



**UNAPEC**  
**UNIVERSIDAD APEC**

**Decanato de Ciencias Económicas Y Empresariales**  
**Escuela de Administración**

“Diseño de un modelo de negocios para la creación de un Restaurante de Comida Rápida Saludable. Santo Domingo, R.D. Año 2013”

**SUSTENTANTES**

Michelle J. Sanz	2005-0613
Angelyn M. Carrasco	2009-0263
Ceres D. Tapia	2009-1309

**ASESOR TITULAR**

Ing. Juan Enrique Rosales

**ASESORA AUXILIAR**

Lic. Margarita Abreu

Monografía para optar por el título de  
Licenciado en Administración de Empresas.

*Santo Domingo, Distrito Nacional*

*Agosto 2013*

## INDICE

<b>DEDICATORIAS</b> .....	<b>i</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>iii</b>
<b>INTRODUCCION</b> .....	<b>vii</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>ix</b>
<b>CAPÍTULO I.-</b> .....	<b>x</b>
<b>MARCO CONCEPTUAL</b> .....	<b>x</b>
<b>1.- Tipos de Modelos de Negocios</b> .....	<b>3</b>
i.- Modelo de Desagregación .....	3
ii.- Modelo de Larga Cola (Long Tail).....	5
iii.- Modelo de Plataformas Multilaterales .....	6
iv.- Modelo GRATIS.....	7
v.- Modelo de Negocio Abierto o Innovación Abierta .....	9
<b>2.- Evolución de modelo de negocios</b> .....	<b>10</b>
<b>3.- Ventajas de los modelos de negocios</b> .....	<b>12</b>
<b>1. 2.- Modelo CANVAS</b> .....	<b>14</b>
1.- Enfoque.....	15
2.- Componentes .....	15
3 Ventajas del Modelo CANVAS .....	24
<b>1.3.- Modelo Lean CANVAS</b> .....	<b>24</b>
1.- Enfoque.....	26
2.- Componentes .....	26
3.- Ventajas del Modelo Lean CANVAS.....	29
<b>1.4.- Modelo J.E.R. CANVAS</b> .....	<b>30</b>
1.- Enfoque.....	31
2.- Componentes .....	31
3.- Ventajas del Modelo J.E.R. CANVAS .....	33

<b>CAPÍTULO II.-</b> .....	<b>36</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL RESTAURANT DE COMIDA RÁPIDA SALUDABLE</b> .....	<b>36</b>
<b>2.1.- Características</b> .....	<b>37</b>
<b>2.2.- Industria o mercado</b> .....	<b>37</b>
<b>2.3.- Tendencias</b> .....	<b>38</b>
<b>2.4.- Clientes / Consumidores</b> .....	<b>39</b>
<b>2.5.- Competidores</b> .....	<b>41</b>
<b>2.6.- Tecnología</b> .....	<b>43</b>
<b>1. Tecnologías blandas</b> .....	<b>44</b>
<b>2. Tecnologías duras:</b> .....	<b>45</b>
<b>2.7.- Otros aspectos relevantes</b> .....	<b>47</b>
<b>1. Recursos humanos</b> .....	<b>47</b>
<b>2. Especialización</b> .....	<b>48</b>
<b>3. Oferta</b> .....	<b>49</b>
<b>4. Infraestructura</b> .....	<b>51</b>
<b>CAPÍTULO III.-</b> .....	<b>53</b>
<b>PRE DISEÑO DEL MODELO</b> .....	<b>53</b>
<b>3.1.- Definición del tipo de modelo de negocio a utilizar</b> .....	<b>54</b>
<b>3.2.- Definición de los componentes del modelo de Negocios</b> .....	<b>54</b>
<b>3.3.- Definición de Segmento de Clientes</b> .....	<b>55</b>
<b>3.4.- Identificación del problema al resolver</b> .....	<b>57</b>
<b>3.5.- Identificación de la posible solución</b> .....	<b>60</b>
<b>3.6.- Validación del problema y la solución</b> .....	<b>64</b>
<b>3.8.- Elaboración de los componentes del modelo</b> .....	<b>68</b>
<b>CAPÍTULO IV.-</b> .....	<b>77</b>
<b>EVALUACIÓN DEL MODELO PRE DISEÑADO</b> .....	<b>77</b>
<b>4.1. Testeo</b> .....	<b>78</b>
<b>1.- Opiniones del modelo:</b> .....	<b>78</b>
<b>2.- Opiniones del menú:</b> .....	<b>86</b>
<b>4.2.- Pivoteo</b> .....	<b>87</b>
<b>4.3.- Modelo MAC CANVAS Ajustado</b> .....	<b>89</b>

<b>CAPÍTULO V.-</b> .....	<b>91</b>
<b>PLAN PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO</b> .....	<b>91</b>
<b>5.1.- Objetivos</b> .....	<b>92</b>
<b>5.2.- Etapas</b> .....	<b>94</b>
<b>CAPÍTULO VI</b> .....	<b>97</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>97</b>
<b>6.1 Conclusiones</b> .....	<b>98</b>
<b>6.2 Recomendaciones</b> .....	<b>101</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>102</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>x</b>
<b>ANEXO 2: Entrevistas</b> .....	<b>xxxi</b>
<b>ANEXO 3:</b> .....	<b>xlix</b>
<b>MENÚ DELIGHT</b> .....	<b>xlix</b>

## **DEDICATORIAS**

«Ofrezco este logro a mis padres, que tanto esperaron por recibirlo. Los amo.

En segundo lugar dedico este gran esfuerzo a todos los estudiantes que por algún motivo o circunstancia, se les ha tornado difícil completar este requisito de la sociedad (obtención de grado). Sepan que para alcanzar el éxito en los ámbitos de la vida se requiere enfoque, disciplina y entrega.»

*Michelle Sang*

«Dedico este trabajo al tesoro más hermoso que Dios me ha dado, mi hija Britany Michel, que has sido tan compresiva y amorosa a pesar de haberme separado de ti estos años para hacer la carrera universitaria que hoy con éxitos termino. A ti que, con tu dulzura cautivas mi corazón y llenas de alegría mi vida, inspirándome a dar lo mejor de mí cada día. Te adoro princesa.

También se lo dedico a mis hermanos Penélope Carrasco, Román Carrasco y Emmanuel Vidal (más que amigos, hermanos), a la vez que les animo a que no permitan que NADA los detenga hasta alcanzar sus ideales, “*Be a warrior, not a worrier*”. Gracias por siempre brindarme su apoyo y compañía. Los amo».

*Angelyn Carrasco*

«A Dios, por darme la vida y guiarme para lograr mis metas. Este logro es gracias a ti Señor. Eres un padre maravilloso. Me has demostrado que con fe y dedicación todo es posible. Gracias mi Dios. Te amo.

A mis padres, ya que sin su esfuerzo y apoyo, este logro no hubiera sido posible. Por sus sacrificios, preocupación, malas noches, palabras de aliento, amor y dedicación con cada uno de sus hijos».

*Ceres Tapia*

## **AGRADECIMIENTOS**

Mi primer agradecimiento es para Dios, por el amor que me entrega, por brindarme el respaldo para lograr mis propósitos en la vida y por darme todo lo que necesito para ser feliz. Gracias por darme una vida feliz.

Gracias a mi familia. A mis padres, Miguel Sanz y Jeannette De La Cruz, por ser ejemplos impecables de personas integras de la sociedad, seres ricos en valores a quienes imitar y principio de inspiración para ser una mejor persona.

A mis hermanos, Francisco Sanz, David Sanz, Kenia Sanz, Rossina Sanz y Ernesto Sanz, por servir de apoyo ante momentos de necesidades y cumplir a cabalidad sus roles de prójimos en mi vida.

Gracias a mis amigos Anddy Mejía, Andy Pérez y todas las personas involucradas en este proceso, por ser fuente de motivación para el cumplimiento de este objetivo, la culminación de mi carrera Licenciatura en Administración de Empresas.

Gracias al Ingeniero Juan Enrique Rosales por su excelente labor ante este trabajo monográfico, más que asesor, ha sido y seguirá siendo una persona clave en mi vida.

A mis compañeras de monográfico, Angelyn Carrasco y Ceres Tapia, por hacer de esta una experiencia agradable y dedicar tanto esfuerzo a lo que es, tan importante logro.

*Michelle Sanz*

Doy gracias a Dios, autor del universo y arquitecto de mi vida por permitirme culminar esta etapa tan importante, gracias por tu infinita misericordia y por la manera extraordinaria en que has bendecido mi vida. Gracias por darme las fuerzas para no desmayar en el camino estando lejos de mi familia y por llenarme de sabiduría, perseverancia y fe.

A mis padres, porque detrás de este logro están ustedes. Gracias por darme la confianza y el apoyo que tanto necesité de ustedes. Que esta sea una recompensa a tantos años de entrega y sobre todo, gracias por hacerse cargo de mi Brit para que yo pudiera iniciar y culminar mi carrera meritoriamente.

A mi amado prometido, Hermes Guerrero, por demostrarme que en todo momento puedo contar contigo y ayudarme a ser una mejor persona día a día. Este logro también es tuyo mi amor.

Muchísimas gracias a nuestro asesor en este proyecto, el Ing. Juan Enrique Rosales, por su inigualable trabajo, por entregar más de lo que sus funciones exigían, transmitiéndonos esa pasión que siente por lo todo lo que hace. Que Dios lo bendiga, para que continúe ejerciendo tan loable labor. Y gracias a nuestra asesora auxiliar, Margarita Abreu, por siempre mostrarse en actitud de servicio, dispuesta a ayudarnos cada vez que la necesitáramos (sin importar cuántas veces fueran).

A los profesores que han marcado mi vida académica en UNAPEC, a quienes por su excelente labor docente, siempre los recuerdo con gran admiración: Fernando López, Adalberto Adames, Ana Almonte, Ivelisse Comprés, Juan Enrique Rosales, Ada Bazil, Kilsys Almonte, Moisés Banks, Richard Guerrero, Dionisio Belliard y Salvador Flores Huerta.

