza durante el cierre de jornada 	Calidad de servicio brindado, promoción de nuevos productos, asesoría sobre la consulta técnica de clientes referente a la oferta de productos innovadores.	Alta capacidad de respuesta y buena disponibilidad para la atención de los clientes	Técnico en pastelería de institutos de Gastronomía. - Secundaria completa. Experiencia de un año en el área de Oficios. Carnet de sanidad vigente. Disponibilidad para trabajar en horarios rotativos los fines de semana según requerimientos de la empresa
Cajero (3)	Conocimientos:	Habilidades:	Requisitos:
<ul style="list-style-type: none"> - Atender en caja - Recepción de pedidos para posterior reparto vía <i>delivery</i> - Coordinar las órdenes de pedido <i>delivery</i> con el personal de atención al cliente y personal de reparto, a fin de cumplir con las entregas con los estándares de producto y servicio establecidos - Realizar el cuadro de caja correspondiente al cierre de la jornada - Control de inventario de productos y materiales complementarios - Limpieza durante el cierre de jornada 	Cuadre de caja, manejo de efectivo, atención al cliente, aplicación de procesos preestablecidos.	Alta capacidad de respuesta y buena disponibilidad para la atención de los clientes	Secundaria completa y/o estudios técnicos truncos. Disponibilidad a tiempo completo, turno tarde (hasta cierre de tienda). Experiencia en caja (no indispensable). De preferencia, vivir en zonas aledañas. Contar con brevete A1
Personal reparto y mantenimiento (3)	Conocimientos:	Habilidades:	Requisitos:
<ul style="list-style-type: none"> - Atender los pedidos de <i>delivery</i> brindados por el personal de atención al cliente - Realizar el mantenimiento y limpieza del <i>food truck</i> al cierre de sus operaciones - Realizar el mantenimiento de las mesas aledañas y manejo de desperdicios en los horarios de atención al cliente 	Reconocimiento de las calles del distrito en cada zona geográfica relevante	Alta capacidad de respuesta, proactividad y buena disponibilidad para la atención de los clientes a la entrega de los productos vía <i>delivery</i> .	Secundaria completa. Con o sin experiencia en posiciones afines

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 21. Presupuesto de inversión

