



UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA

CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS

MAESTRÍA PROFESIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

“IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO EXITOSO DE FOOD TRUCK DE HAMBURGUESAS ARTESANALES EN LA GAM.”

ELABORADO POR

KARLA CALDERÓN SÁNCHEZ

LUIS GARITA HERRERA

HEREDIA, COSTA RICA

AÑO 2016



UNIVERSIDAD LATINA
DE COSTA RICA
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES®

**UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS**

**CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL TUTOR
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

Heredia, 10 de diciembre del 2016

Señores

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

SD

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado:

"IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO EXITOSO DE FOOD TRUCK DE HAMBURGUESAS ARTESANALES EN LA GAM.", elaborado por el (los) estudiante (s): **KARLA CALDERÓN SÁNCHEZ Y LUIS GARITA HERRERA,** como requisito para que el (los) citado (s) estudiante (s) pueda (n) optar por el grado académico **MASTER PROFESIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS**

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad, y por tanto lo recomiendo para su entrega ante el Comité de Trabajos Finales de Graduación.

Suscribe cordialmente,

MBA, Rocio Briceño López

**UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS**

**CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL LECTOR
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

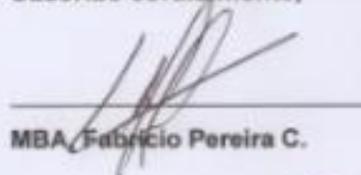
Heredia, 10 de diciembre del 2016
Señores
Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación
SD

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado:
**"IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO EXITOSO DE FOOD
TRUCK DE HAMBURGUESAS ARTESANALES EN LA GAM"**, elaborado por el
(los) estudiante (s): **KARLA CALDERÓN SÁNCHEZ Y LUIS GARITA HERRERA**,
como requisito para que el (los) citado (s) estudiante (s) pueda (n) optar por el
grado académico **MÁSTER PROFESIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS**

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido
exigidos por la Universidad, y por tanto lo recomiendo para su entrega ante el
Comité de Trabajos Finales de Graduación.

Suscribe cordialmente,



MBA, Fabricio Pereira C.



UNIVERSIDAD LATINA
DE COSTA RICA
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES®

UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS

CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL FILÓLOGO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Heredia, 12 de diciembre del 2016

Señores

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

SD

Estimados señores:

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación, denominado: **"IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO EXITOSO DE FOOD TRUCK DE HAMBURGUESAS ARTESANALES EN LA GAM"** elaborado por el (los) estudiante (s): **KARLA CALDERÓN SÁNCHEZ Y LUIS GARITA HERRERA** para optar por el grado académico **MASTER PROFESIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS**.

Corregí el trabajo en aspectos, tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico, y desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado como Trabajo Final de Graduación, por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad.

Suscribe de Ustedes cordialmente,

Dr. Oscar Alvarado Vega

DECLARACIÓN JURADA

El suscrito(a), **LUIS GARITA HERRERA** con cédula de identidad número **402170477** y **KARLA CALDERÓN SÁNCHEZ** con cédula de identidad número **111050896**, declaro bajo fe de juramento, conociendo las consecuencias penales que conlleva el delito de perjurio: Que soy el autor(a) del presente trabajo final de graduación, modalidad memoria; para optar por el título de **MÁSTER PROFESIONAL EN GERENCIA EN PROYECTOS** de la Universidad Latina, campus Heredia, y que el contenido de dicho trabajo es obra original del (la) suscrito(a).

Heredia, **Diez de diciembre del dos mil dieciséis.**



KARLA CALDERÓN SÁNCHEZ

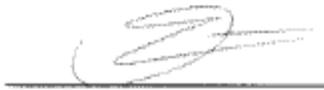


LUIS GARITA HERRERA

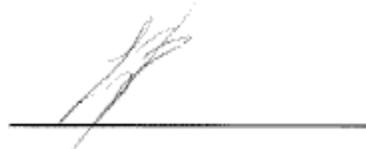
MANIFESTACIÓN EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD

El (La) suscrito(a), **LUIS GARITA HERRERA** con cédula de identidad número **402170477** y **KARLA CALDERÓN SÁNCHEZ** con cédula de identidad número **111050896**, exonero de toda responsabilidad a la Universidad Latina, campus Heredia; así como al Tutor y Lector que han revisado el presente trabajo final de graduación, para optar por el título de **MÁSTER PROFESIONAL EN GERENCIA EN PROYECTOS** de la Universidad Latina, campus Heredia; por las manifestaciones y/o apreciaciones personales incluidas en el mismo. Asimismo autorizo a la Universidad Latina, campus Heredia, a disponer de dicho trabajo para uso y fines de carácter académico, publicitando el mismo en el sitio web; así como en el CRAI.

Heredia, Diez de diciembre del **dos mil dieciséis**.



KARLA CALDERÓN SÁNCHEZ



LUIS GARITA HERRERA

Resumen Ejecutivo

El concepto de crear un negocio de Food Truck surge porque en los últimos años las nuevas tendencias han ido dictando en el mercado el surgimiento de otras alternativas para satisfacer las necesidades y gustos de los consumidores con respecto a comidas rápidas, comidas gourmet y comidas artesanales.

El proyecto actual tiene como objetivo fundamental establecer un plan de negocio que pueda llegar a implementar la idea de un Food Truck. Para este fin, se utilizaron algunas técnicas y métodos para la recolección y análisis de resultados. Para lograr tener una idea clara del negocio a lo interno se utilizó la metodología de Canvas, la cual busca revelar cuáles serían los puntos de valor más fuertes para la nueva empresa. También se analizaron las cinco fuerzas de Porter para tener una visión más amplia de los competidores.

Para la etapa de análisis del proyecto, se tomó en cuenta información relevante de medios como la Asociación Costarricense de Food Trucks, información del INEC, periódico el Financiero, periódico la Nación y medio similares. Alguna información se obtuvo mediante la realización de pruebas de campo, como por ejemplo, asistir directamente a eventos programados por la Asociación Costarricense de Food Trucks, así como ejecutar reuniones de grupos focales.

Dentro de los factores importantes generados durante la etapa de análisis el nuevo negocio debería ser mejor que sus competidores en cuanto a la atención al cliente, la rapidez y el orden, además de que muchas personas conocen acerca del negocio de Food Trucks, aunque en el ámbito legal en nuestro país no existan aún leyes claras para este tipo de empresas.

La propuesta expuesta para el proyecto expone los resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas mencionadas anteriormente, los cuales incluyen el plan de negocios, el análisis de los competidores, la estructura de trabajo, cronograma de actividades, flujo de caja, matriz RACI, entre otros.

Para el precio de venta al público se tomaron en cuenta las opiniones de posibles clientes, así como precios de suministros, y otros gastos relacionados, con la idea de lograr que el proyecto logró cumplir con los objetivos financieros del primer año.

En la finalización de la propuesta, se realiza un análisis de los posibles riesgos basados en la estructura de trabajo del proyecto. Los riesgos identificados se evaluaron siguiendo una estructura de valores cualitativos y cuantitativos para lograr categorizarlos, de esta manera se facilitaría la selección de ellos para la aplicación de un correcto control de ellos durante el proyecto.

Índice General

Capítulo I: PROBLEMA Y PROPÓSITO	14
Justificación del proyecto	14
Identificación del problema	15
OBJETIVOS	18
Objetivo general	18
Objetivos específicos	18
Objetivos de Mercado:	18
Objetivo de definición de empresa	18
Objetivo Legal	18
Capitulo II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	19
1. Marco Teórico	19
1.1 Método Canvas	19
1.2 Las Cinco Fuerzas de Porter	19
1.3 PMBOK	¡Error! Marcador no definido.
1.4 Segmento de Mercado	20
1.5 Comida Artesanal y orgánica	20
Capitulo III: METODOLOGÍA	21
3. Metodología	21
3.1 Tipo de Investigación	21
3.2 Descripción de Ubicación y tipo de negocio.	22
3.3 Características de los participantes	22
3.3.1 Características del Negocio	22
3.3.2 Características de los clientes	23
3.3.3 Características de los proveedores	23
3.4. Procedimiento metodológico para la realización del estudio de diagnóstico.	24
3.4.1 Aplicación del modelo de negocio tipo Canvas	27
3.4.2 Investigar la viabilidad legal	29
3.4.3 Análisis de las cinco fuerzas de Porter	29
3.5 Procedimiento metodológico para la elaboración del proyecto propuesto	31
3.6 Fuentes de información	31
3.7 Sujetos de información	31
3.8 Las técnicas e instrumentos para la recolección de los datos.	32
3.8.1. Técnica de Grupos Focales o entrevista exploratoria grupal	33
3.8.2 Observación	33

Capítulo IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	34
4. Análisis e Interpretación de los resultados	35
4.1 Análisis del Modelo de Canvas	35
4.2 Análisis del Modelo de Porter	36
4.3 Análisis de los Grupos Focales	38
4.4 Análisis Legal	38
4.5 Análisis Económico	38
Capítulo V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	39
5.1 Conclusiones	40
5.1.1 Modelo de Negocio	41
5.1.2 Competidores y entorno	43
5.1.3 Perspectiva del cliente	43
5.1.4 Ámbito Legal	44
5.1.5 Ámbito Económico	44
5.2. Recomendaciones	46
Capítulo VI: PROPUESTA	46
6.1 Iniciación	46
6.1.1 Acta de constitución del proyecto	46
6.1.2 Identificar a los interesados	47
6.2 Planificación	47
6.2.1 Estructura de trabajo – EDT	48
6.2.2 Gestión del tiempo - Cronograma de actividades Gantt	49
6.2.3 Estimación de costos del proyecto	53
6.2.4 Recurso Humano para la propuesta	55
6.2.4.1 Matriz RACI	57
6.2.4.2 Descripción de puestos	58
6.2.5 Identificación de posibles riesgos	59
6.3 Control y mitigación de riesgos	60

Índice de Figuras

Figura 1: Icono Segmento Cliente	14
] 14	
Figura 2: Icono Propuesta de Valor	15
Figura 3: Icono Canales	18
Figura 4: Icono Relaciones con los clientes	18
Figura 5: Icono Flujo de Ingresos	18
Figura 6: Icono Recursos Claves	18
Figura 7: Icono Actividades Clave	18
Figura 8: Icono Asociaciones Clave	18
Figura 9: Icono Estructura de Costes	19
Figura 10: Lienzo del modelo de negocio	19
Figura 11: Cinco fuerzas de Porter	19
Figura 12: Plantilla para el Modelo Negocio Aplicando Canvas	19
Figura 13: Primera Fase aplicación de Modelo de Canvas	¡Error! Marcador no definido.
Figura 14: Segunda Fase aplicación de Modelo de Canvas	20
Figura 15: Ciclo de vida Productivo - Tomado del libro Guía de los fundamentos de dirección de proyectos (Guía del PMBOK)	20
Figura 16: Estructura de desglose de trabajo	21

Índice de tablas

Tabla 1: Datos obtenidos del libro Generación de Modelos de Negocio	14
Tabla 2: Ingresos fijos mensuales. Fuente: Elaboración Propia	14
Tabla 3: Ingresos por conciertos o eventos. Fuente: Elaboración Propia	15
Tabla 4: Salarios. Fuente: Elaboración propia	18
Tabla 5: Costo de materia prima. Fuente: Elaboración Propia	18
Tabla 6: Egresos fijos y variables. Fuente: Elaboración Propia	18
Tabla 7: Cronograma de Actividades Gantt	18
Tabla 8: Flujo de Caja. Fuente: Propia	18
Tabla 9: Margen de utilidad: Fuente Propia	18
Tabla 10: Matriz RACI de Proyecto Furgoneta	19
Tabla 11: Matriz de descripción de Puestos de Proyecto Burgoneta	19
Tabla 12: Calculo para la probabilidad de los riesgos	19
Tabla 13: Calculo del Impacto de los riesgos	19

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Rango de Edad de los participantes del grupo focal	14
Gráfico 2: Frecuencia con que se come fuera de casa	14
Gráfico 3: Elementos importantes para la elección del lugar fuera de casa	15
Gráfico 4: Porcentaje de personas que conocen que es un Food Truck	18
Gráfico 5: Personas que comprarán alimentos de un Food Truck	18
Gráfico 6: Precio que pagarían las personas por una Hamburguesa Artesanal	18
Gráfico 7: Opciones que marcarían la diferencia con respecto a otros productos	18

Índice de Cuadros

Cuadro 1: Etapas del proceso de la generación de un Modelo de Negocio utilizando Canvas	14
Cuadro 2: Correspondencia entre grupos de procesos y áreas de conocimiento, PMBOK.	14
Cuadro 3: Proceso para realizar un Grupo Focal. Elaboración propia	15

Capítulo I: PROBLEMA Y PROPÓSITO

Justificación del proyecto

Nuestro país cuenta con una amplia gama de arte culinario, que a través del tiempo ha venido creciendo y mezclándose cada vez más, obteniendo alimentos que se van sumando a nuestro diario vivir. Dentro de toda esta variedad de influencias de diferentes países, hemos notado cómo la comida tipo artesanal ha ido ganando espacio en el mercado.

Lo artesanal en cuanto a comida se refiere, más allá de ser solo una palabra aprovechada por la mercadotecnia o ser una palabra de moda, para efectos de nuestro proyecto, viene a dar un extra en el significado de lo que es crear un producto único e irrepetible en el mercado, ya que una de las ideas más fuertes para este proyecto es que los productos se hagan manualmente y no con elementos de producción masiva, y que al mismo tiempo se logre reflejar que son productos de calidad con un sello de experiencia y pasión.

La implementación de una idea innovadora para brindar un servicio saturado por cientos de restaurantes puede ser atractiva para cierto sector del mercado, en especial para los jóvenes. Observamos que brindar el servicio por medio de un food truck como una opción que puede ser bien recibida por la población, debido al auge que han tenido mundialmente este negocio en los últimos años.

Entre las ventajas que puede ofrecer la venta de comida por medio del uso de un food truck sobresale la rapidez con la que se puede ofrecer el servicio, el sabor de los alimentos y buenos precios. Los food trucks son más que camiones que venden comida preparada, presentaciones gourmet, carros decorados por diseñadores y servicio personalizado que aderezan la oferta.

Aprovechar la oportunidad de satisfacer el hambre de cientos de personas que buscan rapidez, atención, y la experiencia de nuevos conceptos en comida artesanal sin la necesidad de hacer una reservación, es algo que atrae cada vez más a jóvenes a consumir en estos negocios.

Actualmente en Costa Rica, vemos cómo muchas personas se mueven a sus sitios de trabajo entre semana, localizándose en su mayoría en la gran área metropolitana; por lo tanto, vemos un gran potencial de consumo en esa área, además de que las personas tienen también más capacidad económica para comprar nuestros productos.

Un restaurante estilo food truck podría ser una opción bastante rentable, ya que no se tiene que incurrir en gastos como alquiler de local, además de que también se reducirían ciertos gastos en los servicios básicos como por ejemplo el uso de electricidad. También económicamente puede convertirse en rentable ya que estudios del Instituto Costarricense de Gastronomía revelan que un restaurante puede obtener hasta un 40% de utilidad por cada plato vendido.

A pesar de que en el área metropolitana los locales de comida han presentado signos de saturación, ya que estudios indican que entre el 2010 y el 2014 se abrieron alrededor de 244 restaurantes. Nuestro proyecto viene a promover una idea diferente, donde el cliente puede escoger un producto con una presentación saludable y fresca.

Identificación del problema

Actualmente, existe una necesidad dentro del mercado costarricense, con respecto a los negocios de comida rápida. Esta necesidad se viene reflejando aproximadamente hace unos cinco años atrás con más fuerza, donde este tipo de compañías han tenido que ir sumando cambios, para tratar de eliminar la idea de

que son lugares que ofrecen alimentos poco nutritivos. Por este motivo, han ido evolucionando de cierta manera los productos que ofrecen, incorporando en sus menús platos más light, además de ir añadiendo una nueva idea, que es promover una experiencia de consumo integral para sus clientes.

Estos cambios en los negocios de comida rápida, responden a que los consumidores se han vuelto más exigentes; la sociedad está promoviendo un estilo de vida más saludable, por lo que las personas se están informando más acerca del producto que están consumiendo, apostando más a los productos orgánicos o artesanales.

Aunque muchos comercios ya conocidos de comida rápida han mejorado las opciones para los clientes en el menú que ofrecen, no han logrado capturar cierto sector de la población que quiere degustarse con un restaurante especializado, por lo que, en el mercado de venta de alimentos preparados, ha venido incrementando la gama de establecimientos que ofrecen un producto más elaborado y nutritivo.

Esta apertura de restaurantes de comida más especializados, ha creado toda una oleada de opciones dentro de los que están los restaurantes estilo boutique o gourmet, que ofrecen a sus clientes productos más frescos, más finos y artesanales. Los consumidores no solo pueden deleitarse con una rica comida libre de químicos o antibióticos, y además de alta calidad, sino que también pueden aprender acerca de la elaboración de dicho producto. Estos negocios se están aventurando también, a no solo vender comida, sino vender una experiencia. Aun así, un punto no tan positivo de estos restaurantes, es el precio. Aunque los clientes buscan en los lugares de comida más que precio, encuestas evidencian que uno de los factores más importantes que valoran los consumidores para elegir un lugar donde comer, es el precio, por lo que los restaurantes de comida rápida ganan clientes en ese elemento.

Principalmente en el área de San José, existe otro problema, y es el exceso de aperturas de restaurantes en el sector gastronómico. A pesar de que es un negocio rentable, la competencia entre locales se viene incrementando en los últimos años. Según una encuesta elaborada por la Cámara Costarricense de Restaurantes (Cacore) en el 2013, existen varios retos que deben enfrentar los dueños de locales de venta de comida, como lo es la sobreoferta, ya que para ese año la demanda se seguía manteniendo, lo que significaba que más negocios debían repartirse la misma cantidad de clientes. Otro reto importante son los altos costos operativos ocasionados también por la sobreoferta, por ejemplo, esto quiere decir que el valor por el alquiler de un local comercial de esa categoría se incrementa. También, este exceso de oferta provoca poca fidelidad de los clientes, ya sea porque las personas tienen más de donde elegir o porque los negociantes carecen de experiencia o capacitación para mantener la clientela.