Finalmente, gracias a mis estimadas compañeras de monográfico:

Chicas, ¡¡LO HICIMOS!! ♥♥

*Angelyn Carrasco*

Ante todo, quiero agradecer a Dios por permitirme cumplir mis metas, por bendecirme como lo ha hecho y por siempre estar conmigo. Gracias Señor por guiar mis pasos.

Debo agradecer a mi familia por su apoyo incondicional en el transcurso de mi vida y aún más durante este proceso. A mi madre, Esther Guerrero por siempre estar ahí cuando más la he necesitado y a mi padre, Héctor Tapia, por guiarme en el camino de la vida. A mis hermanos por estar al pendiente de mí y hacerme reír en momentos de estrés.

Gracias a la familia Moreno por ayudarme y mostrarme que con Dios nada es imposible. A mi novio, Esmaily Moreno, por brindarme su apoyo, darme ánimos y mostrarme la luz al final del túnel. También a Edelen y Eillen Moreno por siempre animarme a continuar, por sus palabras de aliento y su eterna disposición de ayudarme.

Al profesor Juan Enrique Rosales, nuestro asesor y a su asistente Margarita Abreu, por su tiempo y por su dedicación a la hora de orientarnos y corregir lo que fuera necesario.

Agradezco a mis compañeras de monográfico, Angelyn Carrasco y Michelle Sanz, por su compromiso y entrega para que todo saliera a la perfección. Sin ustedes no hubiera sido posible.

*Ceres Tapia*

## INTRODUCCION

En las últimas décadas, la alimentación saludable ha tomado gran relevancia a nivel global, las personas han comenzado a interesarse por su salud y estado físico. Y República Dominicana no se queda atrás, pues tal interés se va generando en personas distintas edades y géneros. Y una de las grandes problemáticas, es la falta de tiempo para preparar platos saludables que les permitan garantizar una alimentación balanceada.

Por tanto, el propósito de desarrollar el tema “Diseño de un modelo de negocios para la creación de un Restaurante de Comida Rápida Saludable”, además de optar al título profesional, es demostrar la viabilidad y gran oportunidad que se está presentando actualmente en Santo Domingo, para la constitución de un restaurante de esta naturaleza en la zona metropolitana de la ciudad, con miras a implementarse en un futuro no muy lejano.

El presente monográfico está compuesto por ocho (8) capítulos estructurados de la siguiente manera. En el primer capítulo se conceptualiza de forma general el tema de los “Modelos de negocio para emprendimiento y creación de empresas”, donde se describen los distintos tipos de Modelos de Negocios según el criterio de distintos autores, así como sus ventajas y evolución. El capítulo dos se describe el emprendimiento propuesto en el presente trabajo, el Restaurant de Comida Rápida Saludable, sus características, la industria a la que pertenece, los clientes a los que se dirige, entre otros aspectos de relevancia.

Seguidamente, en el capítulo tres se muestra el prediseño del modelo de negocio MAC CANVAS, propuesto por las sustentantes para la aplicación para la puesta en marcha del Restaurante en cuestión. Y en el capítulo cuatro se evalúa dicho modelo en base a las opiniones del mercado hacia el concepto de negocio. A continuación, en el capítulo cinco, se exponen los objetivos y etapas de aplicación del modelo del negocio. Finalmente, en los capítulos posteriores las conclusiones y recomendaciones que surgen del trabajo realizado, se adjuntan los anexos y se detalla la bibliografía que sustentan las informaciones descritas en la monografía.

## RESUMEN EJECUTIVO

En el presente trabajo se planteó un modelo de negocios para la creación de un Restaurant de Comida Rápida Saludable, “*Delight*”.

Debido a la imperante necesidad de un negocio de tal naturaleza en Santo Domingo, surgió la idea de *Delight*.

Por lo que, se determinó como principal objetivo del negocio el ofrecer un menú 100% saludable y excelente servicio al cliente con rapidez de entrega, dirigido a personas que disponen de poco tiempo al comer fuera de casa y que a su vez deseen hacerlo de forma sana.

Para la realización de este proyecto, el principal método del que las sustentantes se apoyaron fue el de observación. Además de lo anterior, el contacto directo con los futuros clientes formó una parte esencial en el levantamiento de información, con apoyo del Proceso de Pensamiento de Diseño (DTP) y de entrevistas. Estas últimas, a fin de conocer las opiniones de los clientes acerca del negocio y validar que lo que se pensaba era su necesidad, fuera su necesidad real. Los resultados obtenidos de dichas entrevistas fueron muy satisfactorios y denotaron la gran acogida que tendría *Delight* a la hora de su lanzamiento al mercado, por lo que se puede concluir que es un proyecto económicamente atractivo y considerando la poca competencia directa, promete ser muy exitoso. Se recomienda emprender este proyecto con la mayor brevedad posible, y así poder tomar ventaja en mercado con tanta demanda y aun no explotado a cabalidad en la ciudad de Santo Domingo.

**CAPÍTULO I.-**

**MARCO CONCEPTUAL**

## **1.1.- Modelos de negocio para emprendimiento y creación de empresas.**

Emprender nuevos negocios siempre ha sido una actividad natural del ser humano, y tanto los cambios económicos como los avances tecnológicos, han ido evolucionando y sofisticando este proceso. Pero el verdadero cambio en nuestro tiempo viene dado por la importancia e impacto de lo que se denomina “modelos de negocios”.

Antes de definir el concepto de modelo de negocios como tal, se analizará el origen de los vocablos que componen dicho término; la palabra «modelo», que se deriva de la locución italiana [*modello*], que quiere decir: “manera, medida”, y la palabra «negocio», que proviene de la expresión latina [*negottium*], que significa “ocupación, quehacer, trabajo por algo a cambio”. Por lo que se puede deducir que, en su significado más llano, un modelo de negocios consiste en la “manera de realizar una actividad o trabajo a fin de obtener una recompensa”.

El concepto del término “modelo de negocios” como tal es relativamente nuevo, a pesar de su utilización parte desde hace varias décadas atrás. Al realizar la presente investigación, quienes sustentan pudieron percatarse de las numerosas definiciones de dicha expresión que autores icónicos han propuesto, dentro de las cuales se encuentran:

Según Osterwalder (2009), “Un modelo de negocios es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones, y que nos permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es la descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes, y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para crear, comercializar, y aportar este valor, lo cual a la vez genera un flujo rentable y sostenible de ingresos. ”

Ethiraj, Guler y Singh (2000) definen formalmente el término de modelo de negocio como: «una configuración única de elementos que abarcan las metas, estrategias, procesos, tecnologías y estructura de la organización, concebidas para crear valor para los clientes y, por ende, competir exitosamente en un mercado en particular».

A su vez, Timothy Clark y Pigneur (2012), lo describen de la siguiente manera: “el modelo de negocios es la lógica que subyace en el sustento económico de las corporaciones, es decir, la lógica que sigue una empresa para obtener ganancias”.

Por otro lado, para Morris (2012), “un modelo de negocio es una representación concisa para explicar la interrelación de un conjunto de variables de decisión respecto a la estrategia de negocio, arquitectura y economía, dirigidas para crear una ventaja competitiva sostenible en mercados determinados”.

Habiendo analizado las definiciones previamente expresadas, la concepción del término *modelo de negocios* de quienes sustentan es la siguiente:

*“Un modelo de negocios es la representación simple de los elementos clave que convergen en un negocio, la cual reseña detalladamente cómo una empresa entrega valor a sus clientes a la vez que capta beneficios económicos. El mismo describe la explicación e implicación de la existencia de la empresa, por lo que debe ser evaluado con frecuencia y - en caso necesario- actualizado.”*

## **1.- Tipos de Modelos de Negocios**

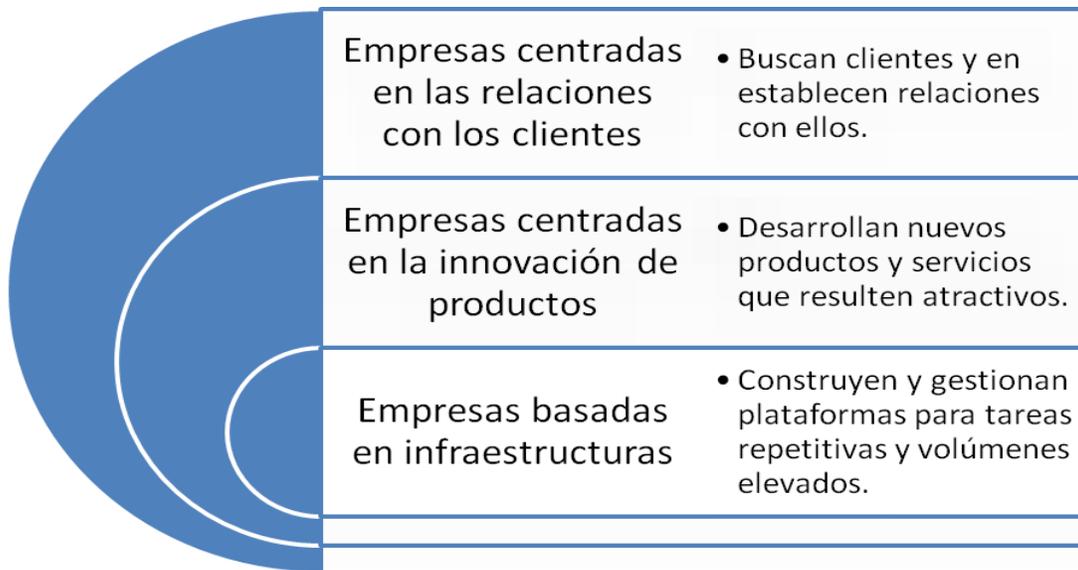
En este segmento se describen los tipos o patrones de modelo de negocio, los cuales explican la dinámica de los modelos de negocio y sirven como fuente de inspiración para el desarrollo de tus propios modelos.

Partiendo de interesantes conceptos de la literatura empresarial, dichos autores han distinguido cinco patrones o tipos de modelos de negocios, que son: el de desagregación, larga cola (long tail), plataformas multilaterales, gratis y el abierto.