Descripción	Concepto	Unidad	Costo unitario (S/)	Cantidad	Costo total (S/)	IGV (S/)	Costo inc. IGV (S/)	Año 0
	Preoperativas							
Gastos preoperativos	Gastos de constitución	Global	800	1	800	144	944	944
	Presupuesto de capital							
Vehículos de transporte	Vehículo	Unidad	58.125	2	116.250	20.925	137.175	137.175
Vehículos de transporte	Bicicleta	Unidad	825	2	1.650	297	1.947	1.947
Maquinaria y equipos	Paneles solares	Global	1.155	10	11.550	2.079	13.629	13.629
Maquinaria y equipos	Wally POS - Punto de venta	Unidad	0	2	0	0	0	0
Maquinaria y equipos	POS VISA - Punto de venta	Unidad	51	2	102	18	120	120
Equipos diversos	Equipo celular	Unidad	200	4	800	144	944	944
Equipos diversos	Unidad de refrigeración (Visicooler)	Unidad	424	2	848	153	1.001	1.001
Equipos diversos	Horno calentador de alimentos	Unidad	194	2	388	70	458	458
Equipos diversos	Vitrina refrigerada	Unidad	3.200	2	6.400	1.152	7.552	7.552
Equipos diversos	Congeladora	Unidad	990	2	1.980	356	2.336	2.336
Equipos diversos	Dispensador doble de refrescos	Unidad	350	2	700	126	826	826
Equipos diversos	Máquina de café	Unidad	93	2	186	34	220	220
Equipos diversos	Tavolas	Unidad	2.475	2	4.950	891	5.841	5.841
Equipos diversos	Hervidor	Unidad	42	2	84	15	99	99
Muebles y enseres	Mueble mural (parte superior)	Unidad	110	4	440	79	520	520
Muebles y enseres	Mueble con lavadero de una poza	Unidad	254	2	508	91	599	599
Muebles y enseres	Repisa delantera (mesa de trabajo)	Unidad	300	2	600	108	708	708
Equipos diversos	Equipo fluorescente (x4)	Unidad	42	8	338	61	399	399
Suministros	Luces de emergencia	Unidad	55	2	110	20	130	130
Suministros	Instalaciones eléctricas	Global	500	2	1.000	180	1.180	1.180
Suministros	Extintores	Unidad	28	2	56	10	66	66
Suministros	Enchufe	Unidad	13	2	27	5	32	32
Suministro de limpieza y aseo	Cucharón grande	Unidad	20	2	40	7	47	47
Suministro de limpieza y aseo	Papelera de plástico	Unidad	29	2	57	10	68	68
Suministro de limpieza y aseo	Botiquín	Unidad	28	2	56	10	66	66
Suministro de limpieza y aseo	Detergente	Unidad	30	2	60	11	71	71
Suministro de limpieza y aseo	Trapeador	Unidad	70	2	140	25	165	165
Suministro de limpieza y aseo	Papel higiénico	Unidad	20	2	40	7	47	47
Suministro de limpieza y aseo	Bolsa de basura grande	Unidad	5	2	10	2	12	12
Suministro de limpieza y aseo	Desinfectante	Unidad	4	2	8	1	9	9
Suministro de oficina	Lapiceros	Unidad	2	2	3	1	4	4
Suministro de oficina	Cinta adhesiva	Unidad	15	2	30	5	35	35
Suministro de oficina	Clips	Unidad	5	2	10	2	12	12
Equipo de cómputo	Tablet 7" AOC	Unidad	159	2	318	57	375	375
	Concepto							
	Vehículos de transporte		58.950	4	117.900	21.222	139.122	139.122
	Maquinaria y equipos		1.206	14	11.652	2.097	13.749	13.749
	Equipos diversos		8.010	28	16.675	3.001	19.676	19.676
	Muebles y enseres		664	8	1.548	279	1.827	1.827
	Suministros		596	8	1.193	215	1.407	1.407
	Suministro de limpieza y aseo		206	16	411	74	485	485
	Suministro de oficina		22	6	43	8	51	51
	Equipo de cómputo		159	2	318	57	375	375
	Gastos preoperativos		800	1	800	144	944	944
	Total inversión		70.613	87	150.540	27.097	177.638	177.638

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 22. Estados financieros: Balance General, Estado de Resultado y flujo de caja
Balance General (expresado en soles)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo						
Activo corriente						
Efectivo y equivalente de efectivo		175,328	205,914	246,455	294,758	350,687
Total activo corriente	-	175,328	205,914	246,455	294,758	350,687
Activo no corriente						
Inmueble, maquinaria y equipo (neto de deprec.)	-	140,735	126,019	103,944	74,511	37,720
Otros activos	-	6,890	7,165	7,452	7,750	8,060
Total activo no corriente	-	147,625	133,184	111,396	82,261	45,780
Total activos	-	322,953	339,098	357,851	377,019	396,467
Pasivo						
Pasivo corriente						
Tributos por pagar		11,057	9,952	10,187	10,427	10,671
Remuneraciones y participaciones por pagar		9,118	9,118	9,118	9,118	9,118
Cuentas por pagar		706	597	621	646	672
Total pasivo corriente		20,881	19,667	19,926	20,191	20,461
Pasivo no corriente						
Otras cuentas por pagar		-	-	-	-	-
Total pasivo corriente		-	-	-	-	-
Patrimonio neto						
Capital social		177,638	177,638	177,638	177,638	177,638
Resultados acumulados		124,434	141,794	160,287	179,190	198,368
Total patrimonio neto	-	302,071	319,431	337,925	356,828	376,006
Total pasivo y patrimonio neto	-	322,953	339,098	357,851	377,019	396,467

Estado de Resultados (expresado en soles)