Otro problema que podemos observar claramente en San José, es la falta de infraestructura acondicionada para este tipo de negocio, ya que muchos locales en San José, y más aún en San José centro, son locales de residencial o pequeño comercio. Este cantón está urbanizado casi en su totalidad, además de que presenta una saturación de negocios de restaurantes. Aunque mucha población del cantón de San José, ha migrado a otros sectores del país, esta ciudad sigue siendo de las que más habitantes concentra, ya que el 13% de la población total se encuentra en San José, esto sin sumar el porcentaje de visitas de turistas. Esta población, según datos obtenidos del INEC, para los años del 2016 al 2021, entre edades de 20 a 60 años, tiende a aumentar en un 5%.

OBJETIVOS

Objetivo general

- Crear un plan de negocio enfocado en hamburguesas artesanales con la particularidad de la utilización de un Food Truck para entregar el producto a clientes ubicados en las principales zonas de San José.

Objetivos específicos

Objetivos de Mercado:

- a. Investigar la aceptación del público con respecto a los negocios relacionados con Food Truck.
- b. Elaborar un cronograma anual donde se incluya al menos una actividad al mes ya sean festivales, ferias o fiestas para antes de diciembre 2016.
- c. Realizar un flujo de caja para el primer año de operación del negocio que permita identificar la rentabilidad del mismo.

Objetivo de definición de empresa

- a. Crear la documentación correspondiente a la decisión de empresa en cuanto a visión, misión, estructura organizacional, logo, marca para antes de diciembre 2016.

Objetivo Legal

- a. Evaluar la documentación legal de Costa Rica y la Municipalidad de San José para determinar si el proyecto es viable legalmente.

Capítulo II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1. Marco Teórico

En este punto del proyecto, se definirán métodos y conceptos que se utiliza en las técnicas elegidas para el serrallo de dicho documento.

1.1 Método Canvas

El Método Canvas, desarrollado por Alexander Osterwalder en el año 2010, explica cómo desarrollar un modelo de negocio. Este método permite explicar de forma gráfica y sencilla cómo diseñar el modelo de negocio.

Alexander Osterwalder describe la lógica como una organización que crea, entrega y captura valor, con base ha nueve elementos los cuales son: Clientes, Propuesta de valor, Canales de distribución, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos claves, actividades claves, alianzas claves y estructura de costes.

A continuación, especificaremos cada elemento:

a. Segmento Clientes: Se refiere al grupo de individuos a los cuales se quiere ofrecer el producto o el servicio. En este punto tenemos que resolver algunas preguntas básicas como, por ejemplo: ¿Para quién creamos Valor? ¿Cuáles son nuestros clientes más importantes?



Figura 1: Icono Segmento Cliente

b. Propuesta de Valor: La propuesta de valor se puede definir como todo aquello que hace que nuestro negocio sea diferente al de la competencia. Es aquí donde

se materializa la estrategia de la empresa para cada segmento de clientes, describiendo la combinación única de producto, precio, servicio e imagen. Además, ofrece una solución a los problemas de los consumidores y satisface sus necesidades. Para resolver este punto, nos tendremos que plantear algunas de las siguientes preguntas: ¿qué valor proporcionamos a nuestros clientes? ¿Qué problema vamos a ayudar a solucionar? ¿Qué necesidades vamos a satisfacer de nuestros clientes? ¿Qué productos vamos a ofrecer?



Figura 2: Icono Propuesta de Valor

c. Canales de Distribución: Este elemento incluye tanto los canales que vamos a utilizar para explicar a nuestros clientes cuál es la propuesta de valor como para ofrecérsela (venta y postventa). Se pueden utilizar y combinar diferentes canales (directos e indirectos y propios y de socios).

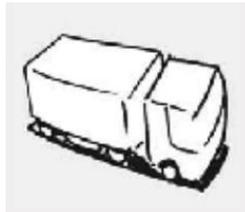


Figura 3: Icono Canales

d. Relaciones con los clientes: Es el tipo de relaciones que se quiere establecer con cada uno de los segmentos de clientes. Existen varias categorías por las cuales la empresa puede relacionarse con los clientes, como lo son: Asistencia personal, asistencia personal exclusiva, autoservicio, servicios automatizados, comunidades y relaciones de creación colectiva.



Figura 4: Icono Relaciones con los clientes

e. Fuente de Ingresos: las cantidades que recibe una empresa por la venta de sus productos o servicios, en otras palabras, se refiere al flujo de caja. En este módulo se puede determinar distintas formas de generar dinero, como, por ejemplo: venta de activos, cuota por uso, cuota de suscripción, préstamo/alquiler/leasing, concesión de licencias, gastos de corretaje y publicidad.



Figura 5: Icono Flujo de Ingresos

f. Recursos claves: Se refiere a cómo se va a elaborar la propuesta de valor y con qué medios se va a contar, ya sean humanos, tecnológicos, físicos. Los recursos claves permiten que el negocio llegue a ser viable.

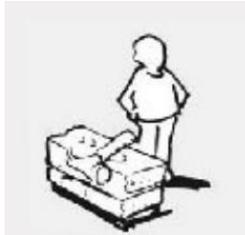


Figura 6: Icono Recursos Claves

g. Actividades claves: Son las acciones más importantes que la compañía debe incorporar para operar con éxito. De estas acciones se logra aclarar y transmitir al mercado dos preguntas de suma importancia para el negocio: ¿Qué somos? y ¿Qué queremos ser?



Figura 7: Icono Actividades Clave

h. Asociaciones Clave: Son los proveedores de productos o recursos que va a utilizar el negocio, incluye alianzas con empresas no competidoras, así como empresas competidoras, empresas conjuntas y relaciones cliente-proveedor. Estas asociaciones piden surgir por distintas motivaciones como lo pueden ser: optimización y economía de escala, reducción de riesgos e incertidumbre, compra de determinados recursos y actividades.



Figura 8: Icono Asociaciones Clave

i. Estructura de costes: Describe todos los costes en los que se incurre al operar el modelo de negocio. Se trata de conocer y optimizar los costes para intentar diseñar un modelo de negocio sostenible, eficiente y escalable.



Figura 9: Icono Estructura de Costes

j. Lienzo del modelo de negocio: es la herramienta donde se concentran los anteriores nueve módulos, promoviendo el debate, la comprensión, creatividad y análisis de los participantes en cuanto al nuevo o ya existente negocio.

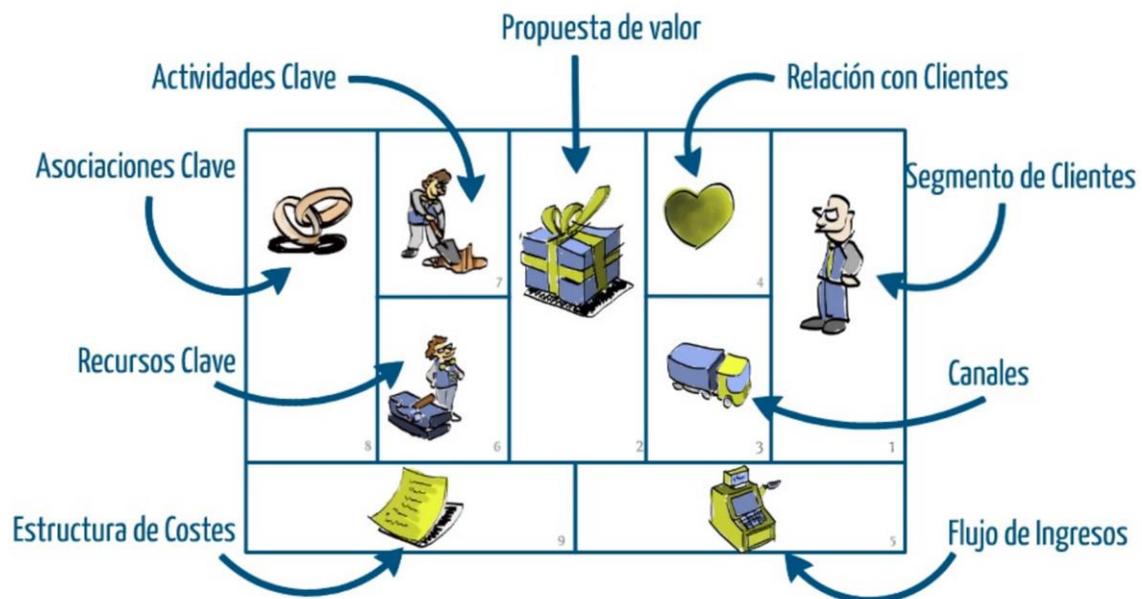


Figura 10: Lienzo del modelo de negocio

1.2 Las Cinco Fuerzas de Porter

La idea de las cinco fuerzas por Michael E. Porter, profesor de la escuela de negocios de Harvard Business School (HBS), fue motivada por lo difícil que se ha vuelto el entorno económico en cuanto a la competencia entre empresas u organizaciones, además de que la competencia constantemente es tratada de una manera estrecha por parte de los gerentes de empresas. Estas cinco fuerzas se pueden aplicar a productos o servicios, inclusive hasta a organizaciones sin fines de lucro que compiten por clientes o patrocinadores. Entonces, podemos ver a las

cinco fuerzas, como una manera global, de observar cualquier industria para terminar su rentabilidad y nivel de competencia.

Uno de los retos que ha tenido en la actualidad este modelo, es la rapidez con que el mercado cambia y que antes estaba más pensando del lado de la oferta donde las economías se modificaban en términos de entrar al mercado para tener una fábrica grande o una cadena de abastecimiento, pero esto ha viendo cambiando en los últimos años, ya que lo que se ha vuelto importante es que las economías se modifican del lado de la demanda, enfocándose en crear lo que se dice un “efecto de red”, en donde la compañía refuerza la red con sus clientes, por lo que hace más difícil que otra compañía entre a ese mercado.

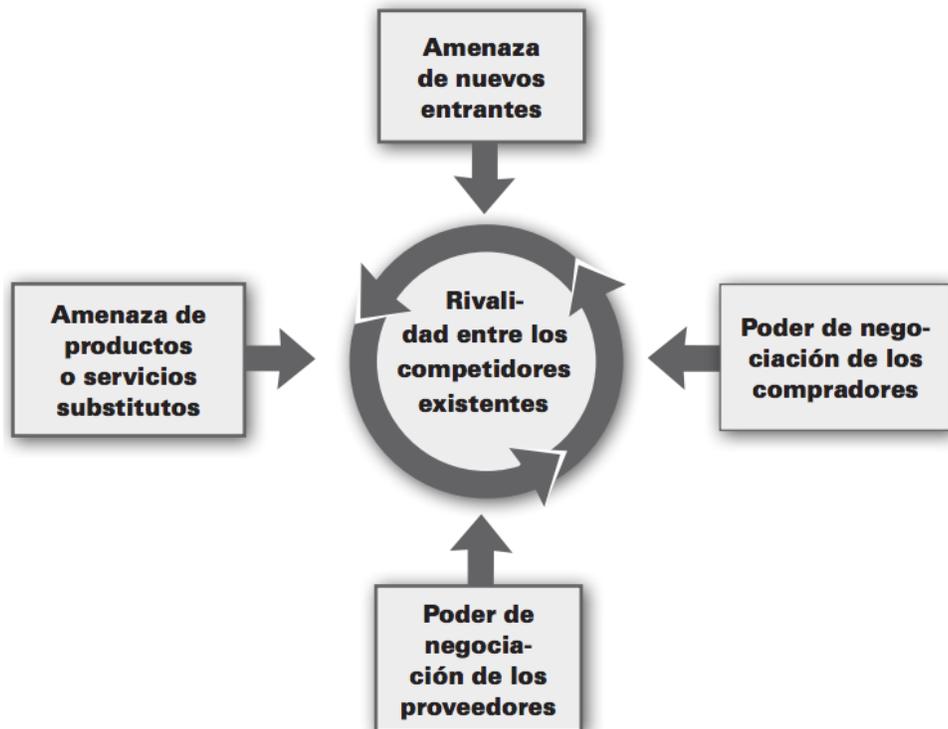


Figura 11: Cinco fuerzas de Porter

a. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Son las empresas que entran al mercado con nuevas ideas, nuevas capacidades y con todo el deseo de adquirir participación capturando nuevos clientes. Estas nuevas empresas ejercen presión en precios, costos, inversiones, etc., lo cual puede perjudicar la rentabilidad del negocio existente. Se puede decir que existe una amenaza alta de entrada de nuevos competidores, cuando las barreras de entrada al mercado son bajas y hay pocas represalias para las nuevas empresas.

Existen algunas barreras de entrada que podría crear a las corporaciones ya existentes una ventaja competitiva, como lo son:

- *Economías de escala por el lado de la oferta:* esta economía pone en desventaja a los competidores con respecto a los costos, ya que al ser una industria que produce a grandes escalas, su costo por unidad del producto baja más, lo que hace que los competidores tengan que aceptar una desventaja de costos o su movilización a otro mercado.
- *Beneficios de escala por el lado de la demanda:* este tipo de compañías ya tienen una red importante de clientes, quienes confían más en esas grandes empresas para algún producto crítico.
- *Costos para los clientes por cambiar el proveedor:* en algunos casos cambiar de proveedor implica que se aumenten ciertos costos fijos, ya que al haber un cambio se puede incurrir en modificaciones de sus procesos, sistemas de información o tener que volver a capacitar a los empleados, por lo que a un nuevo empresario que quiera ser proveedor se le dificultará el tener nuevos clientes.

- *Requisitos de capital:* es cuando las empresas nuevas necesitan incurrir en una elevada inversión en la creación de la empresa, además de poder solventar los gastos o pérdidas iniciales, dar créditos a clientes, tener inventario.
- *Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño:* los empresarios existentes tienen la ventaja de la experiencia elaborando cierto producto, ya que lo saben hacer más eficazmente y con costos más bajos.
- *Acceso desigual a los canales de distribución:* en este punto los nuevos empresarios, deben empezar con negociaciones a sus distribuidores para lograr persuadirlos que distribuyan su producto.
- *Políticas gubernamentales restrictivas:* políticas de un estado o localidad pueden cerrar o abrir puertas a ciertos sectores, por medio de regulaciones como permisos, licencias, patentes.

b. Amenaza de posibles productos sustitutos

En este caso, se debe tomar en cuenta la posibilidad de que salgan al mercado productos similares a los que se están iniciando. Si la amenaza de que existan sustitutos es alta, entonces la rentabilidad del sector sufre ya que los sustitutos limitan la rentabilidad de una empresa para determinar el precio de sus productos. Otra desventaja de productos sustitutos, es que aun cuando las empresas podrían tener épocas económicamente buenas, los sustitutos limitan estas ganancias al acaparar cierta parte de los clientes.

Algunos factores que influyen en que los productos sustitutos sean una amenaza alta es cuando ofrecen un atractivo de precio y desempeño o cuando el costo para el cliente es bajo.

c. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden limitar la entrada de nuevas empresas ya que pueden transferir costos a los nuevos participantes del sector.

d. Poder de negociación de los compradores

En este caso, es cuando los compradores tienen el poder de que los precios del mercado de ciertos productos bajen, exigiendo mayor calidad y mejores servicios. Los clientes tienen poder si hay pocos compradores o cuando el comprador compra más de lo que tiene el proveedor, cuando los compradores tienen en el mercado productos equivalentes, cuando los clientes no tienen muchos costos por cambiar de proveedor, o cuando el comprador amenaza con irse a otro sector o fabricar sus propios productos del sector.

e. Rivalidad entre competidores existentes

Cuando existe una alta rivalidad entre competidores, se ven muchas promociones, descuentos, fuertes campañas publicitarias, por lo que el servicio y la atención al cliente suele mejorar.

La rivalidad usualmente aumenta cuando los competidores tienen un mismo tamaño y potencial. También porque el crecimiento de dicho sector se desacelera, aunque esto es normal cuando el mercado es maduro. La rivalidad también aumenta cuando los competidores tienen metas de liderazgo en el mercado por lo que intensifican su compromiso, como por ejemplo dar más empleo y prestigio.

1.3 PMBOK

La primera edición de “A Guide to the Project Management Body of Knowledge” fue desarrollada en 1996 por el Project Management Institute (PMI®). El PMBOK® establece un criterio de buenas prácticas relacionadas con la gestión, la

administración y la dirección de proyectos mediante la implementación de técnicas y herramientas que permiten identificar un conjunto de 47 procesos, distribuidos en 5 grupos de procesos que se dividen en: inicio, planeación, ejecución, control y cierre.

En lo que corresponde a su estructura, el PMBOK® establece la administración de proyectos como un conjunto de nueve áreas de conocimiento. Estas nueve áreas de conocimiento deben ser dominadas por el Project manager. Cada proceso establece entradas (documentos), técnicas (mejores prácticas) y salidas (nuevamente documentos). Tanto las entradas como las salidas conectan a los diferentes procesos entre sí para formar una completa red sobre la que se puede establecer una metodología.

Las áreas de conocimiento definidas en el PMBOK® son:

- Gestión de Integración: Procesos requeridos para integrar todas las actividades, documentos y recursos del proyecto.
- Gestión de Calidad: Procesos requeridos para asegurar que el proyecto cumple los requerimientos y necesidades por los cuales fue emprendido.
- Gestión de Alcance: Procesos requeridos para identificar todo el trabajo requerido y sólo el trabajo requerido para obtener los entregables del proyecto y cumplir los objetivos.
- Gestión de Tiempo: Procesos requeridos para asegurar que el proyecto es finalizado a tiempo.
- Gestión de Costos: Procesos requeridos para asegurar que el proyecto es finalizado dentro de un presupuesto aprobado.
- Gestión de Comunicaciones: Procesos requeridos para asegurar la generación, distribución, almacenamiento y disposición última de toda la información del proyecto, a tiempo y de forma adecuada.
- Gestión de Recursos Humanos: Procesos requeridos para administrar eficientemente la gente que participa en el proyecto.

- Gestión de Riesgos: Procesos requeridos para identificar, analizar y responder efectivamente a los riesgos del proyecto.
- Gestión de Adquisiciones: Procesos requeridos para adquirir bienes y servicios fuera de la organización del proyecto.

1.4 Segmento de Mercado

La segmentación de mercado consiste en un proceso el cual tiene como objetivo el distribuir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La finalidad primordial de la segmentación del mercado es conocer realmente a los consumidores. Entre los principales factores del éxito de un negocio recae la capacidad de segmentar adecuadamente su mercado.