### **i.- Modelo de Desagregación**

El concepto de empresa «desagregada» fue acuñado por Hagel y Singer (2000), por medio del cual sugieren que las empresas modernas a menudo deben ser

vistos y manejados con diferentes lógicas de negocio, puesto que existen básicamente tres tipos de actividades empresariales distintas: relaciones con clientes, innovación de productos e infraestructuras. Cada una de éstas con diferentes imperativos económicos, competitivos y culturales.



Fuente: Elaboración propia (Inspirado en Hagel y Singer 2000)

Llegándose a la conclusión de que dichas actividades empresariales pueden coexistir en una misma empresa; pero, lo ideal es que se desagreguen o separen y centrarse únicamente en una de las tres, ya que cada una de ellas está sujeta a diferentes imperativos económicos, competitivos y culturales, que pueden entrar en conflicto o provocar renuncias no deseadas dentro de la empresa.

## ii.- Modelo de Larga Cola (Long Tail)

Este tipo de modelos de negocio se enfoca en la comercialización de productos especializados (volumen de ventas reducido), más que en aquellos de consumo masivo (gran volumen de ventas).



Fuente: The long tail, Chris Anderson

A simple vista, parece que mediante el modelo de negocios de larga cola se vende poco, pero la realidad de todo es que la suma de muchas ventas ocasionales puede generar un gran beneficio, similar al total de ingresos que se obtienen con ventas voluminosas, o inclusive mayor.

Una de las empresas que ha tenido mucho con el empleo del modelo "Long Tail" es Ebay.com, ya que ofrece una extensa variedad de productos, dando respuesta a todo tipo de segmentos, de intereses y de nichos de mercado.

### **iii.- Modelo de Plataformas Multilaterales**

El Modelo de plataformas multilaterales va dirigido a dos o más segmentos de clientes diferentes, pero interdependientes; éstos actúan como intermediarios entre estos grupos para crear valor, es decir, que será apreciable para un grupo de clientes siempre que los demás grupos de clientes también estén presentes. Como es el caso de las tarjetas de crédito, que relacionan a los comercios con los titulares de las tarjetas.

Para crear valor, la plataforma debe atraer y tener en cuenta a todos los grupos al mismo tiempo. El valor de la plataforma para un grupo de usuarios específico depende en gran manera del número de usuarios que haya en los otros lados de la plataforma.

Un ejemplo local del modelo de plataformas multilaterales es el periódico gratuito “Diario Libre”, el cual goza de una amplia circulación en Santo Domingo y las principales ciudades del interior del país. El “Diario Libre” se lanzó en el 2001 e inmediatamente atrajo a muchos lectores. Esta gran acogida hizo que los anunciantes se interesaran en publicitarse por esa vía, por lo que el modelo no tardó en ser rentable.

A la hora de ejecutar dicho modelo, es importante preguntarse lo siguiente:

- ✓ ¿Podemos atraer a un número suficiente de clientes en cada lado de la plataforma?
- ✓ ¿Qué lado es más sensible a los precios?

- ✓ ¿Es posible atraer a ese lado con una oferta subvencionada?,
- ✓ ¿El otro lado de la plataforma generará ingresos suficientes para cubrir las subvenciones?

#### **iv.- Modelo GRATIS**

Indudablemente, los productos ofrecidos gratuitamente siempre han sido una propuesta de valor atractiva, la cuestión es ¿cómo se puede ofrecer algo gratis y, a pesar de todo, recibir altos ingresos?

El modelo de negocio gratis es una modalidad del modelo de plataformas multilaterales, donde por lo menos un segmento de mercado se beneficia continuamente de una oferta gratuita, gracias a que otro segmento de mercado financia esos productos o servicios ofrecidos.

Existen varios patrones que hacen posible esta oferta gratuita, que son:

##### **i.a- Oferta gratuita basada en una plataforma multilateral (Publicidad);**

En un modelo de negocio, las ofertas GRATIS subvencionadas con publicidad constituyen una forma específica de patrón de plataforma multilateral (como se menciona en el punto I.1.2.c). Por un lado de la plataforma el objetivo es atraer usuarios, mientras que en el otro se generan ingresos mediante la venta de espacio a los anunciantes.

Ejemplo: Radio, Televisión, Facebook ads, Google Adwords.

## **ii.b- Servicios básicos gratuitos con servicios premium opcionales**

### **(Modelo Freemium)**

El famoso modelo *freemium*, que consiste en proporcionar servicios básicos de forma gratuita y cobrar una cuota por los servicios *premium*, han ganado terreno con el aumento de la digitalización de los productos y servicios ofrecidos a través de internet. Ejemplos de esto: Skype, Prezi, Pickmonkey, otros.

### **ii.c- El modelo del cebo y el anzuelo (Bait and Hook)**

También conocido como modelo de la cuchilla y la hoja de afeitar (Razor and Blades), en honor al primer sistema de cuchillas desechables, comercializado por el empresario King C. Gillette en el año 1904. Dicho modelo consiste en una oferta inicial atractiva, económica o gratuita que promueve las posteriores compras de productos o servicios relacionados.

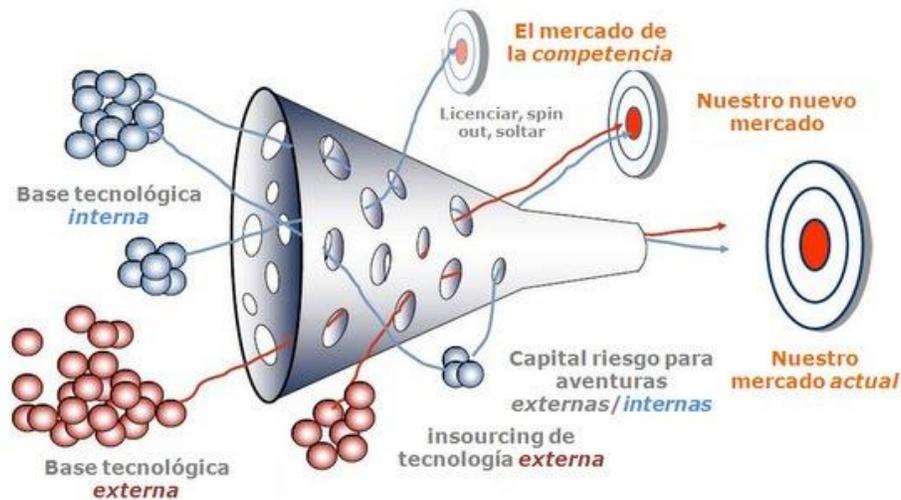
A modo de ejemplo, sale a relucir algo muy habitual hoy en día, y es el hecho de que los operadores de redes móviles ofrezcan teléfonos gratuitos junto con la contratación de un servicio inalámbrico postpago. Al principio, los operadores pierden dinero; sin embargo, este es rápidamente recuperado con las cuotas de servicio mensuales.

## **v.- Modelo de Negocio Abierto o Innovación Abierta**

Los modelos de negocio abiertos son aquellos que se utilizan para crear y captar valor a través de la colaboración con socios externos, lo cual; puede hacerse «desde afuera hacia adentro» -beneficiándose de las ideas externas de la empresa- o bien, «desde adentro hacia afuera» - proveyendo a terceros ideas o activos que no estén siendo utilizados en la empresa-. A continuación, se muestran las diferencias entre la manera de pensar de las empresas que operan o se rigen bajo por la innovación abierta.

- ✓ No tenemos que investigar para beneficiarnos de la investigación.
- ✓ Si utilizamos las mejores ideas internas y externas, ganaremos.
- ✓ Debemos rentabilizar el uso de nuestras innovaciones por parte de terceros, así como adquirir objetos de propiedad intelectual (PI) de terceros, siempre que vayan a favor de nuestros intereses.
- ✓ Debemos trabajar tanto con talentos de la empresa como con talentos externos.
- ✓ El trabajo de I+D externo puede crear un valor notable; los procesos internos de I+D son necesarios para acreditar parte de este valor.

Lo antes expresado, se representa gráficamente de la siguiente manera:



Fuente: Javier Mejía, "Innovación abierta".

## **2.- Evolución de modelo de negocios**

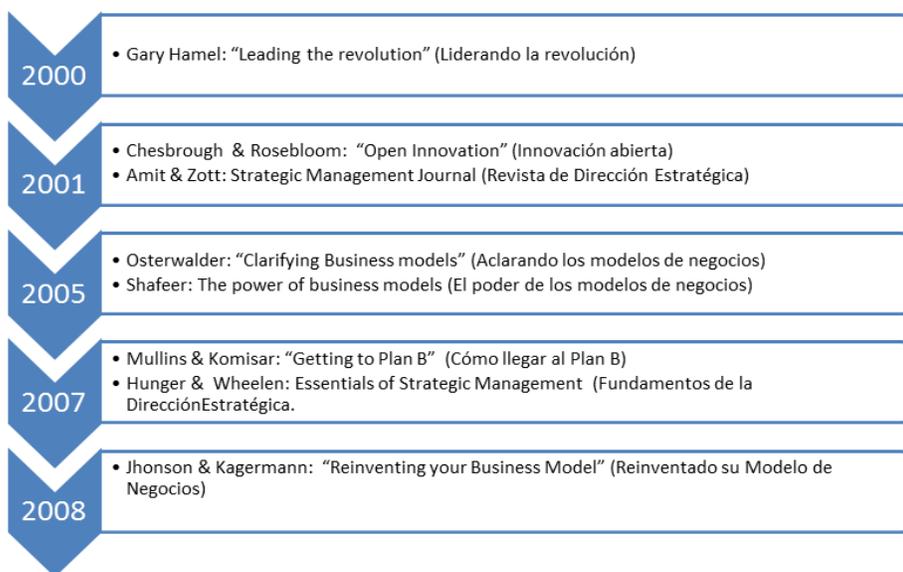
Citando a Winter y Szulanski (2001): "... el modelo de negocio, lejos de ser una cantidad de información que se revela de una sola vez, es un conjunto complejo de rutinas interdependientes que se deben descubrir continuamente, ajustar y matizar mediante la acción". Se puede dictaminar que más allá de determinar el Modelo de Negocio conveniente para una organización, el verdadero reto se encuentra en su constante adecuación.