Resultados de cada año al 31 de diciembre	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	S/.	%	S/.	%	S/.	%	S/.	%	S/.	%
Ventas netas										
Postres tradicionales	435,383		452,798		470,910		489,746		509,336	
Postres novedosos	230,726		239,955		249,553		259,535		269,916	
Bebidas	146,879		152,755		158,865		165,219		171,828	
Total ingresos	812,988	100	845,507	100	879,328	100	914,501	100	951,081	100
Costo directo de los servicios	-496,261	-61	-510,324	-60	-524,110	-60	-538,448	-59	-553,340	-58
Utilidad bruta	316,727	39	335,183	40	355,218	40	376,053	41	397,741	42
Gastos de administración	-151,886	-19	-152,663	-18	-153,456	-17	-154,266	-17	-155,093	-16
Gastos de ventas	-40,407	-5	-40,726	-5	-41,474	-5	-42,596	-5	-44,279	-5
Otros ingresos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad operativa	124,434	15	141,794	17	160,287	18	179,190	20	198,368	21
Otros ingresos o gastos	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0
Utilidad antes de impuesto a la renta	124,434	15	141,794	17	160,287	18	179,190	20	198,368	21
Impuesto a la renta	-36,708	-5	-41,829	-5	-47,285	-5	-52,861	-6	-58,519	-6
Utilidad neta	87,726	11	99,964	12	113,002	13	126,329	14	139,850	15

Flujo de caja (expresado en soles)

Flujo de caja	Mes 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión inicial	-177,638					
Ingresos	0	812,988	845,507	879,328	914,501	951,081
Costos variables	0	-315,277	-327,888	-341,004	-354,644	-368,829
Utilidad bruta	0	497,711	517,619	538,324	559,857	582,251
Otros costos del servicio	-1,690	-175,314	-182,436	-183,106	-183,804	-184,511
Gastos administrativos	-2,447	-149,314	-152,663	-153,456	-154,266	-155,093
Gastos de ventas	-1,895	-39,530	-40,726	-41,474	-42,596	-44,279
Total gastos de administración y de ventas	-6,032	-364,159	-375,826	-378,037	-380,667	-383,883
Flujo de caja económico	-6,032	133,552	141,794	160,287	179,190	198,368
IGV por pagar		-36,365	-65,190	-68,011	-70,895	-73,820
Total otros gastos	0	-36,365	-65,190	-68,011	-70,895	-73,820
Utilidad antes de particip. e impuesto	0	97,187	76,603	92,276	108,295	124,548
Impuesto a la renta	0	-29,818	-34,664	-39,833	-45,111	-50,459
Utilidad líquida	0	67,368	41,939	52,443	63,184	74,089
(+) Depreciación		28,379	28,379	28,379	28,379	28,379
Flujo de caja	-182,952	118,676	70,319	80,822	91,563	102,469
Valor presente neto	129,854					

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Nota biográfica

Luis Alberto Chávarri De Los Ríos

Nació en Callao, el 31 de enero de 1981. Ingeniero de sistemas e informática por la Universidad Alas Peruanas. Cuenta con especializaciones en Gestión de Proyectos y Mejora de Procesos. Tiene once años de experiencia en el sector financiero gestionando y liderando proyectos tecnológicos, de mejoras de procesos e innovación digital. Actualmente, se desempeña en la empresa BBVA Continental como Especialista de Herramientas para el área de Riesgos.

Melody Verónica Alvarado Guerra

Nació en Lima, el 15 de setiembre de 1988. Ingeniera industrial y de sistemas por la Universidad de Piura. Cuenta con más de seis años de experiencia en control de gestión financiero en el sector privado, y con especializaciones en Contabilidad y Finanzas. Actualmente, se desempeña en la empresa Telefónica del Perú como ejecutiva de control de gestión en la Gerencia de Control de Gestión Centralizado.

Daniela Reátegui Santos

Nació en Lima, el 7 de noviembre de 1988. Administradora de negocios internacionales por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Cuenta con más de seis años de experiencia en la Gestión del Comercio Internacional de Bienes de Capital en el sector privado y cuenta con especializaciones en Negociación en los Negocios internacionales y Supply Chain Management. Actualmente, se desempeña en el grupo Ferreycorp como coordinadora de Comercio Exterior en la gerencia del mismo nombre.