Para realizar una correcta segmentación, se han definido cinco tipos de variables, las cuales son:

- Geográfica: Se divide por países, regiones, ciudades, o barrios.
- Demográfica: Se dividen por edad, etapa del ciclo de vida y por género.
- Psicográfica: Se divide según la clase social, el estilo de vida, la personalidad y los gustos.
- Socioeconómicos: Se divide por el nivel de ingresos, el estilo de vida, etc.
- Conductual: Se divide de acuerdo con las conductas, beneficios pretendidos, lealtad a la marca y actitud ante el producto.

1.5 Comida Artesanal y orgánica

Alimentos Orgánicos

Los alimentos orgánicos se refieren a alimentos que han sido cultivados y elaborados sin la intervención de agroquímicos. En el caso de frutas y verduras, hablamos de semillas limpias, riego con aguas libres de metales pesados, suelos limpios, abonos orgánicos, y control biológico de plagas.

En el caso de productos elaborados tales como panes y mermeladas es de suma importancia ejercer un control sobre cada uno de los ingredientes empleados sean orgánicos. Esta revisión la realizan empresas certificadoras; por tanto, cuando uno compra un alimento etiquetado orgánico, hay que revisar que también tenga el sello del certificador.

Alimentos artesanales

Por su parte, los alimentos artesanales se refieren a alimentos procesados (mermeladas, jabones, cervezas, cereales, etc) que se elaboraron siguiendo códigos no industriales. Es decir, son productos en que su creador ha puesto su sello personal, haciéndolos uno a uno, con sus manos.

De acuerdo con Dictionary.com, la definición de artesanal es: “Producto perteneciente a/o señalado con una alta calidad, hecho en pequeñas cantidades, y usualmente a mano o usando técnicas tradicionales”.

Capítulo III: METODOLOGÍA

3. Metodología

El proceso de implementación de un nuevo modelo de negocio implica la creación de una estrategia, a un gran nivel de planificación operativa con el fin de que por medio de la innovación busque darle un valor agregado al negocio con respecto a la competencia. Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.

En el presente capítulo se determinarán los procedimientos con los cuales se realizará la recolección, clasificación y validación de los datos.

3.1 Tipo de Investigación

3.1.1 Investigación Documental

Como parte de este trabajo, se ha seleccionado una investigación documental, ya que se debe partir de ciertos conocimientos básicos, ya sea para conocer acerca de los inicios de los Food Trucks en Costa Rica y en cómo se han venido desarrollando a través de los años, o de la misma manera para obtener información sobre censos poblacionales o algún otro tipo de información estadística que aporte datos importantes, por ejemplo, para la selección de la ubicación.

Además, se debe investigar la documentación legal existente a nivel nacional y/o cantonal para lograr verificar la viabilidad legal del nuevo negocio; principalmente se deberá investigar algún tipo de ley o reglamento en lo que corresponde a temas de salubridad que impida la apertura de este tipo de negocios.

3.1.2 Investigación de Campo

Se determinó el uso de la investigación de campo, ya que se necesitará recolectar información mediante la realización de una evaluación que ayude a determinar la aceptación a la idea del nuevo negocio, escogiendo un grupo de la población específica. Además, bajo este mismo esquema, se pretende asistir en al menos una actividad que realicen los actuales miembros de Food Trucks, para lograr observar cómo es la función operativa y de atención al cliente de este tipo de negocios.

3.2 Descripción de ubicación y tipo de negocio.

Para efectos del actual proyecto, se eligió la provincia de San José como la zona donde se realizará la investigación, porque según el INEC es una zona donde existe una gran densidad poblacional. San José cuenta con cerca de 1.607.170 habitantes, lo que la convierte en la provincia más densa de nuestro país. La provincia de San José está dividida en 20 cantones y 111 distritos, siendo el

cantón central el principal de esta provincia. En esta misma provincia, se escogerán los tres cantones donde exista mayor población y con mejores parámetros económicos, para determinar un área más específica donde se implementará el proyecto, el cual será de categoría de “Negocio Propio”.

Para este proyecto analizaremos únicamente el Cantón Central específicamente en el distrito de mata redonda. Se decide esta locación ya que es un punto estratégico en la capital por la cercanía de lugares estratégicos en donde comúnmente se realizan actividades con un flujo de personas importante tales como el Estadio Nacional, el Parque Metropolitano la Sabana o, de igual forma, en estos lugares se concentra gran cantidad de empleos o centros de estudios.

3.3 Características de los participantes

Para la elaboración del proyecto de un food truck, se han determinado ciertas características básicas que deberán ser abarcadas tanto por el mismo negocio como por los miembros participantes, los cuales se describen a continuación:

3.3.1 Características del Negocio

- Negocio de autoservicio.
- Venta de comida en la calle, pero más elaborada.
- Restaurante de hamburguesa artesanal sobre ruedas.
- No se necesita de un restaurante en una ubicación física.

- El camión debe estar equipado con lo necesario para el tipo de comida y espacio, sin dejar de lado la parte estética.
- El camión debe contar con plantilla eléctrica o con gas, de ser así la instalación de gas debe estar certificada por un técnico
- Debe contar con agua por lo que se debe contemplar un tanque de agua potable y otro de agua residual.
- Las descargas deben tener trampas de grasa, todo dentro del camión, para no expulsar grasa y restos de comida a la calle.
- Deben contar con cubiertas en pisos, techos y paredes de materiales lisos que puedan ser limpiados fácilmente.
- Los equipos que estén dentro del Food Truck deben estar fijados al camión con la finalidad de evitar accidentes.
- El tamaño del camión debe ser el necesario para la cantidad de personas que van a operar en el camión.
- La venta de este producto será en fiestas privadas, festivales o ferias, por ejemplo, Transitarte o el FIA.
- Food truck no es una comida basura, es una comida exclusiva con precios accesibles.

3.3.2 Características de los clientes

- Los clientes que se espera tener son clientes de un área socioeconómica media/alta.

- Principalmente personas que asistan a conciertos, partidos de futbol, obras de teatro, festivales o los eventos más importantes que se realicen en los principales centros de entretenimiento de la zona.
- Los clientes con los que se puede contar son aquellos a los que les gusta deleitarse con comida sana al aire fresco.
- Personas que busquen un servicio de entrega rápido y sencillo sin tener que visitar algún restaurante.

3.3.3 Características de los proveedores

- Los proveedores para el food truck deben ser de la zona de San José preferiblemente para evitar gastos extra en envíos o almacenaje.
- Los proveedores de la materia prima (panes, salsas, tortas, lechugas, tomates, etc.) deben fabricar o producir sus productos de forma artesanal y orgánica.
- Los proveedores deben ser responsables y honestos con lo que ofrecen tanto en materia prima como en fechas de entrega.
- Los proveedores deben brindar productos frescos y de calidad.

3.4. Procedimiento metodológico para la realización del estudio de diagnóstico.

Para realizar un procedimiento que ayude al diagnóstico se ejecutarán las siguientes actividades:

3.4.1 Aplicación del modelo de negocio tipo Canvas

Con este modelo se pretende definir un patrón sustentable para el nuevo negocio, en donde se tomarán en cuenta nueve elementos: determinar cuáles serán nuestros clientes, la propuesta de valor que se le dará a los clientes, canal por el cual se le entregará al cliente la propuesta, la relación que se puede tener con los clientes, flujo de ingresos, recursos clave, actividades clave, alianzas y costos.

Para elaborar el plan de negocio, se seguirán algunos pasos durante su ejecución que se detallan a continuación:

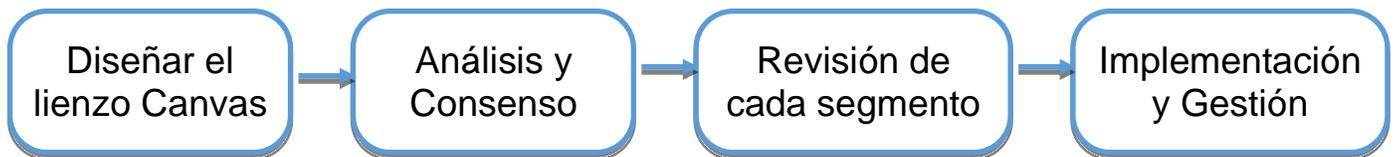
- a. Diseñar el lienzo del modelo de negocio: en este paso, se deberá confeccionar un dibujo en papel o un poster en tamaño grande, que contenga los siguientes textos divididos en sectores: asociaciones clave, actividades clave, recursos clave, propuestas de valor, relaciones con clientes, canales, segmentos del mercado, estructura de costes, fuentes de ingresos.
- b. Una vez elaborado el poster, se procederá a colgarlo en una pared o una pizarra, al alcance de la vista de todos los miembros del equipo.
- c. Para dicha actividad, todos los miembros del equipo deben tener disponibles notas autoadhesivas o marcadores.
- d. Por último, se deberá iniciar un debate sobre cada aspecto escrito en el lienzo, donde cada persona pueda opinar y poner en práctica su creatividad. Para cada uno de los segmentos dentro del lienzo, se deberán responder como mínimo las preguntas detalladas en la tabla siguiente:

Segmentos	Preguntas
Segmentos de Mercado	¿Para quién creamos valor? ¿Cuáles son nuestros clientes más importantes?

Propuesta de Valor	<p>¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?</p> <p>¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar?</p> <p>¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos?</p> <p>¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?</p>
Canales	<p>¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado?</p> <p>¿Cómo establecemos actualmente el contacto con los clientes?</p> <p>¿Cómo se conjugan nuestros canales?</p> <p>¿Cuáles tienen mejores resultados?</p> <p>¿Cuáles son más rentables?</p> <p>¿Cómo se integran en las actividades diarias de los clientes?</p>
Relaciones con clientes	<p>¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado?</p> <p>¿Qué tipo de relaciones hemos establecido?</p> <p>¿Cuál es su coste?</p> <p>¿Cómo se integran en nuestro modelo de negocio?</p>
Fuentes de Ingresos	<p>¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes?</p> <p>¿Por qué pagan actualmente?</p> <p>¿Cómo pagan actualmente?</p> <p>¿Cómo les gustaría pagar?</p> <p>¿Cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos?</p>
Recursos Clave	<p>¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?</p>
Actividades Clave	<p>¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?</p>

Asociaciones Clave	¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Qué recursos clave adquirimos a nuestros socios? ¿Qué actividades clave realizan los socios?
Estructuras de Costes	¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio? ¿Cuáles son los recursos clave más caros? ¿Cuáles son las actividades clave más caras?

Tabla 1: Datos obtenidos del libro "Generación de Modelos de Negocio"



Cuadro 1: Etapas del proceso de la generación de un Modelo de Negocio utilizando Canvas

3.4.2 Investigar la viabilidad legal

Para poner en funcionamiento un food truck en la zona seleccionada de San José, se debe tomar en cuenta la documentación legal existente a nivel de país a nivel nacional y municipal. También, se investigarán los permisos necesarios por parte del Ministerio de Salud.

Para este fin, se irá a ir a las oficinas de la Municipalidad de San José, para solicitar los documentos o formularios correspondientes al tipo de negocio que se quiere abrir, para efectos del presente trabajo, los documentos relacionados con la apertura de un Food Truck.

Con respecto al Ministerio de Salud, se dispondrá a ponerse en contacto vía correo o por internet para buscar el área de salud más cercana a la Sabana, para solicitar los requisitos que debería tener un food truck para poderlo poner en funcionamiento.

3.4.3 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Se desarrollará un análisis de la competencia de food trucks dentro de la zona de la Sabana, utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Porter, que incluye los siguientes puntos: amenaza de la entrada de los nuevos competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, amenaza en los ingresos por productos sustitutos, rivalidad entre competidores.

Antes de empezar a formular la estrategia las cinco fuerzas de Porter, se deberá contar con la visión, misión y valores de la empresa, ya que según Porter esto generará una ventaja competitiva al tener un norte claro hacia donde deberían ir los esfuerzos.

Para elaborar el análisis de amenazas de entrada, se realizará una investigación utilizando las fuentes existentes, ya sea mediante páginas de internet a través de la información que pueda brindar la Asociación costarricense de Food Trucks.

Con respecto al análisis del poder de negociación de los proveedores, se deberá investigar la viabilidad de contar con diversos proveedores en el área de la Sabana o el sector más cercano, además de indagar los precios, calidad o algunos costos de insumos para empresas de tipo food truck.

Para tener una idea del poder de negociación de los compradores, se ejecutará una reunión de grupo focal, para determinar la aceptación previa que podría tener el negocio y averiguar algunos datos relacionados con precio, tipo de producto, calidad, etc.

En relación con el análisis de la amenaza de ingreso de productos sustitutos, se investigará por medio de observación en la localidad de la Sabana, información que se pueda obtener en internet o por medio de entidades relacionadas con este tipo de negocio.

Después de realizar la identificación de los elementos de cada punto de este modelo, se podrá obtener información suficiente para determinar la rivalidad de los competidores y de esta manera lograr tener claro el grado de competencia del negocio que se quiere realizar con este proyecto.

3.5 Procedimiento metodológico para la elaboración del proyecto propuesto

- Tomando como base en la tabla 3.1 del Pmbok que corresponde a la correspondencia entre grupos de procesos y áreas de conocimiento definimos los procesos por desarrollar en el proyecto.

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4. Gestión de la Integración del Proyecto	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto	4.4 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.5 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.6 Cerrar Proyecto o Fase
5. Gestión del Alcance del Proyecto		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDT/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
6. Gestión del Tiempo del Proyecto		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar los Recursos de las Actividades 6.5 Estimar la Duración de las Actividades 6.6 Desarrollar el Cronograma		6.7 Controlar el Cronograma	
7. Gestión de los Costes del Proyecto		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Realizar el Aseguramiento de Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
9. Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto		9.1 Planificar la Gestión de los Recursos Humanos	9.2 Adquirir el Equipo del Proyecto 9.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto 9.4 Dirigir el Equipo del Proyecto		
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Controlar las Comunicaciones	
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos		11.6 Controlar los Riesgos	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	12.4 Cerrar las Adquisiciones
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar la Gestión de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Controlar la Participación de los Interesados	

Cuadro 2: Correspondencia entre grupos de procesos y áreas de conocimiento, PMBOK.

- En lo que respecta a la gestión del alcance del proyecto se planificará y definirá el alcance, además de crear el EDT. Por su parte, en la gestión de los costos del proyecto, se estimarán los costos del proyecto, y se realizará un presupuesto que permita crear un flujo de caja del primer año de operación para medir la rentabilidad del proyecto. De igual forma se planificará la gestión de los recursos humanos en donde se definirá el equipo de trabajo que tendrá el negocio.

- Se creará un cronograma anual de las actividades, festivales, ferias o fiestas a las que se puede asistir. Para esto se puede solicitar información de la asociación de food trucks de Costa Rica y tomar en cuenta las fechas de actividades de ellos e incorporarlo al cronograma propio de la Burgoneta. Algunos eventos que nos sirven de ejemplo podrían ser Transitarte o el Festival Internacional de las Artes. El conocimiento de estas actividades son de gran importancia ya que son posibles lugares en donde se puede colocar el food truck para vender el servicio por el gran volumen de personas que pueden asistir a estos eventos.
- Se realizará una propuesta para la definición de una estructura organizacional en cuanto a tareas y responsables, utilizando la herramienta de matriz RACI. La ventaja de la utilización de la matriz RACI, al ser una asignación de responsabilidades, se utiliza en la gestión de proyectos para relacionar actividades con recursos; de esta manera se logra asegurar que cada uno de los componentes del alcance esté asignado a un individuo.
- Mediante investigación de campo, se realizará una evaluación mediante un focus group donde se desarrollan ideas con potenciales clientes acerca de temas como alimentos, lugares de preferencia, precios, etc. Con estos sondeos se podrán determinar las preferencias de los clientes y con ellos verificar el posible éxito del negocio según el mercado meta.
- Aplicando investigación documental y de campo, se pretende identificar los recursos humanos y materiales que se necesitará para una exitosa puesta en marcha del negocio.

3.6 Fuentes de información

Dentro de las fuentes de información se caracterizan especialmente dos tipos: las fuentes primarias y las fuentes secundarias. Las fuentes primarias, suelen tener información nueva, obtenida directamente por los investigadores y las fuentes secundarias es toda información ya procesada, es decir, que se elaboró a base de las fuentes primarias. A continuación, se puntualizarán las fuentes de información primarias con las que se dispondrán para la elaboración del actual proyecto:

- Censos, Informes y/o Estadísticas Poblacionales y socioeconómicos elaborados por el INEC para Costa Rica.
- Bibliografía relacionada con los métodos a utilizar para desarrollar modelos de negocio utilizando Canvas y así como bibliografía relacionada para realizar un análisis del entorno utilizando las cinco fuerzas de Porter.
- Páginas electrónicas de miembros o dueños de negocios de Food Trucks que puedan dar información acerca del enfoque del negocio, festivales o ferias a las que se pueden asistir.
- Documentos legales como patentes o permisos otorgados por la Municipalidad de San José.
- Grupo focal: elaborada a un grupo de personas que cumplan las características similares del tipo de cliente que se piensa tener.

3.7 Sujetos de información

Para efectos de la presente investigación, se tomarán en cuenta los siguientes involucrados:

- Miembros de la Asociación Costarricense de Food Trucks.
- Proveedores o distribuidores locales.
- Personas participantes para la aplicación de la técnica del grupo focal.

3.8 Las técnicas e instrumentos para la recolección de los datos.

Para el desarrollo del proyecto, se utilizarán ciertos instrumentos de recolección de datos, con el objetivo de obtener la información necesaria que logre complementar los objetivos propuestos. Dentro de los instrumentos por utilizar se detallan los siguientes:

3.8.1. Técnica de Grupos Focales o entrevista exploratoria grupal

Para lograr definir una clara propuesta, se necesitarán recopilar datos que puedan brindar los posibles clientes del negocio, que nos brindarán información en cuanto a tipo de consumo, el precio que el público estaría dispuesto a pagar; también podría revelarnos información en cuanto al conocimiento que tienen las personas acerca del negocio, etc. El proceso que deberá ejecutarse será el siguiente:

a. Realizar una correcta planeación

Paso 1: revisar información que ya exista; de esta manera se podrá determinar qué información adicional se necesita del grupo focal.