Con el fin de crear armonía y adaptarse al entorno, es necesario realizar ajustes al Modelo de Negocio de una organización. La causa principal por la cual una empresa decide evolucionar su Modelo de Negocio es por la incesante búsqueda de la factibilidad; por ejemplo, en el caso de rendimientos insatisfactorios o recesión, una organización se verá estimulada a cambiar su Modelo de Negocio.

Cambios masivos en el Modelo de Negocio pueden transformar extraordinariamente un sector industrial. Una organización también puede vigilar algunas evoluciones de su entorno o la llegada de nuevas y agresivas incorporaciones que pueden hacer necesario un cambio en el mismo.

El concepto Modelo de Negocios ha tomado fuerza y gran valor en la última década, específicamente en comunidades de inversionistas, emprendedores e innovadores. Es por esto que los ejecutivos de la actualidad enfocan sus esfuerzos en determinar y disponer de un buen Modelo de Negocio.

A través de los años, dicho término -Modelo de Negocio- ha ido trascendiendo a fin de adaptarse a las necesidades que las empresas van requiriendo. Por lo que se puede apreciar la evolución del mismo partiendo de la teoría de los autores reconocidos en la materia, como se muestra a continuación, donde, de acuerdo con el criterio de quienes sustentan, se rescatan las posturas más importantes:



Fuente: Elaboración propia

**2001:** Luego de Amit y Zott estudiar la creación de valor en 59 e-businesses, considera que el modelo de negocio se refiere a la creación de valor únicamente, e identifican el concepto de modelo de realidad como la forma en la cual un modelo de negocios permite la apropiación de valor. Para ellos, un modelo de negocio describe el diseño del contenido de la transacción, la estructura y gobierno a fin de crear valor a través de la explotación de oportunidades de negocio.

**2005:** Como se ha mencionado previamente, Osterwalder, Pigneur y Tucci proponen que "Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones que nos permite expresar segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para crear, comercializar, y adoptar este valor a la vez que genera un flujo rentable y sostenible de ingresos", dando un concepto más acabado aun.

**2008:** Peter Skarzynski y Rowan Gibson definen un Modelo de Negocio como un concepto de negocio que se ha puesto en práctica, incluyen la misión del negocio, el alcance del producto en el mercado y sus bases para diferenciación.

### **3.- Ventajas de los modelos de negocios**

Tomando como referencia la definición del Profesor Joan E. Ricart, IESE Business School de la Universidad de Navarra "Un modelo de negocio consiste en el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones." Estas elecciones son las

acciones a tomar, mientras que las consecuencias son las repercusiones que traen estas elecciones, ventajas.

Partiendo de que las ventajas del modelo de negocio se traducen como el factor beneficioso del uso del mismo, quienes sustentan han podido apreciar las siguientes:

- Incentiva el crecimiento estratégico de una empresa.
- Promueve la creatividad, innovación y generación de acciones a fin de llevar la empresa a la rentabilidad.
- Permite el constante cuestionamiento de los elementos fundamentales que inciden en el negocio y ayuda a entender la relación entre los mismos.
- Proyecta la sostenibilidad de toda una industria.
- Permite la integración de las estrategias planeadas y las estrategias no planeadas.
- Provee un idioma compartido entre los diferentes participantes en la definición del modelo.
- Optimiza el enfoque a los diferentes elementos.

## **1. 2.- Modelo CANVAS**

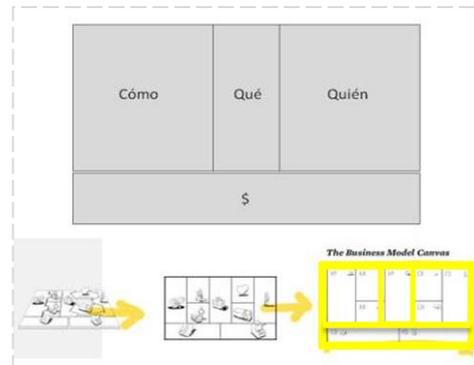
El Modelo de Negocio CANVAS es una destacada herramienta ideada por el Consultor y Emprendedor suizo Alexander Osterwalder en el año 2010, para diseñar y crear modelos de negocio de forma simple, sencilla y organizada, mediante una plantilla de trabajo prediseñada.

El nombre de este modelo viene del idioma inglés, “Canvas” se traduce al español como *lienzo*; porque así como el artista dibuja en un lienzo todo lo que sale de su mente y corazón, el emprendedor lo utiliza su “lienzo” para plasmar en él todas ideas, innovaciones o mejoras que se le ocurran en pro de su negocio o idea de negocio, organizándolas de forma lógica y obteniendo finalmente una idea más acabada de lo que éste quiere emprender.

La idea de esta metodología es completar con Post-its la información situada en cada uno de los bloques o componentes que lo integran, dando lugar al desarrollo de habilidades analíticas con pensamiento creativo -a lo que se llama Proceso de Pensamiento de Diseño (Design Thinkig Process)-, permitiendo así el dinamismo de mover y acomodar la información donde verdaderamente pertenezca.

## 1.- Enfoque

El Modelo de Negocios CANVAS se enfoca en dar respuesta a 4 puntos primordiales, que son: ¿Cómo generamos valor?, ¿Qué valor generamos?, ¿Para quién generamos valor? y los resultados económicos (que se deduce de la



diferencia entre los medios necesarios para generar valor y lo que los clientes están dispuestos a pagar).

## 2.- Componentes

Por medio del lienzo de Osterwalder se puede hacer un mapa completo del modelo de negocio en una sola imagen, en la que se detalla tanto la idea de negocios, como los distintos factores que intervendrán en ella a la hora de ponerla en marcha. Estos factores son: segmento de mercado, propuesta de valor única, canales, fuentes de ingreso, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costes.

### **2.1.- Segmentos de clientes (SC)**

El objetivo de este bloque es concentrarse en conocer a los clientes a quien el emprendedor se va a dirigir, estar al tanto de sus sentimientos, sus pensamientos, sus temores, sus deseos, lo que dice y lo que escucha, para lo

cual resulta muy útil la herramienta del Mapa de Empatía descrito anteriormente. Y teniendo esta imagen general del cliente, es posible comenzar a trazar la propuesta de valor a ofrecer.

## **2.2- Propuesta de Valor (PV)**

La Propuesta de Valor del negocio debe girar en torno a la innovación, ya que se deben satisfacer las demandas del mercado objetivo y en conseguir el posicionamiento en la mente del mismo en cuanto a la solución de sus principales problemas.

Lo ideal es que se oriente, primeramente en detectar las necesidades existentes en el mercado a dirigirse y luego trazar las estrategias para suplirlas. Para lo cual es necesario formularse las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles necesidades de los clientes están siendo resueltas en la actualidad y cuáles no?
- ¿Qué valor entregamos a los clientes con nuestra propuesta?
- ¿Qué actividades estamos ayudando al cliente a realizar?

Para Osterwalder (2012), “la PV materializa la estrategia de la empresa para cada segmento de clientes, describiendo la combinación única de producto, precio, servicio e imagen”, por lo que la misma puede ser definida en base a una serie de factores, como son: *precio, novedad, calidad, conveniencia, marca / status, desempeño, reducción de riesgos, reducción de costes, diseño y personalización.*

### **2.3.- Canales (C)**

Dado que la propuesta de valor del negocio llegará a los clientes a través de los canales de comunicación, distribución y venta empleados, es decir, los canales son los intermediarios entre el cliente y la empresa. En esta casilla del lienzo el emprendedor debe establecer cuáles son los canales que le ayudarán a ser más eficiente, cuáles son los que más lo acercarán a los clientes y por medio de cuáles estrechará la relación con los mismos.

A la hora de comerciar la propuesta de valor, es fundamental acertar con la combinación exacta de canales para acercarse a los clientes del modo apropiado.

De acuerdo con Zammit (2001), “para empezar a relacionarse con los clientes, las empresas pueden utilizar sus propios canales, los canales de socios comerciales o ambos. Los canales propios pueden ser directos –como un equipo comercial interno o un sitio web– o indirectos –como una tienda propia o gestionada por la empresa–”. Los canales en su actividad se concentran en 5 fases:

1. **Información:** Cómo la empresa se da a conocer
2. **Evaluación:** Cómo se ayuda a los clientes a evaluar la propuesta de valor.

3. **Compra:** Cómo se permite a los clientes comprar el producto o servicio ofrecido.
4. **Entrega:** Cómo entregamos la propuesta de valor a los clientes.
5. **Postventa:** Cómo se brindan servicios postventa a los clientes.

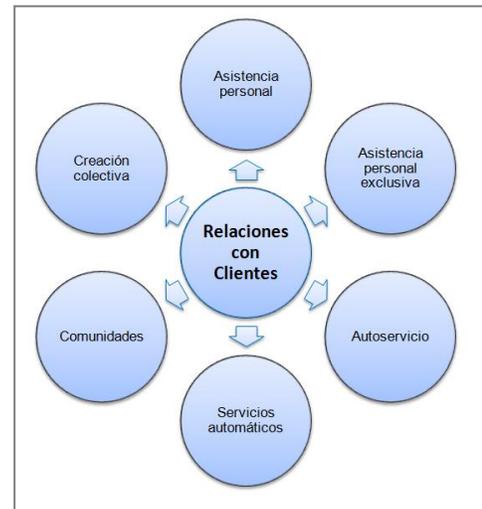
#### 2.4.- Relaciones con el cliente (RCL)

En este punto se describen los diferentes tipos de relaciones que establecen una empresa con determinados segmentos de mercado y la manera en que esta se comunica con los mismos. De acuerdo con Morris (2005), algunas de las preguntas que el emprendedor se debe hacer en este como son: Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado?

¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado?

¿Qué tipo de relaciones se han establecido?, ¿Cuál es su coste?

¿Cómo se integran en el modelo de negocio a implementar?



Fuente: Elaboración propia

Algunas de los tipos de las RCL que puedan tener las empresas con los clientes, se muestran en la imagen a la izquierda...

## **2.5.- Fuentes de ingreso (FI)**

El presente elemento trata sobre el flujo de caja que genera una empresa en los distintos segmentos de mercado a los que se dirige y es donde el emprendedor debe preguntarse: ¿Qué valor están dispuestos a pagar los clientes?, ¿Por qué pagan actualmente?, ¿Cómo pagan actualmente? o ¿Cómo les gustaría pagar?