Paso 2: se debe tener claridad con los objetivos por los cuales se está realizando dicha actividad, y qué información debemos obtener con la realización del grupo focal.

Paso 3: Elegir a los miembros que participarán dentro del grupo focal, para que sea un grupo homogéneo y que cumpla un mínimo de al menos seis personas dentro del grupo elegido.

Paso 4: Definir con anterioridad las preguntas que se realizarán en la reunión para mantener una línea coherente y no alejarse de los objetivos de dicha actividad.

Paso 5: Elegir el tipo de recursos que se usarán durante la actividad. Para este caso, se escogerá la proyección de imágenes a los miembros del grupo.

Paso 6: Escoger el lugar donde se realizará la reunión, que sea un lugar que permita la presentación de imágenes, que sea cómodo para las personas participantes y que las personas logren estar en forma de U hacia el moderador.

Paso 7: Considerar los materiales con los que se dispondrá para la reunión, ya sean audiovisuales, así como marcadores y papel que promuevan la creatividad y participación colaborativa.

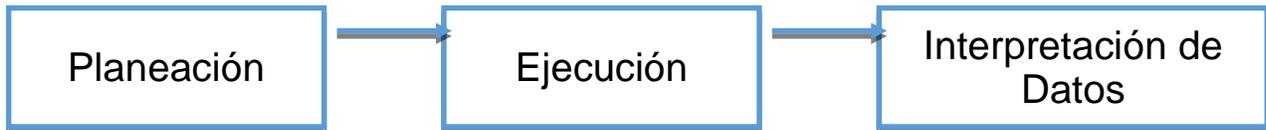
Paso 8: Definir quién será el moderador de la reunión, el cual debe tener ciertas habilidades de comunicación, debe tener clara la idea y los objetivos del proyecto como de la reunión para el grupo focal, todo esto para lograr mantener la atención y la participación activa de los miembros.

b. Ejecución de la reunión:

Una vez establecido todo el plan para la reunión, se dispondrá a desarrollar la entrevista grupal,

c. Interpretar los datos obtenidos

Después de realizar la actividad del grupo focal, se dispondrá a analizar toda la información, ya sea apuntes realizados por los miembros, análisis de los comentarios u opiniones de los miembros del grupo participante.



Cuadro 3: Proceso para realizar un Grupo Focal. Elaboración propia

3.8.2 Observación

Este instrumento sería utilizado para recopilar información referente a las necesidades de recursos para el Food Truck con respecto al camión, personal, atención al cliente, etc. También podrá recopilarse información acerca de la situación actual de las ventas de Food Trucks y la respuesta de los clientes en dichas actividades.

Capítulo IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4. Análisis e Interpretación de los resultados

Para el análisis del entorno y para establecer el modelo de negocio del actual proyecto, se tomaron en cuenta cinco puntos que se detallarán a continuación en el documento.

4.1 Análisis del Modelo de Canvas

Para la aplicación de dicha herramienta, se elaboró un documento como plantilla, donde los miembros interesados en conformar un modelo de negocio participaron activamente, proponiendo y expresando inquietudes para la nueva empresa. Cabe destacar que también se utilizaron herramientas tecnológicas adicionales, ya que, por motivos de distancia y localidad, los miembros que participaron se reunieron mediante una llamada de video conferencia, siendo para efectos de este trabajo la herramienta de google Hangout.

Modelo de Negocio Canvas		Diseñado para:	Realizado por:	Fecha: Iteracion:
Socios Clave 	Actividades Clave 	Propuesta de Valor 	Relación con los clientes 	Segmentos de clientes 
	Recursos Clave 			
Estructura de costos 		Fuente de Ingresos 		

Figura 12: Plantilla para el Modelo Negocio Aplicando Canvas

Para efectos de la ejecución del modelo de Canvas, se realizaron dos rondas de reuniones. En la primera reunión, cada miembro tuvo acceso al documento de plantilla que se encontraba guardado en los documentos de google, además de

que previamente cada individuo tenía clara la metodología de Canvas que se iba a aplicar, así como también la idea del negocio de food truck. Para la reunión se fueron estableciendo los puntos en el siguiente orden: se estableció la propuesta de valor, se empezaron a determinar los segmentos del mercado, luego se continuó con los canales, después con las relaciones con los clientes, se continuó con las fuentes de Ingresos, luego recursos Clave, después actividades clave, socios Clave y, por último, se determinó la estructura de costos.

Como resultado de la primera fase de reuniones se obtuvo la siguiente estructura:

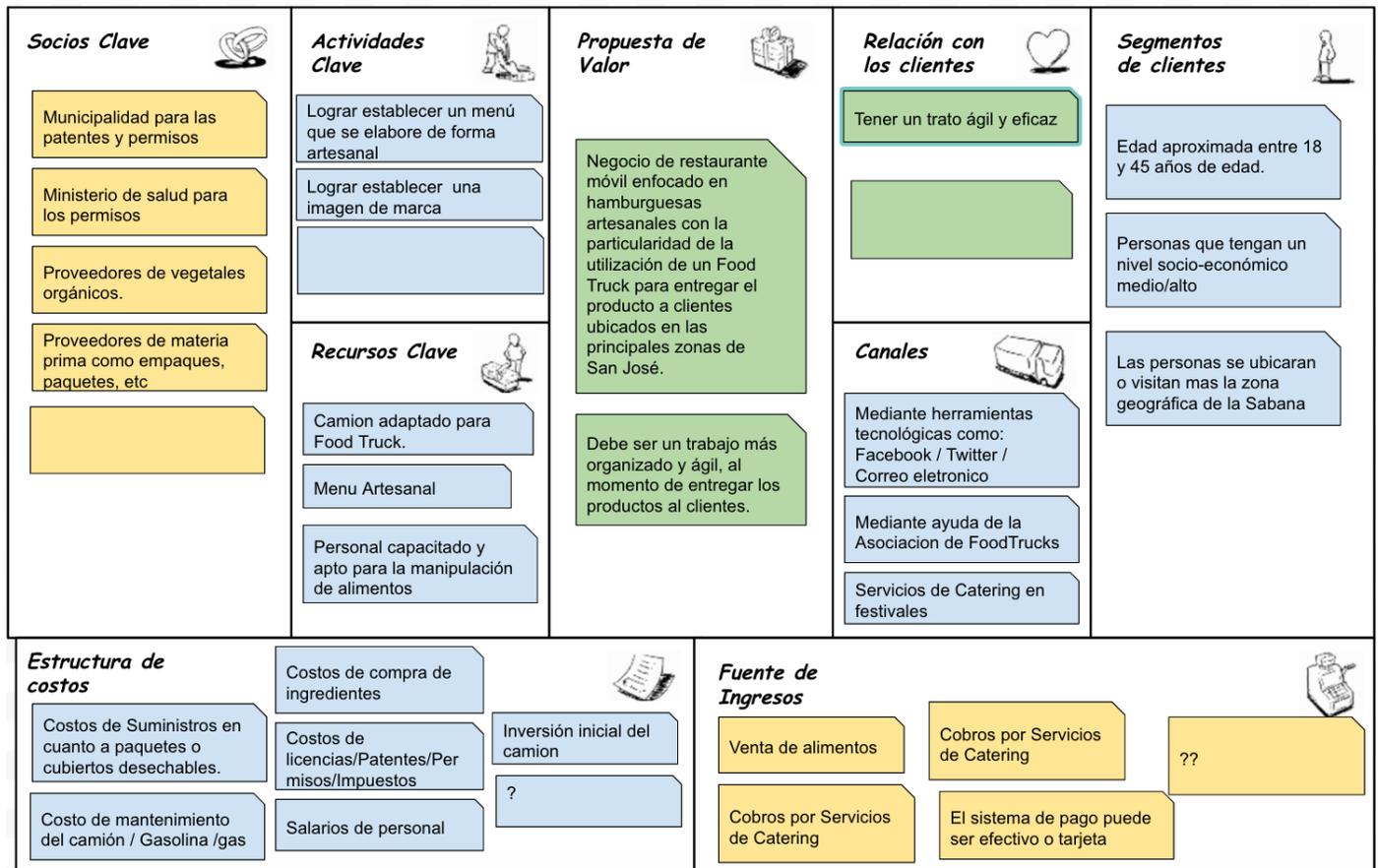


Figura 13: Primera Fase aplicación de Modelo de Canvas

Para la segunda y última reunión, se volvió a utilizar una llamada por vídeo conferencia, así como también se volvió a compartir el documento realizado previamente durante la primera fase de reuniones. Para esta segunda ronda, se volvieron a repasar los puntos del lienzo en el mismo orden que en la primera reunión, con el objetivo de detallar y profundizar más en cada segmento. Como resultado de la segunda reunión, se obtuvo el siguiente modelo de Canvas:

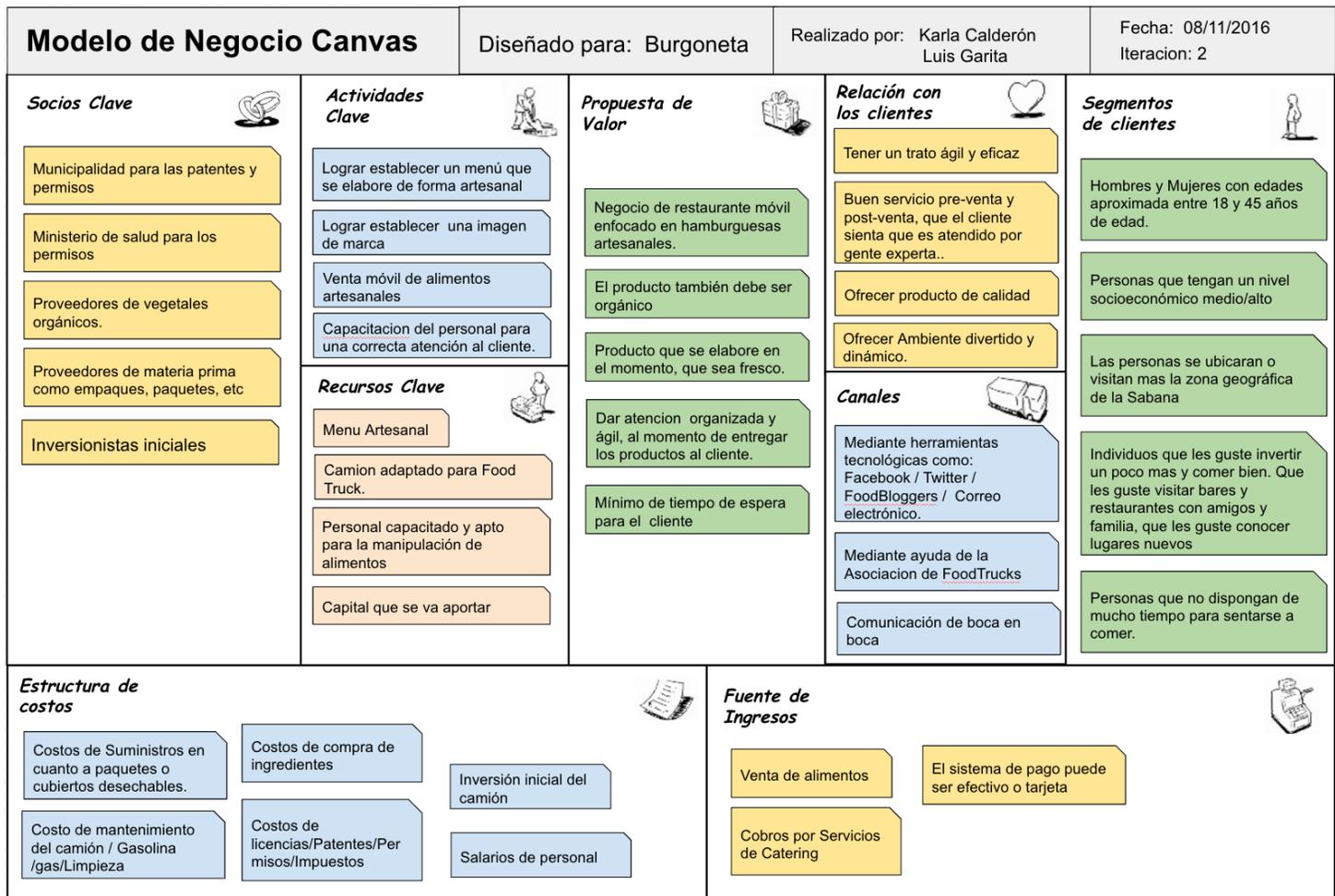


Figura 14: Segunda Fase aplicación de Modelo de Canvas

Tomando en cuenta los resultados obtenidos de la aplicación del modelo de Canvas en las dos fases de reuniones, lo podemos llevar a la interpretación respondiendo las preguntas clave de cada segmento de la siguiente manera:

1. ¿Qué problema estamos ayudando a resolver?

De la propuesta de valor, podemos obtener la idea de que se quiere poner un negocio de comida rodante de hamburguesas artesanales, donde los clientes puedan obtener alimentos orgánicos, con un servicio ágil y organizado, con un tiempo de atención mínimo.

2. ¿Para quiénes estamos creando valor?

Del análisis de segmentos de clientes, se determinó que el valor del producto estará dirigido a hombres y mujeres entre 18 y 45 años de edad, las cuales son personas que deben tener un nivel socioeconómico medio/alto, además de ser personas que sean residentes o que visiten por algún motivo, ya sea de trabajo o por diversión la zona de la Sabana. Estos individuos son clientes a los que les debe gustar invertir en comer bien, visitar restaurantes con amigos o familia, además que les guste conocer nuevos lugares y nuevas experiencias.

3. ¿Cómo conectamos con nuestros nuevos clientes?

Después del análisis, los segmentos del cliente, y tomando en cuenta el nivel socioeconómico de estos, se pudo determinar que las formas en las cuales se podría conectar con ellos, es mediante la utilización de la tecnología, ya sea mediante las redes sociales disponibles como Facebook, Twitter, Blogs de comida, entre otros. También otro canal que se encuentra disponible es el que proporciona la Asociación Costarricense de Food Trucks, donde ellos como grupo tratan de promover la cultura de los Food Trucks

4. ¿Qué tipo de relación tenemos con los clientes?

Para lograr mantener una relación durable con el cliente , se identificó que se debe dar un producto y un servicio de calidad. Además, que el personal que trabaje en el Food Truck debe estar capacitado, para que los clientes sientan que están siendo atendidos por personal experto en área, tanto de comida artesanal, y el producto que se está vendiendo como en la atención al cliente. Otro de los puntos importantes para fortalecer la relación con el cliente, es que el ambiente sea divertido y dinámico, que no solamente sea que el cliente llegue, haga fila, pida su orden y retire, sino que toda la experiencia desde el momento que hace fila, sea algo diferente y que no sea aburrido.

5. Que recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?

Se logró identificar con el modelo de canvas, que los recursos clave para realizar la propuesta de valor, en primera instancia, sean tener un camión acondicionado y adaptado para la venta de comidas rodantes, así como también tener el capital inicial disponible. Seguidamente, otro recurso importante es elaborar un menú artesanal que sea creativo y que llame la atención del cliente tanto en presentación como en sabor. También, como parte de los recursos, se identificó que el Food Truck debe tener personal capacitado para la manipulación de alimentos y para la atención al cliente.

6. ¿Qué actividades clave requiere la propuesta de valor?

Se determinaron las actividades clave, tomando en cuenta todos los puntos anteriormente elaborados como lo son los canales de distribución, las relaciones con los clientes, así como las fuentes de ingresos, los recursos clave. Dentro de las actividades, se mencionó el establecer una imagen de marca donde se tome en cuenta el pensamiento que queremos proyectar a los clientes, así como

elementos que identifiquen la idea del negocio, etc. Dentro de las actividades, se propuso también la de elaborar un menú con enfoque artesanal, ya que toda la idea de la creación del negocio de food Truck gira alrededor de que el producto que se venda debe ser elaborado en el lugar de forma artesanal. Otra actividad de las más importantes, es capacitar constantemente al personal con respecto a la atención al cliente, con el objetivo de que esto sume al producto vendido. Y, por último, la actividad más importante será la de venta de alimentos, que será la actividad que nos proporcione ingresos de dicha actividad.

7. ¿Quiénes son nuestros socios clave?

Para realizar este análisis, se pensó en los recursos clave que necesitará el proyecto antes y durante la puesta en marcha, por lo que se determinó que los socios clave serían en primer lugar las entidades gubernamentales como la municipalidad o el ministerio de salud, ya que estas dos entidades son las que brindan; como un primer paso, los permisos correspondientes para poder ejecutar dicho proyecto. Otros socios importantes que se logró identificar son los proveedores de materia prima tanto en suministros como vasos, cubiertos, servilletas, paquetes, bolsas, etc. así como proveedores para lo que serían los productos orgánicos con los que se elaborarán las hamburguesas, salsas, etc. Por último, cabe mencionar a los socios de alto nivel que serán los que otorguen la inversión económica del negocio.

8. ¿De qué forma ganaremos dinero?

Dentro del análisis que se realizó durante las reuniones, se identificaron ciertos puntos más importantes que le darán liquidez a la puesta en práctica del negocio, como lo son las ventas directas de alimentos, las cuales se podrán cobrar ya sea en efectivo o mediante alguna tarjeta de crédito o débito; agregando otra

posibilidad de generar ingresos, se pensó en los cobros por servicios de catering y en otro tipo de actividades como fiestas privadas.

9. ¿Cuáles son los costos más importantes?

Para responder esta pregunta, se pensó en los egresos iniciales y los que se deben tomar en cuenta durante la ejecución del proyecto, como lo son los costos de inversión inicial, costos de mantenimiento del camión, el costo de pagar a los proveedores, costos de salarios y cargas sociales, costos de licencias y permisos tanto del vehículo como para el personal.

4.2 Análisis del Modelo de Porter

MISIÓN

Ofrecer a nuestros clientes hamburguesas artesanales de alta calidad utilizando frescos ingredientes con el objetivo de satisfacer las principales necesidades de consumo de nuestros clientes a un precio accesible, proporcionando al cliente un momento de forma permanente de bienestar y calidad de vida. Entregamos a nuestros consumidores los productos que ellos prefieren y eligen por nuestra calidad y presentación.

VISIÓN

Ser reconocidos a nivel nacional como la mejor empresa de venta de hamburguesas artesanales por medio del concepto de Food Truck's , contando con un grupo de trabajo profesional y con gran calidad humana, que ofrecen servicios y productos de excelencia a sus clientes.

Dentro de un análisis de Fuerzas Porter de la empresa podemos analizar lo siguiente:

Poder de negociación con cliente o compradores

Mantener un nivel de servicio que siempre ha caracterizado a la compañía, las extensas relaciones con los clientes son muy necesarias para poder desarrollar y comercializar los productos, la capacitación puede ser muy necesaria lo cual contribuye a la barrera de entrada y a la lealtad de los clientes. La calidad del servicio está definida por la brecha o diferencia entre las expectativas de los clientes y sus percepciones con respecto al negocio.

Poder de negociación con los proveedores

Es alto, la buena relación entre la empresa y el proveedor es una ventaja que les permite obtener mejores precios, negociar precios de introducción de nuevos productos, capacitaciones, así como compartir que pueden ser esenciales en la reducción de gastos operativos. El poder de negociación con los proveedores es de suma importancia para nuestro negocio, ya que es necesario cumplir con nuestra oferta de ofrecer productos artesanales de alta calidad y excelente sabor.

Amenaza de nuevos entrantes

La amenaza de los nuevos entrantes es alta, ya que en este momento no existen barreras en el mercado ni una regulación clara que establezca los requerimientos para la apertura de un negocio de food truck. Además, la baja inversión inicial que se necesita en comparación con la inversión para una cadena de restaurantes permite que el acceso a este mercado sea relativamente sencillo-

Amenaza de productos sustitutos

Esta amenaza es muy alta, dado que hay mucha variedad de ofertas culinarias en la zona, muchas de las cuales ya se encuentran muy posicionadas en el mercado. Para este proyecto consideramos como productos sustitutos los restaurantes fijos, las “sodas”, las cafeterías y los alimentos elaborados en casa.

Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre los competidores es alta, dado que el mercado en nuestro país es sumamente pequeño, y el número de clientes es reducido, por lo que esto genera una alta competencia entre las empresas por mostrar sus mejores precios, productos, servicio al cliente, servicios post venta, entre otros aspectos. Para nuestro proyecto podemos dividir a los competidores como directos e indirectos. Los competidores indirectos serían todos los restaurantes de la zona, cafeterías, y cadenas de restaurantes de comidas rápidas. Por su parte, los competidores directos serían los demás negocios de food trucks que ya existen en nuestro país.

4.3 Análisis de los Grupos Focales

Para la utilización de esta técnica, se ejecutaron dos focus group en diferentes días de la semana. El primer focus group se realizó con seis personas y el segundo focus group se realizó con nueve personas, para un total de quince personas participantes.

Para la ejecución de cada focus group, se generó un debate entre los participantes del grupo focal para conocer el enfoque que se tenía con respecto al negocio de un Food Truck. De esta manera se buscó conocer de primera mano, cuáles son las inquietudes, necesidades o la visión de futuros clientes.

Los miembros escogidos para la participación dentro del grupo focal, son personas que cuentan con un trabajo estable y con un nivel de escolaridad universitario. Para efectos del actual grupo focal, no se tomó en cuenta el género de los participantes ya que se determinó que este punto no altera los objetivos con los cuales se realizó dicha actividad.

Por último, otro punto recalcar es que se elaboró una guía de preguntas clave, que se le fueron aplicando al grupo de participantes durante el proceso del debate.

A continuación, se especifica la guía utilizada para la realización del focus Group:

Guía para aplicación de Grupo focal

1. Presentación

1.1 Dar un breve agradecimiento por la participación

1.2 Introducción del moderador

1.3 Explicación del porqué del grupo focal y por qué fueron elegidos para la participación.

1.4 Aclaración y explicación de cómo se aplica el proceso de grupo focal

1.5 Reglas que se deberán realizar durante la sesión para no obstruir la opinión de los demás.

1.6 Presentación de los participantes.

2. Guía de preguntas:

2.1 ¿Cuál es el rango de edad en el que se encuentra?

2.2 ¿Con cuánta frecuencia come fuera de la casa?

2.3 Cuando come fuera de su casa, ¿qué es lo que más toma en cuenta para la elección del lugar?

2.4 ¿Conoce lo que es un Food Truck?

2.5 ¿Compraría hamburguesas de un local de venta de alimentos rodante (Food Truck)?

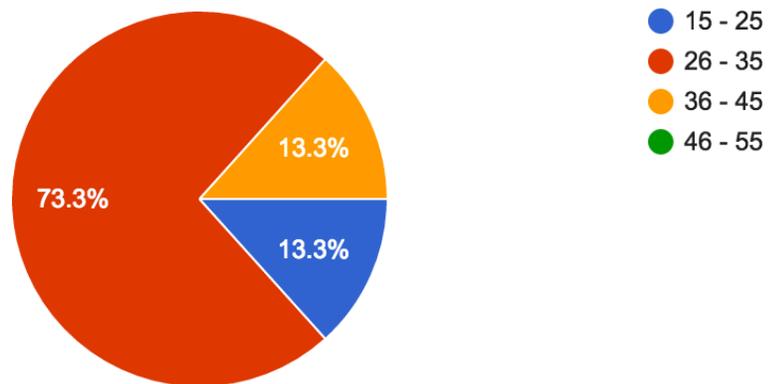
2.6 *¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una hamburguesa Artesanal de un Food Truck?*

2.7 *¿De las siguientes opciones, cuáles marcarían una diferencia con respecto a otras hamburguesas?*

2.7 *Por último, una pregunta que se dejará para el final, es para conocer de algunos otros productos que a los posibles clientes les gustaría que estuvieran en el Food Truck, por lo que se podría ver como una posibilidad de agregar ese producto en algún futuro. ¿Qué otro producto quisiera usted que se vendan en un Food Truck de comida artesanal?*

Como resultado de la aplicación de la anterior guía, se transcribieron las respuestas de los participantes y se elaboraron en forma de gráficos, los cuales se

1. ¿Cual es el rango de edad en el que se encuentra?

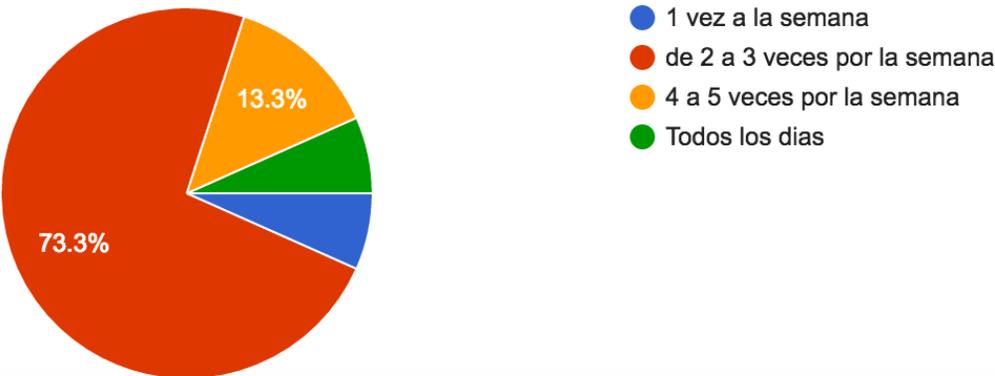


detallan a continuación:

Gráfico 1: Rango de Edad de los participantes del grupo focal

Observando el resultado del gráfico 1, se puede constatar que de las quince personas entrevistadas la mayoría de ellos se encuentra dentro de un rango de 26 a 35 años, por lo que podemos deducir que la mayoría de los miembros participantes se encuentra dentro del rango establecido en el plan de negocio elaborado en Canvas, donde el segmento de clientes se delimitó entre los 18 y 45

2. ¿Con cuanta frecuencia come fuera de la casa?



años de edad.

Gráfico 2: Frecuencia con que se come fuera de casa

El gráfico 2 logra revelar que el 73.3% de las personas entrevistadas salen a comer fuera de la casa al menos 2 o 3 veces por semana. Como segunda opción, con un 13.3%, se puede observar que las personas salen a comer fuera de la casa de 4 a 5 veces por semana. Con los resultados anteriormente descritos, se puede denotar que poco más del 80% de las personas entrevistadas, sale en gran cantidad a comer fuera del hogar; esto genera una perspectiva positiva en cuanto a la venta de alimentos se refiere, ya que se percibe que es un buen mercado.

Otro de los puntos revelados durante la actividad del grupo focal, es que muchas de estas personas preferían comer fuera de la casa porque no les daba tiempo de prepararse sus propios alimentos o porque a la hora en que llegaban a sus

hogares se encontraban cansados o con otras tareas que les impedía prepararse sus propios alimentos.

Tomando en cuenta que en las cercanías del área de la Sabana existen muchas empresas y que las personas entrevistadas son personas profesionales que laboran todos los días, podemos detectar que existen buenos mercados para los negocios de comida.

3. Cuando come fuera de su casa, ¿que es lo que mas toma en cuenta para la elección del lugar?

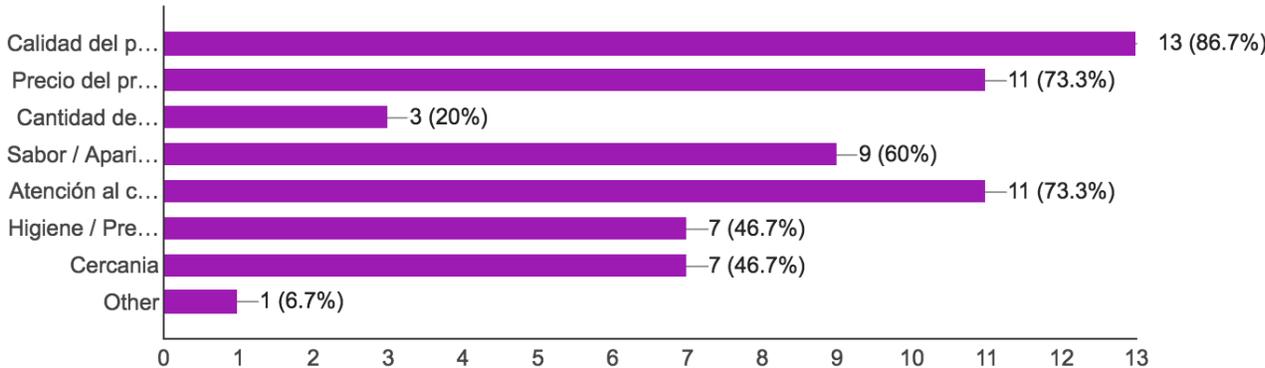


Gráfico 3: Elementos importantes para la elección del lugar fuera de casa

Para la transcripción de la pregunta guía anterior, se lograron establecer siete opciones más importantes mencionadas por los entrevistados durante las reuniones de grupo focal, de las cuales en el gráfico 3, podemos determinar que la calidad del producto que se venderá, es de los puntos donde la mayoría toman en cuenta cuando seleccionan el lugar donde saldrán a comer.

Como segundo lugar, se mencionaron lo que corresponde al precio y la atención al cliente. Cabe destacar que cuando se mencionó el precio, las personas querían un precio que fuera accesible, que no fuera tan caro como en los locales que se dicen

llamar gourmet, ya que en un Food truck no se debería pagar impuestos de servicio. también se mencionó que el precio debería ser con respecto a lo que tenga incorporado el producto, es decir, la cantidad de cosas que iba a tener la hamburguesa.

En un tercer lugar de importancia, se colocó el sabor y la apariencia del producto. Algunas de las personas entrevistadas mencionaron que “todo entra por la vida”, por lo que una buena apariencia y creatividad para la presentación del producto final era importante ya que también era un producto artesanal, por lo que debe llevar un poco de originalidad.

4. ¿Conoce lo que es un Food Truck?

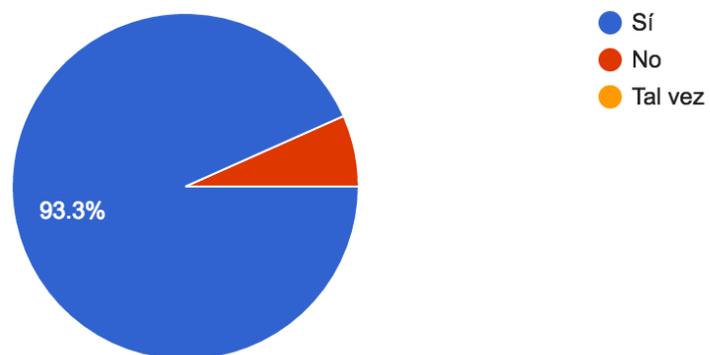


Gráfico 4: Porcentaje de personas que conocen que es un Food Truck

Con el anterior gráfico, se puede constatar que de las personas entrevistadas el 93.3% de ellas, saben lo que es un Food Truck. Algunos de los participantes expresaron nunca haber comido en un Food Truck pero si admitieron saber de este tipo de comida rodante.

Algunas de las personas entrevistas, mencionaron que un Food Truck es como los carros de Pizza Hut o como los carritos que se encuentran por los lados de Puntarenas. De la anterior descripción, podríamos asumir que las personas comprarán un Food Truck inmediatamente con comida rápida.

Otro dato que se puede llevar a acotación, es que algunas de las personas destacaron que en actualmente los Food Trucks se están poniendo de moda, por lo que han escuchado más de ellos o los han visto en ciertos eventos públicos.

5. ¿Compraría Hamburguesas de un local de venta de alimentos rodante (Food Truck)?

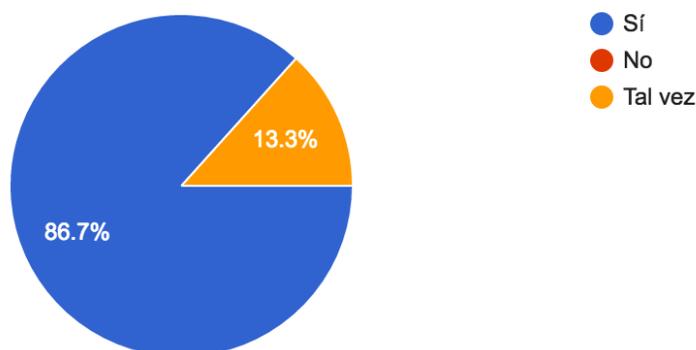


Gráfico 5: Personas que comprarán alimentos de un Food Truck

En el gráfico 5, observamos que alrededor del 86.7% de las personas entrevistadas afirmaron que si comerían alimentos elaborados en un Food Truck. Muchos mencionaron que la idea de comer de un Food Truck les gusta por lo innovador y porque es una nueva tendencia que da otro tipo de opciones de comida rápida, por lo que sobresale una opinion de aceptación con respecto a este tipo de negocio.

Por otro lado, las personas que respondieron que tal vez comerían en un Food Truck, es porque mencionaron que todo dependía del tipo de comida, presentación o calidad. Al mismo tiempo, mencionaron inquietudes con respecto a

la higiene que podría tener un vehículo adaptado para que sea Food Truck, por lo que no sabían si el producto iba a ser completamente salubre.

6. ¿Cuanto estaría dispuesto a pagar por una Hamburguesa Artesanal de un Food Truck?

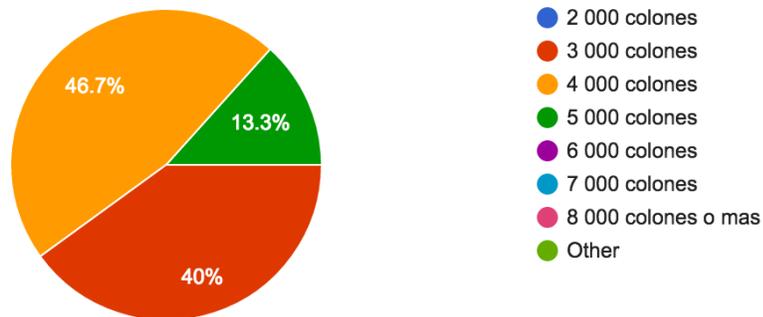


Gráfico 6: Precio que pagarían las personas por una hamburguesa artesanal

Las personas entrevistadas tuvieron muchas ideas con respecto al precio que estarían dispuestos a pagar, por lo que se debatió mucho acerca del tema entre precio contra calidad del producto, así que para la anterior pregunta guía se decidió establecer ciertos rangos de precios, de los cuales solo 3 tuvieron más aceptación.

En primer lugar, la mayoría de las personas decidieron que pagar 4 000 colones, era suficiente para una hamburguesa tipo artesanal y que al mismo tiempo se vendiera en un Food Truck.

En segundo lugar, las personas entrevistadas mencionaron que pagar 3 000 colones, era un precio que pagarían sin regateo, pero que a ese precio no les importaba mucho el tema de calidad con respecto a la torta o el sabor.

Por último, un 13.3% de los entrevistados, dijeron que preferían pagar un poco más, pero comer algo que fuera diferente, de buena apariencia y sabor.

7. ¿De las siguientes opciones, cuales marcarían una diferencia con respecto a otras hamburguesas?

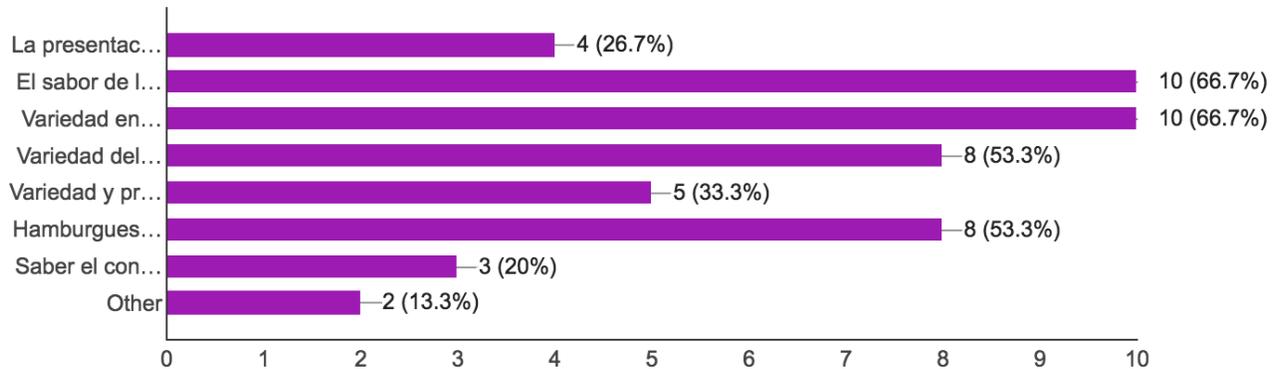


Gráfico 7: Opciones que marcarían la diferencia con respecto a otros productos

Para el análisis del Gráfico 7, tenemos que los individuos participantes, destacaron que los aspectos que coaccionarían para que una nueva hamburguesa tuviera una diferencia con respecto a otras, serían, que la hamburguesa tenga un buen sabor en las salsas, así como la variedad de la carne utilizada.