Existen distintas maneras de generar ingresos, como son: *venta de activos, cuota por uso, cuota de suscripción, préstamo/alquiler/leasing, concesión de licencias, gastos de corretaje y publicidad.*

Tales ingresos establecerse mediante uno de los dos mecanismos de fijación de precios principales: *fijo* (que se basa en variables estáticas) y *dinámico* (que cambia en función del mercado).

## **2.6.- Recursos claves (RC)**

En el bloque de los «Recursos Clave» el emprendedor debe describir los activos más importantes que necesita un modelo de negocio para que funcione; éstos pueden ser: Físicos, Intelectuales, Humanos y Económicos, la empresa puede poseerlos, alquilarlos o conseguirlos de sus socios clave. En lo referente a los RC, se debe responder a las siguientes preguntas: “¿Qué recursos se necesitan para poder desarrollar el modelo: físicos, intelectuales, financieros, humanos?; ¿Tales recursos asequibles para la competencia o se

pueden imitar con facilidad?; ¿Se puede prever la cantidad de recursos que se necesitarán?; ¿la disponibilidad de los recursos está ajustada en tiempo, lugar y cuantía de forma flexible?

Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes que permitan ofrecer y crear valor a sus clientes, y el tipo de recursos necesarios dependerá de la naturaleza del negocio. , los mismos la empresa puede poseer, alquilar u obtenerlos de sus socios clave.

## **2.7.- Actividades claves (AcC)**

En el renglón de las «Actividades Claves» se detallan las tareas más importantes que debe llevar a cabo una empresa para que su modelo de negocio sea exitoso. “Al igual y al igual que los Recursos Clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos.” (Osterwalder, 2012). Otro punto a añadir es que así como en los RC, las actividades a emplear dependerán enteramente del modelo de negocio que se esté ejecutando.

Las AC se pueden dividir en las siguientes categorías:

- Producción
- Resolución de problemas
- Plataforma/red

## 2.8.- Asociaciones Claves (AsC)

El bloque de las asociaciones claves responde a las siguientes preguntas: ¿Quiénes son los socios y proveedores clave del negocio? ¿Cuáles recursos clave se pueden adquirir de ellos y qué actividades clave realizan?

En su libro *Generación de Modelos de negocios*, Alex Osterwalder propone cuatro tipos de asociaciones:

**Alianzas estratégicas:** Asociaciones entre empresas no competidoras

**Coopetición:** Asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.

**Joint ventures:** Asociaciones de empresas para crear nuevos negocios.

**Relaciones cliente-proveedor:** Asociaciones con fines de asegurar la fiabilidad de los suministros.

La importancia de las asociaciones claves se hace cada vez más significativa, ya que añade un gran valor al modelo de negocio, siendo algunas de las motivaciones principales de asociación: la optimización y economía de escala, disminución costes, riesgos e incertidumbre y la

adquisición de recursos y actividades particulares. “Otra razón de peso para establecer alianzas es la posibilidad de ventas cruzadas con nuestros colaboradores” (Osterwalder, 2012). Finalmente, es importante la asociación con especialistas que puedan acrecentar la propuesta de valor del negocio.

## 2.9.- Estructura de Costos

En el bloque de Estructura de Costos se especifican los costos más notables en los que incurre la empresa para operar el modelo de negocio. Tales costos incluyen la creación y entrega de valor, el seguimiento y mantenimiento de las relaciones con los clientes y la generación de fuentes de ingresos para la empresa. Dichos costos pueden ser calculados con cierta facilidad después de tener definidos los recursos, actividades y sociedades claves. Cabe destacar que dependiendo del modelo de negocio, habrá una estructura de costos distinta, las cuales pueden ser: según costos o según valor. Las estructuras de costos se caracterizan por ser de: costos fijos, costos variables, economías de escala o economías de amplitud.



A continuación, la descripción del modelo de negocios del Restaurant de Comida Saludable tratado en el presente trabajo por medio del lienzo de Osterwalder, comunmente conocido como Modelo CANVAS:

## Modelo CANVAS: “Delight”



Fuente: Elaboración propia

### **3 Ventajas del Modelo CANVAS**

El Modelo CANVAS tiene numerosas ventajas, dentro de las cuales se pueden mencionar:

- Permite desarrollar los aspectos claves del negocio en forma de lienzo, haciéndolo simple y práctico.
- Resume toda la información importante del negocio de forma rápida y precisa (en una sola hoja).
- Es versátil, permite hacer modificaciones a medida que se va ejecutando.
- Ayuda al pensamiento estratégico gracias a la visión global del negocio que aporta.

#### **1.3.- Modelo Lean CANVAS**

Una vez publicado y bien acogido por la comunidad de empresarios, *Bussines Model CANVAS* respondió a la necesidad de establecer una estructura estandarizada para los modelos de negocios de grandes compañías, sin embargo por su carácter sencillo no podía ser utilizado para emprendimientos.

Tomando este modelo como base, Asch Maurya, joven emprendedor estadounidense, diseñó el Modelo de Negocios Lean CANVAS.

Lean CANVAS fue dado a conocer en el libro “Running Lean” (Cómo iterar del ‘Plan A’ a un Plan que funciona) publicado en febrero del 2010, prolongando su desarrollo en las ediciones consecuentes de “The Lean Series” editados por Eric Ries.

Orientándose a las necesidades de las “*startups*”, este modelo cubre los requerimientos que una empresa de esta índole puede ocupar. “Las Startups, o empresas de nueva creación se caracterizan por ser de funcionamiento limitado, así como también por su gran relación con la innovación y tendencia a grandes incertidumbres”.

La estrategia para llevar una startup al mercado es diferente a la de una compañía consolidada, por lo que Maurya propone un enfoque diferente y más detallado de como diseñar un modelo de negocio para una compañía en nacimiento.

Tratándose este modelo de un punto de partida para visualizar diferentes escenarios, sirve también como instrumento idóneo para ser más objetivos al momento de establecer el enfoque de la startup.

El Modelo Lean CANVAS se presta como una plataforma que permite alinear todas las áreas de la empresa a su objetivo. En una sola vista, contribuye a determinar cualquier incoherencia en el concepto ideológico de la empresa, así como también descubrir cualquier oportunidad que no se había apreciado en un inicio.

## 1.- Enfoque

Lean CANVAS es una herramienta empresarial que permite diseñar, crear, describir y experimentar nuevos modelos de negocios, partiendo de la definición de 9 pilares fundamentales, los cuales permiten apreciar un mapa completo del modelo en una sola imagen.

## 2.- Componentes

La forma de utilizar el Lean CANVAS según nos propone Ash Maurya en su libro “Running Lean” es rellenar cada uno de los bloques indicados en el lienzo, respetando el orden numérico que se muestra a continuación:



### 2.1.- Segmentos de clientes

Consiste en la identificación de los segmentos de clientes a quienes nos vamos a dirigir, pues no es recomendable para una nueva empresa

dirigirse al “público en general”. Es importante distinguir aquellos “Early Adopters” (Usuarios Visionarios) quienes serán los primeros con quienes trabajar.

## **2.2.- Problemas**

Se enfoca en definir los 3 problemas principales en los que la empresa incurre por llevar a cabo su actividad. Luego deben ser puntualizadas las soluciones o alternativas para resolverlos.

### **iii.- Proposición única de valor**

Se basa en especificar de manera práctica y sencilla que atributo hace del producto/ servicio particularmente especial.

### **iv.- Solución**

Es recomendable listar aquellos problemas a los que los clientes se enfrentan, a fin de establecer las 3 características más importantes que debe tener el producto/ servicio. Las mismas servirán como enfoques, y así atinar al momento de satisfacer las necesidades de los mismos.

### **v.- Canales**

Radica en identificar los caminos por los cuales llevar las soluciones a los clientes. Puede ser por medio de un equipo de ventas, medios digitales, sucursales, etc. Comprende tanto el momento de la venta como toda la experiencia del cliente.

#### **vi.- Flujos de Ingresos**

Consta en puntualizar las maneras en la que la empresa generará ingresos y flujos de dinero. Engloba el margen, el valor del cliente, modelo de recurrencia.

#### **vii.- Estructura de Costes**

Considera aquellos elementos que generarán gastos/ costos mensualmente. Es necesario ser lo más exhaustivo posible.

#### **viii.- Métricas Clave**

Para la incesante evaluación y toma de decisiones, es necesario establecer aquellos indicadores que harán medibles ciertas actividades, tomando en cuenta que debe tratarse de un conjunto muy reducido.

#### **ix.- Ventaja Diferencial**

Define ese algo que hace de la empresa diferente y mejor que los competidores.

# Modelo LEAN CANVAS: “Delight”



Fuente: Elaboración propia

### 3.- Ventajas del Modelo Lean CANVAS

Adicional a las ventajas del modelo CANVAS que fueron previamente mencionadas, las cuales aplican perfectamente para el modelo Lean CANVAS, se pueden mencionar las siguientes:

- Permite una estructura estandarizada para determinar el modelo de negocio adecuado de una *startup*, ayudando a su desarrollo estratégico desde su concepción.
- Posibilita la apreciación de oportunidades no consideradas en la etapa de idealización del negocio.
- Proporciona la previsión de diferentes escenarios, lo cual contribuye a contrarrestar el estado de incertidumbre característico de empresas en nacimiento.
- Alinea todas las áreas de una empresa a su enfoque esencial.

#### **1.4.- Modelo J.E.R. CANVAS**

El modelo J.E.R. CANVAS es una propuesta por el Ingeniero y Profesor chileno Juan Enrique Rosales, que comprende la unión del modelo CANVAS y Lean CANVAS, así como también la adición de otros elementos claves, algunos acerca de la empresa y otros relacionados al mercado a incursionar.

El Ingeniero Juan Enrique Rosales es actualmente Director de la unidad de emprendimiento de la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña, UNPHU ciudad de Santo Domingo. Distinguido por su vasta experiencia en el diseño y gestión de modelos de negocios para emprendimientos, consultor y experto en materia docente.