En el intercambio de opiniones establecido, muchos mencionaron que normalmente en establecimientos donde la comida es artesanal, normalmente los locales hacen sus propias salsas lo que hace que el sabor varíe de lugar en lugar, aunque vendan el mismo producto.

Con respecto a la variedad de carnes utilizadas, también se mencionó por parte de los participantes, que han escuchado que los lugares de este tipo de hamburguesas hacen su propia receta, con lo cual dan garantía que las tortas utilizadas no tienen ningún tipo de hormonas, antibióticos o aditivos, por lo que dar

garantía que la carne utilizada sea 100% natural es algo que agrega valor al negocio.

En segundo lugar, se ubicaron los temas de variedad del tipo de pan y que fuera una hamburguesa elaborada con materia prima orgánica. Muchas de las personas participantes asumen que si el producto es artesanal es porque es orgánico.

En tercer lugar, de importancia y que marcarían una diferencia del producto, sería la variedad en tipo de acompañantes de la hamburguesa. Algunos de los participantes mencionaron que normalmente una hamburguesa viene acompañada siempre de papas fritas pero que se pueden buscar otras formas de acompañamiento para que el plato sea más creativo y llamativo, para que “no sea la hamburguesa de siempre, con las papas de siempre.”

La anterior opinión contrasta un poco con la opción de presentación del producto, pero cuando se preguntó a los participantes el porqué les parecía que la presentación de los acompañantes sí marcarían una diferencia, pero no la presentación de la hamburguesa, lo que se obtuvo de parte de algunos participantes es que la hamburguesa como tal no causaría un punto que marque la diferencia ya que si las salsas, la carne y el pan son diferentes por ende asumirían que la presentación de la hamburguesa también.

Por último, algunos participantes mencionaron que para ellos era importante conocer el contenido calórico de la hamburguesa, ya que por ser artesanal y por ende orgánica, el demostrar que una hamburguesa era “light” podría hacer que cierto sector se sintiera atraído a comprarla, opinión que fue refutada por el resto de los entrevistados, que mencionaron que ese aspecto sería de poca importancia, ya que, en palabras de uno de los participantes “si se veía bien, solo esperaba comérsela”.

Como nota final, uno de los participantes menciona que en algo un grado sería bueno tomar en cuenta las opciones de alimentos libre de gluten, ya que es algo

que está entrando nuevo al mercado y que también crea opciones. Aun así, muchos dijeron que a nivel de establecer un nuevo negocio no sería tan rentable ya que son muy pocas personas en el país que padecen algún tipo de enfermedad que requiera consumir ese tipo de productos.

8. ¿Que otros productos quisiera usted que se vendan en un Food Truck de comida artesanal?

Las respuestas de la pregunta guía anterior fueron muy variadas, por lo que no se desarrolló ningún gráfico. Se mencionarán a continuación una lista de opciones dialogadas y debatidas durante las sesiones:

- Cerveza Artesanal
- Papas a la francesa
- Perros Calientes
- Pizza
- Burritos
- Chorines
- Chalupas / Tacos
- Batidos
- Sushi
- Cafe
- Sandwich oriental / Asiatico
- Hot dogs

Como se puede apreciar, las respuestas son muy variadas denotando la variedad de gustos de los entrevistados. Aun así, muchos mencionaron que los otros tipos de productos que se vendan deberían ser relacionados con el producto que estaba dando origen al negocio que en este caso serían las hamburguesas.

4.4 Análisis Legal

Municipalidad de San José

En este momento en nuestro país no existe alguna legislación que ampare la venta de alimentos por medio de un Food Truck. Por muchos años la Municipalidad de San José ha tratado de erradicar las ventas ambulantes, y principalmente las ventas ambulantes de los alimentos, y hasta que no exista alguna norma o regulación los Food Truck serán ventas ambulantes. Existe la posibilidad de recibir un permiso temporal por parte del Consejo Municipal de San José para eventos especiales ya sean: fiestas patronales, eventos cívicos, festivales, conciertos o eventos de interés social, este permiso temporal se solicita enviándole una carta dirigida a las Secretaria Municipal del Consejo Municipal de San José para obtener el visto bueno.

Ministerio de Salud

De igual forma el ministerio de salud aún no posee una legislación clara para este tipo de negocio, sin embargo, es de suma importancia que el negocio cuente con las regulaciones específicas que solicita el Ministerio, tales como permisos del ministerio de salud para eventos especial o el carnet de manipulación de alimentos.

En el Artículo #3 del Reglamento para el Otorgamiento del Carné de Manipuladores de Alimentos y Reconocimiento de la Oficialización de Capacitadores del Curso de Manipulación de Alimentos por parte del Instituto Nacional de Aprendizaje se especifica que : “Será obligatorio para las personas manipuladoras de alimentos, propietarias y administradoras de un servicio de alimentación al público, contar con el carné que les habilite como manipuladores

de alimentos, el cual será expedido en las Direcciones de las Áreas Rectoras de Salud del Ministerio de Salud.”

4.5 Análisis Económico

Ingresos

Para el análisis de los ingresos se toma como base el Artículo del Periódico El Financiero del 21 de octubre del 2016 llamado “Negocio de Food Trucks avanza sobre ruedas a Costa Rica”. En este artículo se habla de que en Costa Rica un Food Truck requiere de una inversión entre \$30.000 y \$50.000, y posee una capacidad de 150 platos de comida por hora. Los platos van entre ₡3.500 y ₡5.000. Para este proyecto supondremos que nuestra inversión será de \$30.000 y que este dinero saldrá de capital propio, además el horario de trabajo será de 2 horas por día, específicamente de 12medio día a 2 pm y que en este lapso se venderá un 40% del máximo que se puede vender por hora. De igual forma se supone que por mes se realizarán dos eventos especiales al mes.

Ingresos fijos mensuales		
Capacidad máxima venta de producto por hora	150	
Porcentaje de ocupación	40%	
Costo del plato	₡ 4.250,00	
Horas laboradas al día	2	
Ingresos diarios	₡ 510.000,00	\$ 937,50
Promedio mensual	₡ 10.200.000,00	\$ 18.750,00
Tipo de cambio	₡ 544,00	

Tabla 2: Ingresos fijos mensuales. Fuente: Elaboración Propia

Conciertos o Eventos (mensuales)		
Capacidad máxima venta de producto por hora	150	
Porcentaje de ocupación	70%	
Costo del plato	₡ 5.000,00	
Horas laboradas por evento	4	
Ingresos diarios	₡ 1.400.000,00	\$ 2.573,53
Promedio mensual (2 eventos por mes)	₡ 2.800.000,00	\$ 5.147,06
Tipo de cambio	₡ 544,00	

Tabla 3: Ingresos por conciertos o eventos. Fuente: Elaboración Propia

Egresos

Dentro del análisis se consideraron: gastos por salarios, costos de materia prima, egresos variables y fijos.

A continuación, el detalle:

Puesto	Cantidad	Salario Mensual (Colones)	Salario Mensual (Dolares)	Total
Cocinero	1	₡ 650.000,00	\$ 1.156,58	\$ 1.156,58
Ayudante	2	₡ 326.148,79	\$ 580,34	\$ 1.160,67
Cajero	1	₡ 326.148,79	\$ 580,34	\$ 580,34
				\$2.897,59

Tabla 4: Salarios. Fuente: Elaboración propia

Alimentos mensuales	
Tomate. Papas. Condimentos Pan Mayonesa. Quesos Jamones Vegetales Aceite. Harina. Huevos.	\$ 4.500,00
Bebidas y jugos.	
Coca cola. Fanta. Sprite. Nordic. Agua mineral. Agua tónica. Jugos. Naranja. Damasco. Piña. Durasno. Cerveza sin alcohol.	\$ 2.500,00
TOTAL:	\$ 7.000,00

Tabla 5: Costo de materia prima. Fuente: Elaboración Propia

Egresos Fijos (operativos)	Mes 1
Σ Salarios Base	\$ 2.897,59
Provisiones de Ley CCSS 26,33%	\$ 762,94
INS 1,00%	\$ 28,98
Pasivo Laboral Aguinaldo 8,33%	\$ 241,37
Vacaciones 4,17%	\$ 120,83
Cesantía 6,11%	\$ 177,04
Preaviso 4,17%	\$ 120,83
SubTotal	\$ 4.349,57
Administrativos Generales	Mes 1
Publicidad	\$ 400,00
Caja chica (periodico, desinfectante, café, azuca	\$ 100,00
Combustible-Viáticos (Staff)	\$ 200,00
Pago municipal trimestral	
SubTotal	\$ 700,00
Mantenimiento Camión	Mes 1
Reparaciones, mantenimiento	\$ 1.500,00
Plantilla Gas	\$ 120,00
Limpieza	\$ 210,00
Ciclo Contable	\$ 300,00
Alquiler Patente	
Impuesto a la Renta	\$ 75,00
Diseño Gráfico	
SubTotal	\$ 2.205,00
TOTAL DE EGRESOS FIJOS	\$ 7.254,57

Egresos Variables (Externos)	Mes 1
Licencias de Office y Baterías para Laptops	\$ 100,00
Pago Mantenimiento de página web	\$ 80,00
Imprevistos	
Ventas Menores a un 15% de lo esperado	
Reserva pago de salarios	\$ 5.795,18
Pago confeccion Brochure	\$ -
Asesoría Legal	\$ -
Compra de Materia Prima (falta de proveedores	\$ 418,00
SubTotal	\$ 6.393,18

Tabla 6:

Egresos
fijos y
variables.

TOTAL DE EGRESOS VARIABLES	\$ 6.393,18
TOTAL DE EGRESOS	\$ 13.647,76

Fuente: Elaboración Propia

Capítulo V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

5.1.1 Modelo de Negocio

Con respecto al análisis que se pudo realizar de utilizar de aplicar la metodología de canvas, se logra concluir, que un aspecto de valor para el negocio es darle al cliente un producto de calidad, artesanal y además orgánico, brindando un servicio eficiente y eficaz, siendo este último punto uno de los más importantes, ya que por experiencias previas en la participación directa de eventos de food truck, se logró identificar que la atención al cliente, la rapidez y el orden es un punto débil de todos los camiones de comida que actualmente están participando de los eventos sociales.

Para el modelo de negocio, también se puede concluir, que los mayores clientes deberán ser personas de un nivel socioeconómico medio alto, ya que se espera que los clientes tengan cierto nivel de actividades y solvencia para pagar un producto de buena calidad y algo diferente a lo que se vería usualmente en un camión de comida rápida. Además, que se espera mantener una comunicación con los clientes por medio del uso de la tecnología haciendo uso de las redes sociales, por lo que se requiere que los clientes también hagan un uso continuo de estas tecnologías.

5.1.2 Competidores y entorno

Tomando en cuenta que actualmente existen alrededor de 20 empresas relacionadas con el negocio de Food Truck, uno de los puntos importante para

lograr mantener a los clientes con respecto a los competidores es que se debe capacitar a los empleados en cuanto a atención al cliente, ya que con es un negocio nuevo, los clientes pueden tener expectativas altas y si se quiere empezar este tipo de empresa se debe marcar la diferencia desde el comienzo.

5.1.3 Perspectiva del cliente

Como resultado de aplicar la metodología de grupos focales, se pueden tomar como resultados algunos datos importantes.

La mayoría de las personas entrevistadas tenían alrededor de 26 a 35 años, lo cual nos dice que es un segmento que se encuentra dentro del rango esperado cuando se hizo la definición en el plan de negocio.

Un dato importante y que resulta ser positivo para el actual trabajo de investigación, es que la mayoría de las personas entrevistadas conocían y habían escuchado hablar del tipo de negocio de Food Truck.

Otro dato que es importante tomar en cuenta, es que la mayoría de las personas entrevistadas estaría dispuesta a pagar solo 4 000 colones por una hamburguesa artesanal, lo que se tiene que tomar en cuenta a la hora de establecer el menú que se deberá vender en el Food Truck. Este precio influirá directamente dentro del presupuesto inicial, ya que los gastos que se deban hacer tanto en salarios, insumos, suministros y demás, dependen de los ingresos que se pueda realizar de las ventas del dicho producto, siendo la venta directa de hamburguesas la actividad más fuerte para garantizar los ingresos necesarios.

5.1.4 Ámbito Legal

Dentro del ámbito legal, se puede inferir que Costa Rica es un país donde el modelo de negocio de Food Trucks es relativamente nuevo, por lo que aún no se cuenta con una legislación robusta para que se puedan realizar ventas libremente en la vía pública. Actualmente para las municipalidades en general y según los parámetros que se aplican a este tipo de negocios, se señalan aun como simples ventas ambulantes, lo mismo dice la Municipalidad de San José. Tomando en cuenta que solamente se pueden dar permisos para la participación en festivales o ferias, se puede observar una limitante que se debe tomar en cuenta al momento de establecer un cronograma de actividades, además de que es un punto que influye directamente en la zona seleccionada para empezar el negocio, ya que la zona seleccionada debe aportar variedad de eventos durante el año.

También de la información obtenida, se puede rescatar que el Ministerio de Salud, está tratando de mejorar las condiciones para camiones con este tipo de negocio, solicitando que se cambie el artículo 218 de la Ley General de Salud que prohíbe las ventas ambulantes de comidas, pero, aun así, son cambios a las leyes que no se sabe cuánto más van a tardar para que se aprueben. Por este motivo, el Ministerio de Salud es un poco más flexible y está girando permisos sanitarios por un año.

5.1.5 Ámbito Económico

Se puede deducir de los datos recolectados, que para dar inicio a un negocio de Food Truck se necesita de un capital fuerte inicial de alrededor de \$30 000 a \$50 000. También se destaca que el interés del mercado hacia este tipo de empresas ha venido creciendo un 30% según los datos publicados en el Financiero en octubre del 2016, sin embargo, como se ha mencionado en puntos anteriores, aún

existe limitantes legales que agregan un riesgo a la obtención de ganancias, lo cual se debe tomar en cuenta para la mitigación de riesgos.

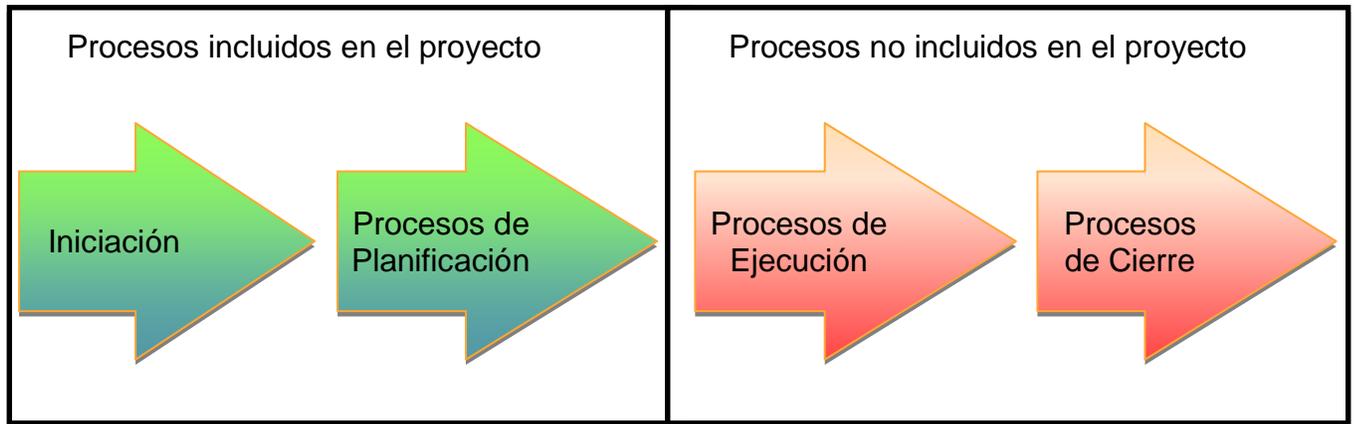
5.2. Recomendaciones

- Con los datos revelados de los grupos focales, se determinó dentro de un conjunto de profesionales, entre edades de 15 a 45 años, que el precio que estarían dispuesto a pagar por una unidad sería de 4 000 colones, por lo que, a la hora de establecer el presupuesto inicial, y establecer claramente los costos, se debe estimar el valor de las ventas en un precio base de ese precio. Si se excede en el precio de venta, existe la posibilidad de que las personas no quieran comprar el producto simplemente porque les parece un producto con precio elevado.
- Aunque inicialmente se estableció la localidad de la Sabana por temas de cantidad de población y que es una zona donde se realizan muchos eventos y ferias, se debe tomar en cuenta que la zona donde se establecerá el camión, debe abarcar un área donde existan edificios o locales empresariales como cumplir con la expectativa del tipo del cliente. Además, se debe garantizar que sin son días entre semana, personas que trabajen quieran tomar en cuenta el Food Truck como una opción de almuerzo.
- Al no existir una regulación legal clara para poder utilizar libremente un Food Truck en la calle, se debe tener una participación activa con respecto a las ferias o eventos que puedan ser potenciales ingresos fijos. Para lograr aumentar las posibilidades de participación en actividades, se recomienda tener una comunión con la actual Asociación costarricense de Food Trucks, ya que ellos como asociación se dedican exclusivamente a impulsar la participación de food trucks en las actividades sociales, además de crear sus propias actividades promoviendo el crecimiento de actividades relacionadas a este tipo de empresas

- Después de observar los resultados de los segmentos económico y legal, se puede determinar que existen algunas limitantes que podrían afectar los ingresos para el nuevo negocio. Para afrontar la limitante legal de que los Food Trucks no puede realizar ventas libremente en las calles y por el momento solamente es factible participar de festivales y ferias, se podría disminuir el riesgo realizando un cronograma anual de festivales y ferias anticipado, el cual pueda brindar una mejor planeación y un estimado más claro sobre las posibles ganancias mensuales o anuales. De igual manera, sería conveniente mantener una participación activa con la Asociación costarricense de Food Trucks.
- Otro punto que es importante destacar tomando cuenta resultados económicos de costos y de ingresos, es que, sería más factible que un negocio de food trucks se tome en cuenta como un ingreso extra de un local de comida ya existente y no como el negocio principal, al menos en su etapa de iniciación. Esto para dar la garantía de que se va a tener un ingreso fijo mensual, con una clientela fija, sin tener que depender de actividades sociales o las actividades que pueda organizar una asociación, ya que como es conocido, se ocupa pagar salarios fijos al personal, además de cubrir gastos fijos. El tener un local estable, disminuye la incertidumbre de los posibles riesgos con respecto a las eventuales ganancias.

Capítulo VI: PROPUESTA

La propuesta que se desarrollara para el proyecto de implementar un negocio de Food Truck en la zona de la Sabana, según la metodología establecida, incluye los procesos de Iniciación y Planificación dentro del ciclo de vida de un proyecto, donde se abarcaran ciertas áreas del conocimiento.



Tomando en cuenta la naturaleza del producto que se va a entregar, se decidió trabajar mediante un modelo de ciclo de vida predictivo, utilizando como fundamento el siguiente texto del PMBOK:

“Generalmente se opta por ciclos de vida predictivos cuando el producto a entregar se comprende bien, existe una base práctica significativa en la industria, o cuando un producto debe ser entregado en su totalidad para que tenga valor para los grupos de interesados”

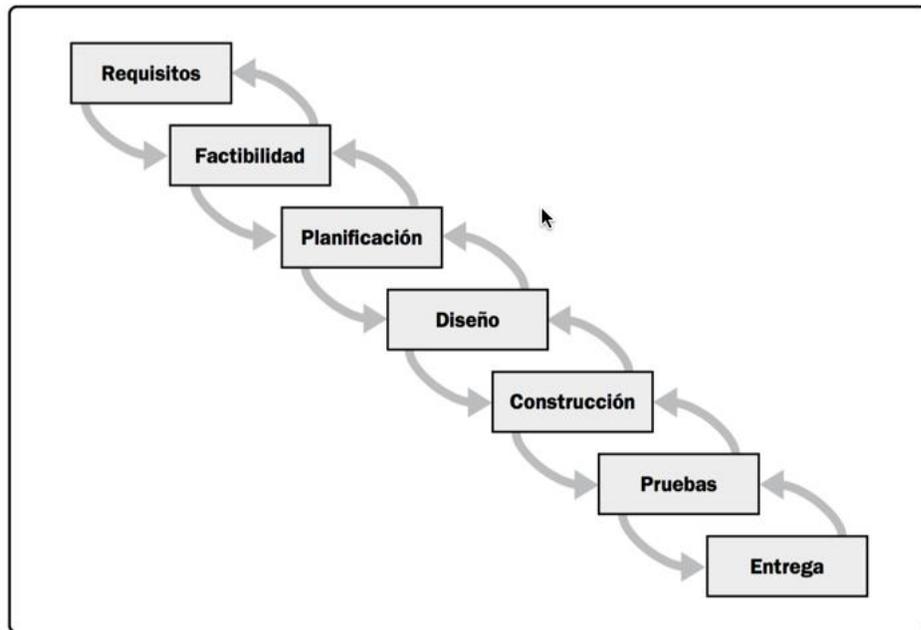


Figura 15: Ciclo de vida Productivo - Tomado del libro Guía de los fundamentos de dirección de proyectos (Guía del PMBOK)

6.1 Iniciación

6.1.1 Acta de constitución del proyecto

PROJECT CHARTER

BURGONETA

Esta acta constitutiva se autoriza formalmente el Proyecto para implementación de un modelo de negocio de venta de hamburguesas artesanales por medio de un Food Truck. Se deberá desarrollar un plan del proyecto y presentarlo al patrocinador del proyecto para su aprobación. El plan del proyecto incluirá: la declaración del alcance, la programación, los costos estimados, el presupuesto, las disposiciones para el alcance, los recursos, el calendario, las comunicaciones, la calidad, el riesgo, la contratación y gestión de los interesados, así como el control del proyecto. Todos los recursos serán asignados por el patrocinador del proyecto. El propósito del proyecto es la apertura de un modelo de negocio

innovador en el país, que sea altamente aceptado por los clientes y logre generar utilidades a los inversionistas.

El Gerente de Proyecto, queda autorizado para interactuar con la administración según sea necesario, negociar por los recursos, delegar responsabilidades en el marco del proyecto, y para comunicarse con todos los contratistas y de gestión, según sea necesario, para asegurar la terminación exitosa y oportuna del proyecto. El Gerente de Proyecto es responsable de desarrollar el plan del proyecto, el seguimiento de la programación, el costo y alcance del proyecto durante su ejecución, y mantener el control sobre el proyecto mediante la medición de rendimiento y tomar acciones correctivas.

El plan del proyecto será presentado y aprobado de acuerdo con el cronograma de hitos a continuación. El patrocinador del proyecto debe aprobar cualquier cambio de horario que pueden afectar hitos. Un cronograma detallado se incluirá en el plan del proyecto.

- Plan del proyecto completo y aprobado
 - Enero, 2017 – Inicio del Proyecto
 - Febrero 30, 2017 – Tramites y permisos
 - Julio 31, 2017 – Remodelación camión, búsqueda de proveedores, planificación general.
 - Nov 30, 2017 – Apertura del negocio
- El presupuesto del Proyecto es de \$30000

SPONSOR ACCEPTANCE

Approved by the Project Sponsor:

Date: _____

6.1.2 Identificar a los interesados

Tomando en cuenta los resultados obtenidos de aplicar el método de lienzo de Canvas, se deberán focalizar los esfuerzos para el desarrollo de las actividades tomando en cuenta los siguientes grupos de interesados e involucrados:

Segmento de clientes:

- Hombres y Mujeres con edades aproximada entre 18 y 45 años de edad.
- Personas que tengan un nivel socioeconómico medio/alto
- Las personas se ubicarán o visitan más la zona geográfica de la Sabana
- Individuos que les guste invertir un poco más y comer bien. Que les guste visitar bares y restaurantes con amigos y familia, que les guste conocer lugares nuevos
- Personas que no dispongan de mucho tiempo para sentarse a comer.

Socios Clave:

- Municipalidad para las patentes y permisos
- Ministerio de salud para los permisos
- Proveedores de vegetales orgánicos.
- Proveedores de materia prima como empaques, paquetes, etc.
- Inversionistas y socios iniciales.

6.2 Planificación

6.2.1 Estructura de trabajo – EDT

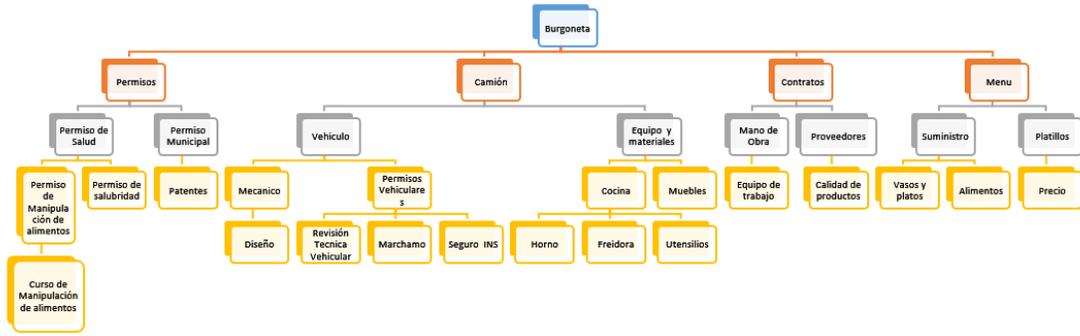


Figura 16: Estructura de desglose de trabajo

6.2.2 Gestión del tiempo - Cronograma de actividades Gantt

Actividades	Start Date	End Date	Q2			Q3			Q4			Q1			Q2			Q3			Q4					
			Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug				
Burgoneta	01/01/17	11/30/17	Burgoneta																							
Plazo para conseguir Vehículo (Riesgo 1)	01/01/17	01/28/17	Plazo para conseguir Vehículo (Riesgo 1)																							
Permisos para uso del camion	01/11/17	02/28/17	Permisos para uso del camion																							
Permiso de Salud	01/11/17	10/01/17	Permiso de Salud																							
Verificación Permiso de manipulación de alimentos	09/01/17	10/01/17	Verificación Permiso de manipulación de alimentos																							
Permiso de Salubridad (Del Ministerio de Salud)	01/11/17	01/31/17	Permiso de Salubridad (Del Ministerio de Salud)																							
Permiso Municipal	01/31/17	02/28/17	Permiso Municipal																							
Patentes de participación en festivales y ferias	01/31/17	02/28/17	Patentes de participación en festivales y ferias																							
Camión	03/02/17	08/31/17	Camión																							
Vehículo	03/02/17	08/31/17	Vehículo																							
Ajustes Mecánicos	03/02/17	06/30/17	Ajustes Mecánicos																							
Atraso en la finalización del diseño o ajuste (Riesgo 4)	06/01/17	06/30/17	Atraso en la finalización del diseño o ajuste (Riesgo 4)																							
Diseño y ajustes del vehículo	03/01/17	06/30/17	Diseño y ajustes del vehículo																							
Permisos Vehiculares	07/31/17	08/31/17	Permisos Vehiculares																							
RTV	08/12/17	08/26/17	RTV																							
Pago de Marchamo	07/31/17	08/12/17	Pago de Marchamo																							
Obtención del Seguro Vehicular del INS	08/13/17	08/31/17	Obtención del Seguro Vehicular del INS																							
Instalación de Equipo y Materiales para el camion	06/30/17	07/31/17	Instalación de Equipo y Materiales para el camion																							
Cocina	06/30/17	07/19/17	Cocina																							
Freidora	06/30/17	07/06/17	Freidora																							
Horno	07/07/17	07/12/17	Horno																							
Utensilios	07/13/17	07/19/17	Utensilios																							
Muebles	07/20/17	07/31/17	Muebles																							
Contratos de proveedores y empleados	09/01/17	11/22/17	Contratos de proveedores y empleados																							
Mano de obra	09/01/17	10/01/17	Mano de obra																							
Adquisición de Equipo de trabajo	09/01/17	10/01/17	Adquisición de Equipo de trabajo																							
Proveedores	10/02/17	11/01/17	Proveedores																							
No conseguir los proveedores necesarios (Riesgo 2)	10/02/17	10/09/17	No conseguir los proveedores necesarios (Riesgo 2)																							
Aprobación de Calidad de productos y contratac.	10/02/17	11/01/17	Aprobación de Calidad de productos y contratación de proveedores																							
Menu	11/02/17	11/29/17	Menu																							
Compra de Suministros	11/02/17	11/16/17	Compra de Suministros																							
Vasos y Platos	11/02/17	11/16/17	Vasos y Platos																							
Abastecimiento Alimentos	11/16/17	11/29/17	Abastecimiento Alimentos																							
Platillos	11/23/17	11/29/17	Platillos																							
Establecer Precio	11/23/17	11/29/17	Establecer Precio																							
Apertura del Negocio	11/30/17	11/30/17	Apertura del Negocio																							

Tabla 7: Cronograma de Actividades Gantt

6.2.3 Estimación de costos del proyecto

Para la estimación de los costos del proyecto se toman en cuenta los ingresos y egresos propuestos en el capítulo anterior. Se desarrolla el flujo de caja para los primeros 12 años. Se puede observar que no se obtienen ganancias hasta el mes 12, y la misma es mínima.

Es importante considerar que se debe de realizar un análisis económico más exhaustivo en donde se considere financiamiento por parte de algún banco. A continuación, el flujo de caja:

	Mes 1	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
<i>Inversión inicial</i>	-\$30.000										
<i>Saldo Inicial</i>		-\$32.556	-\$29.569	-\$25.532	-\$22.175	-\$18.988	-\$15.569	-\$11.532	-\$7.295	-\$3.358	\$609
<i>Ingresos</i>	\$23.897	\$23.897	\$23.897	\$23.897	\$23.897	\$23.897	\$23.897	\$23.897	\$23.897	\$23.897	\$23.897
<i>Ingresos Netos</i>	\$18.401	\$18.401	\$18.401	\$18.401	\$18.401	\$18.401	\$18.401	\$18.401	\$18.401	\$18.401	\$18.401
<i>Costo de ventas</i>	\$7.000	\$7.000	\$7.000	\$7.000	\$7.000	\$7.000	\$7.000	\$7.000	\$7.000	\$7.000	\$7.000
<i>Total de gastos</i>	\$13.648	\$8.105	\$7.055	\$7.735	\$7.905	\$7.673	\$7.055	\$6.855	\$7.155	\$7.125	\$8.005
<i>Utilidad Operativa</i>	-\$2.247	\$3.296	\$4.346	\$3.666	\$3.496	\$3.728	\$4.346	\$4.546	\$4.246	\$4.276	\$3.396
<i>Impuesto de renta</i>	\$309	\$309	\$309	\$309	\$309	\$309	\$309	\$309	\$309	\$309	\$309
Utilidad Neta	-\$32.556	-\$29.569	-\$25.532	-\$22.175	-\$18.988	-\$15.569	-\$11.532	-\$7.295	-\$3.358	\$609	\$3.696

Tabla 8: Flujo de Caja. Fuente: Propia

De igual forma se realiza un análisis de la razón financiera de margen de utilidad para medir el rendimiento que se genera, para el cálculo del margen de utilidad se divide las ventas netas entre la utilidad neta. Las proporciones de margen de utilidad muestran las ganancias que puede generar la empresa sobre ventas. Las empresas con márgenes fuertes de utilidad no tienen que vender tanto en volumen para obtener el mismo ingreso que las compañías con márgenes más bajos. Para nuestro caso el margen de utilidad en el mes 12 es de tan solo un 15% en los demás meses es menor a 0.

	Mes 1	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Margen de utiidad	-1,77	-1,61	-1,39	-1,21	-1,03	-0,85	-0,63	-0,40	-0,18	0,03	0,20

Tabla 9: Margen de utilidad: Fuente Propia

6.2.4 Recurso Humano para la propuesta

6.2.4.1 Matriz RACI

Para la creación y la puesta en marcha del proyecto de Food Truck se necesitan de varios participantes y recursos humanos que logren relacionarse con distintas actividades dentro de todo el proceso. Con la idea de describir claramente el grado de responsabilidad entre los involucrados y las actividades identificadas como las más importantes se detalla la siguiente Matriz RACI:

Actividades	Socios	Cocinero	Auxiliar de Cocinero	Cajero
Desarrollar el plan estratégico de negocios (Plan de mercadeo, Estrategia comercial, como se va a presentar el producto en el comercio)	R	I	I	I
Realizar un análisis de factibilidad (Permisos, localidad, presupuesto, etc.)	R	I	I	I
Elegir el equipo de cocina, Elegir el Food truck, Elegir la marca a utilizar	R/A	N/A	N/A	N/A
Realizar presupuestos para compras	R	C	I	C
Adquirir productos de limpieza	R	C	I	I
Atender a los clientes con los pedidos	N/A	I	I	R
Velar por la higiene y limpieza del Food truck	N/A	R	R	I
Compra de productos de manufactura, materiales y equipo para el Food Truck o limpieza	R	C	I	C
Llevar el control de las entradas y salidas de dinero del Food Truck	I	N/A	N/A	R
Elaborar los platillos que se venderán en el food truck	N/A	R	A	N/A

Encargado del control de procesos y seguimiento de normas de seguridad e higiene	I	R	A	N/A
Encargado del marketing (Ofrecer promociones, descuentos, combos, regalos, campañas electrónicas)	R	C	I	C
Paño de Salarios	R	N/A	N/A	A
Establecer horarios del personal	R	I	I	I
Capacitaciones en Servicio y atención al cliente	R	I	I	I
Realizar Evaluaciones de rendimiento a los empleados y evaluaciones de satisfacción de los clientes y proveedores.	R	I	I	I
Realizar cronograma de asistencia a festivales	R	I	I	I

R = Responsable de ejecución A = Responsable último C = Persona a consultar I = Persona a informar

Tabla 10: Matriz RACI de Proyecto Furgoneta

6.2.4.2 Descripción de puestos

Role	Responsabilidad	Conocimiento	Habilidades
Socios	<ul style="list-style-type: none"> - Proveer el capital para la creación de la empresa. - La responsabilidad de los socios de una colectiva es personal, solidaria, ilimitada y subsidiaria - Responsable de administrar toda la empresa u organización. - Establecer las políticas de las operaciones y dirigir la interacción de la empresa con su entorno. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos básicos en finanzas. - Estudios superiores: Universitarios. - Títulos relacionados: Ingeniero Comercial, Ingeniero en Administración de Empresas o a fin. - Estudios complementarios: Computación, administración, finanzas, contabilidad, comercialización y ventas. - Experiencia: que tenga 2 años de experiencia como mínimo en cargos similares 	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo y organización - Motivación para dirigir - Inteligencia - Capacidad de análisis y de síntesis - Capacidad de comunicación - Capacidad de escucha - Espíritu de observación - Capacidad de trabajo grupal - Perseverancia y constancia - Fortaleza mental y física - Integridad moral y ética

Role	Responsabilidad	Conocimiento	Habilidades
------	-----------------	--------------	-------------

Role	Responsabilidad	Conocimiento	Habilidades
Cocinero	<ul style="list-style-type: none"> - Preparar los ingredientes para consumir o cocinar (p.ej., lavar, pelar, cortar y desengranar las frutas y las verduras y cortar la carne). - Comprobar la calidad de la comida en cuanto a sabor y presentación. p.ej., probándola, oliéndola, etc. - Pesar, medir y mezclar ingredientes según las recetas y el criterio personal, utilizando diferentes utensilios y equipos de cocina para food trucks. - Regular la temperatura de hornos, parrillas, asadores y otros equipos de cocina que requiera el Food Truck. - Condimentar y cocinar el alimento según las recetas, el criterio personal o la experiencia, utilizando una serie de métodos (por ejemplo, hornear, estofar, freír, asar, tostar y cocer al vapor). - Entregar los productos terminados al auxiliar de cocina. - Preparar menús y calcular las necesidades de alimentos y los costes. Controlar, pedir, recibir y almacenar los suministros (de alimentos) y evitar que se estropeen. - Inspeccionar y limpiar la cocina, el equipo de cocina, las áreas de servicio, etc., para garantizar la seguridad y las prácticas higiénicas de manejo de alimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estudios: Administración Turística y Hotelera, Administración de Empresas, Administración de Servicios o carrera a fin. - Estudios complementarios: Manejo de software de Alimentos y Bebidas. - Experiencia: 2 a 3 años de experiencia en cargos similares 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable - Trabajo bajo presión - Puntual - Trabajo en equipo