## **1.- Enfoque**

El modelo J.E.R. CANVAS se enfoca en identificar 18 elementos fundamentales y relevantes al momento de definir el modelo de negocios de una empresa. Los mismos, contribuyen a la clarificar la entidad de la misma, que ofrece y cómo lo hace.

Si bien es imprescindible tener una idea a nivel universal de la esencia de la empresa, y los elementos macros que la conjugan, es necesario, además, ser exhaustivos y definir los roles que desempeña la misma con demás organismos.

Según lo antes mencionado, es importante desarrollar los modelos CANVAS y LEAN CANVAS, mas es conveniente hacer énfasis adicional en los detalles del producto/ servicio y relaciones con comunidades aledañas.

## **2.- Componentes**

El presente modelo consta de dos partes, una enfocada al Producto/Mercado y otra orientada a la Empresa/Mercado. La primera parte contiene los mismos elementos que el modelo Lean CANVAS: *segmentos de clientes, problemas, proposición única de valor, solución, canales, flujo de ingresos, estructura de costos, métricas claves y ventaja diferencial*. Mientras que por otro lado, la segunda parte del modelo se conforma de elementos que se desprenden del Modelo CANVAS: *relaciones con clientes y asociaciones claves*; así como también por otros componentes, que dada su importancia, el Ing. Rosales ha

decidido incluir en su propuesta: *Producto o servicio ampliado, Procesos Centrales, Cadena de valor y Competencia relevante.*

Dado que la mayoría de los componentes que conforman el modelo J.E.R. CANVAS han sido descritos en los modelos CANVAS y Lean CANVAS, en este apartado se procederá a explicar brevemente los elementos que aún no han sido tratados.

#### **i.- Producto o servicios ampliados**

Es sumamente importante identificar y determinar los aspectos centrales del producto o servicio que se ofrece. Los Productos o Servicios ampliados se dividen en: Básico (central) y Periféricos (secundarios). Como su nombre lo indica, el Producto o Servicio Básico es lo que define la esencia del negocio, la oferta primordial de la empresa a sus clientes. Por su parte, los Productos o Servicios Periféricos, conforman una oferta complementaria a la básica, y son de enorme importancia a la hora de satisfacer a los clientes y agregar valor a la empresa.

#### **ii.- Procesos centrales y de apoyo**

Es de suma importancia distinguir cuáles son los procesos centrales del negocio, puesto que los tales le dan orientación al mismo, mientras que los procesos de apoyo dan soporte a los procesos centrales, contribuyendo a la ejecución de los mismos.

### **iii.- Cadena de valor**

La cadena de valor permite describir el desarrollo de las actividades por medio de las cuales la empresa genera valor al cliente.

### **iv.- Competencia Relevante**

Es trascendental saber quiénes integran la competencia -directa e indirecta- del negocio; así como también conocer sus carencias, sus estrategias, saber cuáles son sus puntos débiles y utilizarlos a favor del negocio, diseñando estrategias que le permitan ser competitivos en el mercado.

## **3.- Ventajas del Modelo J.E.R. CANVAS**

Los modelos de negocios descritos en el presente trabajo, gozan de ventajas compartidas y el J.E.R. CANVAS no es la excepción, pudiéndose resaltar dos ventajas adicionales, y es que reúne los aspectos más relevantes del modelo CANVAS y el modelo Lean CANVAS, constituyéndose como un modelo de negocios más completo, que los previamente citados.

Seguidamente se muestra un ejemplo del Modelo J.E.R. Canvas, tomando como referencia el Restaurante de Comida Rápida Saludable planteado en el presente trabajo.

## Modelo JER Canvas: "Delight"



Fuente: Elaboración Propia

### 1.5.- Etapas para la Aplicación de un modelo de negocios a un Emprendimiento

Una vez se han respondido a las preguntas: ¿Cómo generamos valor?, ¿Qué valor generamos?, ¿Para quién generamos valor? y ¿Cuáles son los resultados económicos? del emprendimiento en cuestión, el emprendedor debe encaminar

sus esfuerzos a responder a ¿Cómo lograrlo? (Alex Osterwalder, 2010). La creación de una empresa es un proceso que consta de distintas etapas sucesivas, las cuales el emprendedor debe tener muy en cuenta, éstas son:

**5.1 Movilización:** En donde se identifican los elementos necesarios para diseñar un modelo de negocio, y se gestiona la motivación que se esconde detrás del proyecto.

**5.2 Comprensión:** En la presente etapa se estudia toda la información relevante en lo que a los clientes actuales y potenciales se refiere; además, se elaboran los primeros prototipos del modelo de negocio.

**5.3 Diseño:** Después de haber analizado en detalle los prototipos se selecciona el/ los modelos de negocio que mejor cumple/n las expectativas.

**5.4 Aplicación:** En la etapa de aplicación se pone en marcha el modelo de negocio elegido con la planificación y las personas definidas.

**5.5 Gestión/ Evolución:** En la quinta y última etapa realizan las readecuaciones y modificaciones del sistema de gestión de la empresa para estructurar el modelo de negocio. Se supervisa y adapta o transforma en forma continua el modelo de negocio.

**CAPÍTULO II.-**

**DESCRIPCIÓN DEL RESTAURANT DE COMIDA RÁPIDA**

**SALUDABLE**

## **2.1.- Características**

*Delight* es un restaurante de comida rápida saludable, donde se ofrecerá comida sana con rapidez en el servicio, contando con una amplia variedad de platos con alto contenido nutricional y bajos niveles de grasas y calorías, con la finalidad de cuidar la salud de nuestros clientes y su peso.

Tal idea surge por la necesidad existente en el mercado dominicano de este tipo de negocio. Además de su rapidez en entrega, *Delight* se caracterizará por brindar a sus comensales platos preparados con ingredientes de alta calidad a precios económicos.

Además de la comida se buscará implementar una cultura de servicio al cliente memorable, contando con un equipo de servicio cortés, atento y muy capacitado. A todo esto se debe añadir que se pretende apuntar a la experiencia de servicio con la exclusividad del lugar para nuestros clientes, con una decoración acogedora y minimalista orientada a la conservación, convivencia y uso adecuado de lo natural e instalaciones impecables.

## **2.2.- Industria o mercado**

En la actualidad la parte más alta de la pirámide del mercado de restaurantes la ocupa por mucho el sector de las comidas rápidas, este segmento del mercado es el que concentra los mayores índices de consumo, mayores ventas y mejores índices de crecimiento. Lo que se refleja claramente con la apertura de nuevos

locales por parte de las grandes cadenas, tanto a nivel local como internacional, y lo mejor de todo es que hay campo para que aparezcan nuevos formatos y negocios.

La materialización de un restaurante de comida rápida saludable llena un vacío que existe en el mercado actual. El país cuenta con cientos de establecimientos de comida rápida, sin embargo, no existe alguno con el concepto de comida saludable. Hoy día la regla general en los restaurantes es ofrecer un menú que pueden ser consumido fácilmente por personas con una salud óptima, pero no se enfocan en disponer un servicio que pueda ser disfrutado por personas que presentan ciertas limitaciones, es decir ofrecer menús a la medida de sus clientes un tipo de comida sana y saludable baja en grasas y calorías.

Aprovechando la falta de interés del sector de comida rápida en dar una alternativa sana a las personas que desean cuidar su salud, surge esta idea de negocio que cuenta con clientes a la espera de un restaurante enfocado en la salud, rapidez y calidad.

### **2.3.- Tendencias**

En las últimas décadas los malos hábitos alimenticios, esto se debe a que una gran parte de la población lleva un estilo de vida poco saludable; grandes cantidades de trabajo, poco tiempo de descanso, falta de ejercicio y falta tiempo para cocinar, entre otros.

El daño causado por este estilo de vida se refleja en el incremento del índice de personas con sobrepeso, diabetes, hipertensión, entre otras enfermedades; producto de esto, surge una nueva tendencia en el mercado global: la venta de comida saludable, baja en grasa y en calorías.

El sector de la comida rápida saludable es conocido como “fast-good”, haciendo referencia a los alimentos sanos y nutritivos preparados en forma rápida y a un buen precio. “Fast-good” es una tendencia alimenticia global que es de fácil acceso y rápida elaboración. Los negocios bajo este concepto se caracterizan por su agilidad al servir, entregar alimentos a precios moderados y manejar una cantidad limitada de alimentos de fácil preparación, teniendo como ventajas menús que benefician a las personas que desean cuidar su salud, pero que siempre ansían la presencia de un plato nutritivo y delicioso sobre sus mesas.

#### **2.4.- Clientes / Consumidores**

Teniendo como propósito el satisfacer una necesidad latente en la sociedad, Delight es una empresa que sitúa al cliente como foco central de las acciones operativas, administrativas y comerciales. Dar una buena respuesta a sus demandas y gestionar cualquier tipo de exigencia es prioridad. El cliente es la razón de la existencia y garantía de futuro del negocio; con un producto/servicio diseñado bajo los fundamentos de una necesidad humana tan básica como lo es la alimentación, queda implícita la importancia de los consumidores para Delight.

Con un producto/servicio diseñado bajo los fundamentos de una necesidad humana tan básica como lo es la alimentación, queda implícita la importancia de los consumidores para Delight.

Considerando las nuevas rutinas a las que hoy día las personas están obligadas, el comer fuera de casa es una imposición. La carencia de tiempo para la preparación de los alimentos, es la principal razón por la cual los restaurantes de comida rápida se ubican dentro de las primeras opciones a la hora de alimentarse. Sin embargo, y pese a la real definición de alimentación, los restaurantes de comida rápida no garantizan una nutrición balanceada. Por lo que, relegada esta alternativa se encuentran los restaurantes de comida gourmet. No obstante, el ya mencionado tiempo limitado del que padecen los clientes, esta opción no se muestra como atractiva para ser tomada en consideración en el diario vivir de las personas.

Las limitantes previamente mencionadas nos guían a desarrollar un producto/servicio dirigido a personas que por motivos de salud, tiempo o alguna otra razón, deben alimentarse fuera de sus hogares, con la satisfacción de poder hacerlo de forma sana.