Role	Responsabilidad	Conocimiento	Habilidades
Auxiliar de Cocinero	<ul style="list-style-type: none"> - Auxiliar al cocinero en todo lo relacionado con la preparación de los alimentos. - Cumplir con las normas de higiene y seguridad necesarias para preservar la salud y evitar accidentes. - Distribuir los alimentos en platos de acuerdo con los menús y las raciones indicadas en ellos. - Servir y recoger el servicio del comedor. - Mantener en perfecta limpieza y orden la cocina, equipo. - Seguir las prácticas higiénicas de manejo de Alimentos 	<ul style="list-style-type: none"> - Secundaria terminada - Experiencia: de 6 a 12 meses 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable - Trabajo bajo presión - Puntual - Trabajo en equipo

Role	Responsabilidad	Conocimiento	Habilidades
Cajero	<p>Recibe diariamente el fondo de cambio del personal de seguridad de Cafetería enviada por el supervisor de cafetería.</p> <p>Recibe diariamente dinero producto de la venta de alimentos y otros servicios brindados en la Cafetería.</p> <p>Brinda diariamente información al público sobre precios de los alimentos y otros.</p> <p>Recibe boletas de créditos de comidas de funcionarios de las Cafeterías, de protección y de estudiantes.</p> <p>Realiza diariamente cierre de caja de las ventas de alimentos realizadas en su turno.</p> <p>Prepara diariamente informe de balance de caja.</p> <p>Mantiene limpia su área de trabajo. Debe realizar otras tareas relacionadas con las funciones de la unidad</p> <p>Entrega de balances de su caja sin faltantes ni sobrantes.</p> <p>Ausencia de quejas del público por atención recibid</p>	<p>Secundaria terminada</p> <p>Experiencia: 1 año en puestos similares</p>	<p>Habilidad para detectar billetes falsos.</p> <p>Habilidad para realizar cálculos matemáticos.</p> <p>Habilidades en manejo básico de software</p>

Tabla 11: Matriz de descripción de Puestos de Proyecto Burgoneta

6.2.5 Identificación de posibles riesgos

Para el proyecto a desarrollar, con el propósito de evitar problemas a futuro, se lograron identificar algunos riesgos que pueden causar alguna variabilidad en el tiempo y costos estimados para el primer año. Los cálculos de los riesgos utilizaran las siguientes tres tablas que agregan la categoría y la descripción respectiva de cada una de ellas:

Cálculo de la probabilidad

Cualitativo	Descripción
Baja	El daño de la amenaza no tendrá consecuencias relevantes para la empresa
Medio	El daño de la amenaza tendrá consecuencias ligeramente relevantes para la empresa.
Alta	El daño de la amenaza tendrá consecuencias graves para la empresa.

Tabla 12: Calculo para la probabilidad de los riesgos

Cálculo del impacto

Cualitativo	Descripción
Baja	La amenaza puede suceder muy poco durante el proyecto
Medio	La amenaza puede suceder a mediano plazo algunas veces

Alta	La amenaza puede suceder muy seguido a corto, mediano o largo plazo.
------	--

Tabla 13: Calculo del Impacto de los riesgos

Cálculo del plan de respuesta para aplicarlo a los riesgos

	Impacto		
Probabilidad	Bajo	Medio	Alto
Bajo	Aceptar	Aceptar	Mitigar
Medio	Aceptar	Transferir	Mitigar
Alto	Mitigar	Mitigar	Evitar

Tabla 14: Matriz para calcular plan de respuesta entre impacto y la probabilidad del riesgo

6.2.5.1 Análisis Cualitativo de los Riesgos

Para el siguiente análisis, se utilizó la tabla de Cálculo del Plan de Respuesta definida previamente, con el objetivo de lograr priorizar los riesgos evaluando la probabilidad de ocurrencia, así como su impacto dentro del negocio si los riesgos se presentaran durante algún momento del proyecto.

Los riesgos que se lograron identificar, pueden afectar la definición del proyecto en cuanto a la estimación del alcance, costos, tiempo y hasta calidad del producto.

		Análisis Cualitativo		
#	Riesgo	Impacto	Probabilidad	Plan
1	No conseguir el vehículo a tiempo.	Alto	Alto	Evitar
2	Cambio Climático	Medio	Baja	Aceptar
3	No conseguir los proveedores necesarios de los alimentos o Suministros o perdida de alguno de ellos durante el proceso	Alto	Medio	Mitigar
4	No obtener los permisos de Marchamo	Medio	Medio	Transferir
5	No pasar la revision técnica vehicular (RTV)	Medio	Medio	Transferir
6	El seguro del INS puede salir mas caro	Medio	Bajo	Aceptar
7	La municipalidad no de los permisos	Medio	Medio	Transferir
8	No tener un diseñador para el food truck	Medio	Bajo	Aceptar
9	No conseguir el horno	Bajo	Bajo	Aceptar
10	No conseguir la freidora	Bajo	Bajo	Aceptar
11	No adquirir los utensilios necesarios	Bajo	Bajo	Aceptar
12	No disponer de los suficientes ingresos o capital para pagar los salarios	Alto	Media	Mitigar

13	Pérdida de alguno de los proveedores	Alto	Medio	Mitigar
14	No satisfacer las necesidades de los clientes	Medio	Medio	Transferir
15	Atraso en la finalización del diseño o ajuste del camión o desperfectos mecánicos en el vehículo	Alto	Alto	Evitar
16	Ventas menores a un 15% de los esperado	Alto	Medio	Mitigar
17	No tener las actividades necesarias al mes para cubrir con los gastos esperados.	Alto	Medio	Mitigar
18	Rotación de los empleados	Medio	Medio	Transferir
19	Incumplimiento de las normas de manipulación de alimentos	Alto	Baja	Mitigar
20	El aumento del combustible y de los productos básicos pueden ocasionar un aumento en los gastos	Medio	Baja	Aceptar

Tabla 15: Análisis Cualitativo de los Riesgos

6.2.5.2 Análisis Cuantitativo de los riesgos

#	Riesgo	Análisis Cuantitativo		Plan
		Monto	Tiempo	
1	No conseguir el vehículo a tiempo.	\$0	4 semanas	Evitar
2	No conseguir los proveedores necesarios de los alimentos o Suministros o pérdida de alguno de ellos durante el proceso	\$418 = \$380+\$38	1 semana	Mitigar

3	No disponer de los suficientes ingresos o capital para pagar los salarios	\$5795.18	8 semanas	Mitigar
4	Atraso en la finalización del diseño o ajuste del camión o desperfectos mecánicos en el vehículo	\$1500	4 semanas	Evitar
5	Ventas menores a un 15% de los esperado	\$2760.2	4 semanas	Mitigar
6	No tener las actividades necesarias al mes para cubrir con los gastos esperados.	\$0	1 semana	Mitigar
7	Incumplimiento de las normas de manipulación de alimentos	\$0	2 semanas	Mitigar

Tabla 16: Análisis Cuantitativo de los riesgos

6.3 Control y mitigación de riesgos

Para efectos del actual trabajo, se tomarán medidas de acción para los riesgos que cumplan con el plan de respuesta de Evitar y Mitigar, ya que son los que incurrirían en una mayor probabilidad y un mayor impacto si llegaran a suceder durante el ciclo de vida de todo el proyecto. A continuación, se detallan los pasos a seguir para disminuir el impacto de cada uno de los siguientes riesgos:

1. No conseguir el vehículo a tiempo

Este primer riesgo debe evitarse completamente, ya que de él depende el avance del proyecto.

Para este riesgo se van a tener 4 semanas de compensación al inicio del proyecto lo cual será el tiempo de reservar inicial. Dos de las primeras semanas iniciales serán completamente libres para la búsqueda del camión, las otras dos semanas se encuentran ya estimadas dentro del periodo de diseño y ajuste del camión, lo cual si el proyecto se atrasa esas dos semanas del ajuste del camión no afectara en el tiempo estimado total del proyecto.

La inversión de reserva de estimo que sería de cero dólares, ya que ese tiempo de búsqueda del camión está estimado dentro del presupuesto inicial, por lo que no se incurrirá de inversión extra.

2. No conseguir los proveedores necesarios de los alimentos o Suministros

Si por algún motivo, se hiciera difícil la adquisición de proveedores ya sea para los alimentos o para los suministros, se deberán cambiar las opciones de los materiales o los insumos a utilizar.

Si el producto de algún otro proveedor alcanza el 80% de la calidad esperada y no excede el 10% extra de los egresos planificados para la compra de materia prima, este nuevo proveedor se podrá tomar como una opción elegible.

Para el caso de pérdida de alguno de los proveedores ya contratados o que se tenga que concluir el contrato de alguno de ellos durante el primer año de la puesta en marcha del proyecto, se podría disminuir el impacto de la perdida de algún proveedor, disponiendo de al menos dos opciones más de cada tipo de proveedor con respecto a las características del proveedor elegido previamente.

Para hacer cambio de otros proveedores, se pueden analizar las opciones donde se tenga un límite máximo del 10% extra de los egresos planificados para la compra de materia prima, es decir, unos \$38 solares de más. También debe cumplir el 80% de la calidad esperada del producto.

Para realizar este cambio de proveedor o para decidir la selección de un segundo proveedor, se debe realizar en un plazo máximo de 1 semana, para evitar atrasos en las entregas ya esperadas para los productos.

3. No disponer de los suficientes ingresos o capital para pagar los salarios

Tomando en cuenta que el mercado es algo cambiante, el hecho de que por algún motivo no se logren tener los ingresos esperados, puede verse afectada la cobertura de los costos, donde se incluyen los salarios de los trabajadores.

Para evitar este riesgo, inicialmente el proyecto deberá tomar en cuenta los salarios de los trabajadores por al menos dos meses, para un equivalente en reserva de \$6761.56.

También, otra forma de mitigar la falta de capital, es presupuestar al menos dos cambios de empleados durante el primer año.

Este riesgo no afectara directamente en el cronograma, sin embargo, se estableció como un plazo de reserva contar con al menos dos meses de salarios de los empleados, con el objetivo de mitigar la disponibilidad de capital o liquides dependiendo de las ventas que se logren ejecutar.

Para este plan de mitigación al contar con dos meses de salarios disponibles, se debe manejar un saldo de al menos \$5795.18 libre para esa tarea.

4. Atraso en la finalización del diseño o ajuste del camión o desperfectos mecánicos en el vehículo

Para disminuir el riesgo de que el proyecto se atrase porque el camión no logra estar listo a tiempo, se deben establecer puntos de control desde el inicio del proyecto, para ir viendo poco a poco el avance de la estructura. Para esta medida se debe tener la participación activa de los socios, que deberán monitorear el avance, además de tomar las decisiones necesarias en su momento.

Para este riesgo se estimó que el atraso en el que se podría tener un rango de control es de 1 mes. Para el tema específicamente del atraso, no se espera tener que incurrir en gastos adicionales, ya que para el diseño y ajuste del camión se haría un contrato inicial con la empresa encargada de dicho trabajo, donde se tomen acuerdos de finalización del trabajo, así que, en dado caso, que se deba incurrir en un atraso de tiempo, la empresa encargada deberá asumir el precio establecido inicial.

En dado caso, que, si existiera la necesidad de invertir un poco de dinero extra por motivos de desperfectos en el equipo, o que por algún motivo la empresa encargada no estimó bien los costos, se podría incurrir en un gasto extra de \$1500, que se tendrían como reserva.

5. Ventas menores a un 15% de los esperado

La proyección del monto de una baja en las ventas de un 15% se hace con base al estimado del 70% de ocupación esperada. Si se tiene una baja de un 15% durante un mes se debe saber que se tiene que contar con un monto de \$\$2760.2 en las reservas, para cubrir las pérdidas de al menos un mes.

Otra forma de mitigar este riesgo, es monitoreando la satisfacción y expectativas de los clientes, para evitar perder los clientes que decidieron probar el producto.

También otra forma de disminuir este riesgo, es seguir analizando a la competencia para fortalecer el negocio y satisfacer necesidades de los clientes.

Este riesgo no afectara el cronograma de la puesta en marcha ni la entrega final del proyecto.

6. No tener las actividades necesarias al mes para cubrir con los gastos esperados.

Para evitar concluir el proyecto sin tener una lista de actividades con las cuales dar inicio al negocio del food truck, se necesita tener contacto previo con la Asociación Costarricense de Food Trucks ya que ellos pueden ayudar a dar seguimiento a las actividades de food trucks relacionadas, además de que también crean dichas actividades durante el año. Para poder ser parte de la Asociación Costarricense de Food Trucks se deberá tener concluido la estructura del food truck en un 90%, además de pagar una cuota inicial y otra mensual.

7. Incumplimiento de las normas de manipulación de alimentos.

Para mitigar este riesgo, se debe procurar en primera instancia contratar personal que cumplan con los requisitos de los puestos, en este caso uno de los primeros requisitos es que se encuentren debidamente certificados con los cursos de manipulación de alimentos.

También como medida preventiva, se deben tener claros los procesos y las responsabilidades que se deben seguir en la cocina, almacenamiento de alimentos y las ventas. Para esto, el personal debe estar debidamente capacitado e informado.

Si los problemas llegan a ser recurrentes, se debe tener una lista de posibles candidatos para el puesto, además de tener en cuenta una cierta curva de aprendizaje del nuevo miembro en caso que se deba incurrir en una nueva contratación.

Bibliografía: Citada y consultada

- Project Management Institute. (2004). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*. Newtown Square, Pa: Project Management Institute.
- Michael Porter. (2008). Las cinco fuerzas competitivas. Harvard Business Review
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2011). Generación de modelos de negocio (1st ed.). [Barcelona]
- Financiero, E. (2016). Restaurantes de comida rápida ajustan su menú con opciones tradicionales, saludables y gourmet. Elfinancierocr.com. Recuperado el 1 noviembre 2016, de http://www.elfinancierocr.com/negocios/comida_rapida-menu-Taco_Bell-McDonald-s-KFC-Pizza_Hut_0_994100591.html
- Financiero, E. (2016). Comercios quieren conquistar a sus clientes con algo más que el precio. Elfinancierocr.com. Recuperado 12 noviembre 2016, de http://www.elfinancierocr.com/negocios/experiencia_de_consumo-Johnny_Rockets-KFC-Cosi-Siman-Ekono_0_925107499.html
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica - Oportunidad de crecimiento económico fuera del GAM. (2016). Meic.go.cr. Recuperado 22 noviembre 2016, de <http://www.meic.go.cr/comunicado/560/oportunidad-de-crecimiento-economico-fuera-del-gam>
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa – Estudio Pyme. (2016). Recuperado 22 noviembre 2016, de <http://reventazon.meic.go.cr/informacion/estudios/2016/pymes/informe.pdf>

- Summa, E. (2016). La comida rápida evoluciona | Revista Summa. Revistasumma.com. Recuperado 2 diciembre 2016, de <http://www.revistasumma.com/la-comida-rapida-evolucion/>
- Financiero, E. (2016). Oasis de la carne: el placer por la carne se refina en Costa Rica. Elfinancierocr.com. Recuperado 25 noviembre 2016, de http://www.elfinancierocr.com/estilos-de-vida/Oasis-carne_0_917908202.html
- Financiero, E. (2016). 500 restaurantes se construyeron en menos de cuatro años en Costa Rica. Elfinancierocr.com. Recuperado 14 noviembre 2016, de http://www.elfinancierocr.com/negocios/restaurantes-construyeron-Costa-Rica_0_397760238.html
- Financiero, E. (2016). Exceso de restaurantes asfixia al sector gastronómico de Costa Rica. Elfinancierocr.com. Recuperado 28 noviembre 2016, de http://www.elfinancierocr.com/negocios/Exceso-restaurantes-asfixia-sector-gastronomico_0_379162085.html
- Zamora, M. (2016). INFRAESTRUCTURA URBANO SAN JOSE - COSTA RICA. Academia.edu. Recuperado 1 Diciembre 2016, de http://www.academia.edu/14273763/INFRAESTRUCTURA_URBANO_SAN_JOSE_-_COSTA_RICA
- Universidad de Costa Rica. (2016). La Gran Área Metropolitana. Ougam.ucr.ac.cr. Recuperado 8 Noviembre 2016, de <http://ougam.ucr.ac.cr/index.php/la-gam>
- Comida orgánica, n. (2016). Comida orgánica, no confundir | Guioteca.com. Guioteca.com | Comida Orgánica. Recuperado 4 noviembre

2016, de <https://www.guioteca.com/comida-organica/comida-organica-no-confundir/>

ANEXOS

Requisitos para pertenecer a la asociacion Recibidos x

 **karla calderon** <kcalderon14@gmail.com> 3 oct. ☆ ↶ ▾
para info ▾
Hola buenos dias,

Les escribo para preguntarles lo siguiente:

1. Que requisitos se necesitan para pertenecer a la La Asociación Costarricense de Food Trucks?
2. De pertenecer a la asociación que deberes o derechos se tienen como miembro?
4. Se cobra algún tipo de cuota por pertenecer a la asociación ?
3. Dan capacitaciones o algún tipo de entrenamiento para personas nuevas en el area?

Saludos,

 **Foodtrucks CR** <info@foodtruckscr.com> 3 oct. ☆ ↶ ▾
para mí ▾
Hola Karla,

Gracias por tu interes en la ACFT. Te respondemos en el mismo orden:

1. El requisito primordial, es tener un camion de comidas operando o que el proyecto tengo un 90% del avance total.
2. Deberes: Pago de mensualidades, proporcionar informacion detallada para festivales, eventos. Estar al dia con todas las de la ley. Derechos: Participar en nuestros eventos, pagos de piso inferiores a los que no estan integrados con nosotros, publicaciones en la pagina Foodtrucks CR.
3. Se cobra una cuota inicial para integrarse y una mensualidad.
4. No estamos en las capacidades de dar ningun tipo de entrenamiento ni capacitaciones, ya que no poseemos ninguna certification.

Saludos,
ACFT

Anexo 1. Requisitos para asociarse