Emprendiendo desde las necesidades ante citadas, los clientes Delight son el grupo de personas que comparten conciencia y valoran la alimentación, siendo esta el primer pilar de la salud. Sin ánimos de dejar a un lado el atributo esencial de la comida, el buen sabor.

## **2.5.- Competidores**

La competitividad consiste en el manejo eficiente de todas las actividades que intervienen en el desarrollo de la empresa y que hacen que el cliente prefiera los servicios que se ofrecen allí por encima de las demás. Cabe resaltar que dicha definición guarda cierta analogía con el concepto de productividad “manejo eficiente de los recursos que permiten el crecimiento económico de la organización” (Nacional Financiera , 2013).

A su vez, Michael Porter (2008) subraya que: “la competitividad está determinada por la productividad”. En otras palabras, una empresa es competitiva en el mercado si y solo si asegura productividad en sus procesos.

Entendida la incidencia de la productividad en competitividad, se puede apreciar el origen y razón de la rivalidad entre empresas competidoras. Más allá de meramente identificar cuales empresas comparten un mismo modelo de negocios, es entender aquella fuerza que permite la evolución de estrategias, redefinición de procesos e innovación.

La industria culinaria es una categoría interesante en términos de competitividad, puesto que el valor que sus empresas ofrecen a su público conjuga diversas variables, las cuales con el pasar de los años, han ido evolucionando en sus habilidades en cuanto a preparación de platos, importancia de ingredientes, empleo de nuevas tecnologías, así como también como una notable mejora de calidad en lo que a instalación y servicios colaterales que a restaurantes se refiere.

Aterrizando dichas conclusiones a la realidad, se puede notar que, en términos de competencia, la rivalidad entre restaurantes de la República Dominicana es ligeramente apreciable, no obstante, no se debe subestimar la agresividad que sustentan.

El sector culinario del país está compuesto por restaurantes internacionales de modalidad franquicias, que ofrecen productos individuales y empaquetados, y restaurantes gourmets con platos 'A la carta'.

En el caso particular de "Delight", no podemos designar alguna empresa a la que podamos denominar como competidor en sí, ya que ninguna precisa nuestro mismo modelo de negocios- Restaurante de comida rápida saludable. Sin embargo, si segmentamos y ordenamos por prioridad nuestro enfoque, es posible determinar aquellos restaurantes con cuales rivalizamos en cada región.

Estableciendo como principal misión el ofrecer comida saludable, y como segundo enfoque la rapidez de entregas, hemos identificado dos competidores:

-Competidores Directos: Restaurante Gourmet Cinlantro's, Gardens Light Cuisine, Jardín Verde, Ananda y Market.

-Competidor Indirecto: Wendy's, que a pesar de ser un restaurant de 'junk food', ofrece una variedad de ensaladas muy bien acogidas por quienes cuidan su salud.

La competencia más relevante de *Deligth* es el Restaurant Gourmet Cilantro's, puesto que es el único restaurante que



vela por calidad nutricional en sus platos, asegurándole al público productos elaborados 100% naturales sin conservantes y bajos en grasa. Con tan solo 2 años de apertura, se han dado a conocer mayormente por 'Word of Mouth' generado por los altos grados de satisfacción de sus clientes.

Los precios y la calidad de sus productos/ servicios los colocan como un fuerte competidor al cual hacerle frente. Cuenta con una única sucursal ubicada en el sector La Castellana, la cual ofrece capacidad para aproximadamente 60 personas.

Pese a las buenas cualidades mencionadas, Cilantro's es un negocio orientado a la elaboración de alimentos nutritivos, dejando a un lado la rapidez de entrega. Un plato fuerte promedio puede tomar 20 minutos (aprox.) en ser elaborado. Esta realidad lo clasifica entre restaurantes con modalidad 'A la Carta', lo cual nos deja con una ventaja competitiva sobre ellos.

## **2.6.- Tecnología**

Retomando el tema de la competitividad, ahora desde un punto de vista más cuantitativo, para lograr ventaja competitiva es necesario un gran respaldo tecnológico. Las empresas requieren disposición del mejor nivel de conocimientos, gestión, prácticas científico- tecnológicas y recursos para lograr ser competitivas dentro de su mercado.

Vale resaltar que el término tecnología se subdivide en: tecnologías duras, basadas en ciencias e ingenierías, y tecnologías blandas, basadas en aspectos humanos y de gestión.

De acuerdo con Chevalier (2010), "Las *tecnologías blandas* pretenden mejorar el funcionamiento de las organizaciones para el cumplimiento de sus objetivos, siendo su producto un objeto intangible (haciendo referencia al "Know How" de la empresa). Subraya a su vez, que en las *tecnologías duras* el producto tecnológico es un objeto tangible."

Un producto/ servicio diferenciado puede ser el resultado de un grado más alto, en términos tecnológicos, que su compañía disponga sobre sus competidores.

Es importante destacar que para garantizar un uso óptimo de estos recursos, es necesario asegurar que los empresarios posean la capacidad, tanto en sus teorías como en sus prácticas, que la compañía requiere. Clasificadas y en detalle, a continuación, la exposición de las tecnologías a implementar en Restaurante de comida rápida saludable "Delight":

## **1. Tecnologías blandas**

### **i.- Recursos humanos**

- Personal operativo: responsables de sostener actividades de: atención directa al cliente, elaboración de platos, cajeros, colaboradores de mesas, conserjería, seguridad y transportación.

- Personal de gestión: equipo ejecutivo conformado por encargados de las áreas: comercial, contabilidad, gestión humana, informática y administrativo.
- Personal técnico especialista: grupo de nutricionistas y expertos gastronómicos que garantizaran la validez de nuestra promesa de valor al cliente. Como segunda función tendrán promover la innovación e ingenio para la creación de nuevas propuestas al público.

## **ii.- Contratación de outsourcings**

Quienes respaldarán el continuo aprendizaje técnico y de gestión por parte de nuestros empleados. Ya sea tanto sobre los conocimientos básicos como las prácticas e informaciones más actuales de la materia, como por ejemplo la agencia publicitaria que se encargará de la gestión de nuestra página web.

## **2. Tecnologías duras:**

### **i.- Tecnología culinaria**

- Hornos a gas y Spiedos.
- Horno pizzero de leña.
- Estufas eléctricas.
- Lava platos eléctricos
- Licuadoras y batidoras eléctricas.
- Trituradoras eléctricas.
- Esterilizadora eléctrica.
- Frezeers.
- Dispensadores de bebidas.
- Ice makers.
- Rostizadores eléctricos.

## **ii.- Tecnología administrativa**

- Computadoras desktops y laptops.
- Fotocopiadora/ Scanner/ Impresora.
- Servidor IT.
- WI FI.
- Sistema de seguridad y alarmas.
- Sistema de electricidad alternativa.

## **iii.- Tecnología comercial**

- Software para restaurante.
- Pantalla para visualización pedidos (cocina).
- Pantallas para uso publicitario.
- Cajas registradoras.
- Verifones.
- Botón inalámbrico de mesa.
- Portal Web.
- Plataforma telefónica.

## **2.7.- Otros aspectos relevantes**

La realidad es que cada negocio en particular se destaca por aspectos especiales, en otras palabras, elementos no necesariamente estándares son los que distinguen a una empresa y derivados del resto.

Con el propósito de ser más exhaustivas en aquellos principios considerados relevantes al momento de señalar a *Delight* como un emprendimiento potencial al éxito, a continuación se presentan enfoques detallados acerca los mismos:

### **1. Recursos humanos**

Es de gran relevancia el equipo de personas bajo quienes estará delegada la responsabilidad de mantener las operaciones de *Delight*. Por lo que la alta gerencia tendrá como prioridad el garantizar que este recurso, el máspreciado de la empresa, se encuentre en óptimas condiciones.

Basados en un riguroso sistema de reclutamiento, serán seleccionadas solo aquellas personas con la actitud, como primer exigencia, y capacidad adecuada para los requerimientos de la posición. Un valor necesario que deberán de compartir todos los colaboradores es la Pasión por Servir, a fin de que valorar los intereses de los clientes sea una acción voluntaria y natural de cada empleado.

Entendiendo el esfuerzo en captar y capacitar los colaboradores para lograr desempeños impecables, han sido contemplados programas de motivación e integración a fin de que los mismos se sientan parte de clave del proyecto.

## **2. Especialización**

Tratándose *Delight* de una propuesta innovadora- restaurante de comida rápida saludable-, es necesario respaldarla sobre una base técnica que sustente la razón de ser de la misma.

Una vez establecidos el fomento y desarrollo de la salud como el enfoque principal del producto/servicio a ofrecer, se obliga el sustento de quienes dominan tan compleja materia. En este caso, los conocimientos de especialistas serán sostenidos por dos fuentes de expertos: Médicos Nutricionistas y Entrenadores Personales.

Médico Nutricionista es el profesional experto en alimentación, nutrición y disciplina dietética. Tiene la capacidad para intervenir en la alimentación de una persona desde los siguientes ámbitos de actuación: la nutrición en la salud y en la enfermedad, el consejo dietético, docencia, entre otros.

Entrenador Personal es un profesional de la salud que utiliza una evaluación y entrevista individualizada para obtener, motivar, educar y desarrollar un programa de ejercicio seguro y efectivo, de acuerdo al estado de salud, capacidad, necesidades y metas de la persona.

Una tercera opinión, y no menos importante, es la de un Jefe de Cocina, mejor conocido como Chef. Persona que tiene como responsabilidad diseñar recetas, elegir ingredientes y dirigir a cocineros.

Una vez conjugadas estas competencias, se concibe una propuesta lo suficientemente científica para garantizar resultados concretos, sin descuidar la importancia del atractivo al gusto.

El momento de ejecución en la cual las tres fuentes de información técnica toman participación es justo al instante del diseño de platos, así como también en el desarrollo de ofertas atractivas para diferentes sub segmentos de clientes.

### **3. Oferta**

Partiendo de la propuesta de valor establecida en el modelo de negocio, es posible diversificar de manera abundante las modalidades en las que *Delight* propone satisfacer las expectativas de su público.

Las intenciones de entregar un producto/servicio conllevan a exceder el simplemente diseñar una oferta para la cual el cliente deba moldearse. Más allá de crear una proposición para el mercado a la cual las personas deban acomodarse, la finalidad de los esfuerzos de la concepción de un artículo/servicio consiste en lograr que el mismo sea capaz de consumir las necesidades de una persona. En simples palabras, ofrecer un producto/servicio es provocar una acción de aceptación de parte de una persona, cliente.

La condición y particularidades de los clientes no son imprescindiblemente las mismas, aunque cabe resaltar que les mantiene por lo menos un atributo en común, por lo que las formas en las que *Delight* ofrece la propuesta a fin de acoplarse a las condiciones del público toman los siguientes formatos:

- Alimentos y bebidas individuales.
- Ofertas empaquetadas.
- Menú masificado: eventos, reuniones corporativas, ocasiones especiales.
- Menú saludable y divertido para niños.
- Dietas para diferentes tipos propósitos.
  - \* Para el cuidado de una patológica específica.
  - \* Para el logro de una condición física determinada.
  - \* Para el mantenimiento de dieta balanceada. Planificación de esquema alimenticio del día a día.
  - \* Para desintoxicación 'Detox'.
- Platos basados por conteo calorías.

Las dos últimas ofertas poseen la alternativa de ser acompañadas por asesoramiento de un experto en la materia, ya sea de un nutricionista o entrenador personal. Para la cual el cliente deberá disponerse a previas evaluaciones y entrevista.

Parte relevante de la oferta, luego de definido el producto, son las asistencias que conllevan el entregar la promesa de valor al cliente. Tratándose de un

restaurante, los servicios principales quedan explícitos: elaboración de platos, atención comercial y la previamente destacada asesoría profesional.

Con ánimos de trascender a los meros formatos de servicios brindados en negocios de esta naturaleza, han sido identificados ciertos escenarios en los cuales una cuota de atención causarían gran impacto positivo ante el público, así como también el impulso para el desarrollo de ventajas competitivas son:

- Servicio de entrega a domicilio
- Servicio empresarial
- 'Delivery' y 'Carry on'
- Asistencia telefónica
- Servicio de catering

#### **4. Infraestructura**

Como elemento crucial dentro de la esencia de una empresa, las instalaciones se constituyen como el objeto de mayor aporte característico así como también el de mayor relevancia en el contexto conceptual de la misma. Siendo parte importante de la estrategia, la infraestructura invita a considerar exigencias que deben de ser contempladas al momento de la materialización del lugar en donde se ofrecerá la propuesta de valor así como también adonde llevar a cabo los servicios anteriormente mencionados.

*Delight* como restaurante de comida rápida saludable pondrá a disposición del público un espacio con capacidad para 80 personas. Se puede ponderar que el 40% de su distribución tiene oportunidad al aire libre, mientras que el otro 60% a las instalaciones techadas.

Además de las consideraciones básicas que respectan a un restaurante, de cara al cliente, en materia de infraestructura como lo son: baños, parqueos, isla de autoservicios, área de juego para niños y ventana para carry out. Podemos nombrar aquellas adiciones, en materia y concepto, particulares de *Delight*.  
Espacio para eventos, con capacidad 20 personas y aislado del resto del restaurante y Decoración bajo concepto alusivo a la naturaleza.

**CAPÍTULO III.-**  
**PRE DISEÑO DEL MODELO**

### **3.1.- Definición del tipo de modelo de negocio a utilizar**

Para la creación del Restaurante de comida Rápida Saludable “Delight” se empleará el modelo M.A.C CANVAS, propuesta ideada por quienes sustentan el presente trabajo y de las iniciales de cuyos nombres (**M**ichel, **A**ngelyn y **C**eres) se deriva el nombre del mismo.

El Modelo M.A.C. CANVAS es una versión amplificada del J.E.R. CANVAS, al cual se ha integrado el bloque *Recursos Claves*, originario del Modelo CANVAS, y complementado con dos nuevos elementos (*Segmento no mercado* y *Estrategias de la competencia*).

El M.A.C. CANVAS conserva la simplicidad de los modelos anteriormente señalados; y al igual que los tales, se representa en una cuartilla, brindando una visión rápida y general del negocio a emprender.

### **3.2.- Definición de los componentes del modelo de Negocios**

El Modelo de Negocios M.A.C. CANVAS está compuesto por un total de 21 elementos, de los cuales 19 ya han sido previamente definidos a lo largo de la presente monografía.

Los componentes que se han añadido para fines del presente modelo son: Segmento de no mercado, Fortalezas y Debilidades de la competencia y Recursos Claves.

### **3.3.- Definición de Segmento de Clientes**

Como se ha mencionado con anterioridad, actualmente, el consumo de comida saludable se va convirtiendo en una tendencia poderosa mundialmente. Cada día son más las personas que - por gusto o necesidad- se preocupan por cuidar su figura y su salud, y ese es el tipo de personas que componen el segmento de clientes objetivo de *Delight*.

La tendencia de la sana alimentación en República Dominicana ha ido cobrando fuerzas gracias a los “Early adopters” o en español “clientes visionarios”. Tal como lo refiere Aditya Kulkarni (2013), “*los Early adopters son personas que buscan mejorar su estilo de vida con nuevas tendencias o tecnologías; quienes normalmente se guían por su intuición y visión, eligen cuidadosamente lo que consumirán y tienen un nivel educativo por encima del promedio, convirtiéndose así en los clientes más exigentes para cualquier negocio*”. En el caso gastronómico, son atraídos por el concepto de comida calidad superior y alto valor nutricional.

*Delight* busca satisfacer las necesidades de sus clientes, utilizando los ingredientes de más alta calidad, minimizando el nivel de grasas y calorías, para ofrecer platos frescos y exquisitos a sus clientes; de una forma rápida y simple.

Para ser más acertadas respecto a las necesidades de los futuros clientes del mencionado restaurant de comida rápida saludable, saber qué piensan, qué quieren a la hora de comer fuera de casa, qué ven y escuchan con relación al problema existente y conocer más profundamente los deseos y contexto de su segmento objetivo, se ha elaborado un mapa de empatía. Puesto que, con dicha herramienta se crea un perfil de las personas que puedan estar interesadas en la propuesta de valor de *Delight*, lo que es útil para crear una base para las estrategias de relaciones con los clientes.

➤ **Mapa de Empatía**



Fuente: Elaboración propia

En consonancia con el mapa de empatía realizado se ha llegado a la siguiente conclusión; *Delight* viene a llenar un vacío que existe en el mercado culinario dominicano. De igual manera se puede observar cómo es el segmento de mercado objetivo: son personas que desean cuidar lo que comen, que se guían por las nuevas tendencias alimenticias, carecen de tiempo y buscan mantener su figura. Este segmento de la población necesita una propuesta sana, fresca y rápida, que le permita continuar con su estilo de vida habitual, erradicando la preocupación que sienten cuando piensan en que comer y donde hacerlo.

### **3.4.- Identificación del problema al resolver**

Si bien ha sido mencionado entre las teorías del modelo de negocios Lean CANVAS, el investigar para identificar las necesidades del público, es una práctica con carácter de prioridad al momento de la concepción de una empresa que consolida una información útil para el diseño de la propuesta a ofrecer.

El foco al cual están dirigidos los esfuerzos de un negocio es a la satisfacción de necesidades latentes en una sociedad o comunidad. Por lo que reconocer los elementos que circundan en la vida de sus participantes- público- tanto sus dolores como sus placeres, es simplemente el establecer el punto de partida para el diseño del producto/ servicio.

Aquellos problemas que no están siendo resueltos en un sector industria funcionan como partida inicial para las Startups. Una vez determinados, y

unificados a los que serían los problemas colaterales y básicos, la propuesta por parte de la empresa tendrá coherencia con las expectativas, y de esta manera, será bien acogida por el público.

Para *Delight*, restaurante de comida rápida y saludable, resulta imperante el establecer aquellos factores que no colaboran a una completa satisfacción del cliente, ya que irrumpirá en el sector culinario, uno de los más saturados en el mercado.

A modo de hipótesis se puede resumir que el problema actual que afecta a la sociedad es la actitud despreocupada e informal ante la correcta alimentación, a raíz de la falta de tiempo que dispone la humanidad en la actualidad. En otras palabras, las personas descuidan su nutrición por no tener quien les provea y respalde esta necesidad tomando en consideración el tiempo que disponen para esto.

Respetando orden de prioridad, serán mencionados aquellos problemas por los que el público padece y mucho de los cuales, no han sido atendidos por las empresas ya establecidas: Precios elevados de la comida saludable. alimentos de baja calidad en restaurantes de comida rápida y lentitud en la de entrega de comida saludable.

### **1. Precios elevados de la comida saludable**

Si es visto desde una perspectiva más amplia, los primeros competidores de *Delight* no son los restaurantes con los que comparte modelo de negocio, la realidad apunta a que las personas que buscan cuidar su salud recurren

mayormente a los supermercados, y en segunda opción se encuentran los restaurantes de modalidad 'A la Carta'.

La razón principal por la que este público decide prescindir de los servicios de restaurantes de comida saludable, es porque el lograr y mantener una dieta sana resulta costoso en estos lugares.

Cuando una persona busca de economía al momento de comer fuera de su hogar, sale inmediatamente del esquema de comida saludable. Este hecho establece como problema principal el precio establecido por el mercado.

## **2. Alimentos de baja calidad en restaurantes de comida rápida**

Con el propósito de buscar economía, una práctica común entre restaurantes es la adquisición de ingredientes de baja calidad. Aunque difícilmente puede ser percibido por el cliente, no es imposible, y un elemento interesante para la generación de tránsito en este tipo de negocio es el poder que tienen las recomendaciones espontáneas por parte de los comensales o *Word of Mouth*, como se le conoce en el idioma inglés.

Las personas esperan que sus intereses sean valorados, y está más que explícita la relevancia de la necesidad de altos estándares de calidad cuando se refiere al tema alimenticio, por lo que resulta prioritario utilizar ingredientes 100% saludables al momento de ofrecer comida nutritiva.

### **3. Lentitud en la de entrega de comida saludable**

Fue anteriormente destacada la realidad sobre las rutinas de las personas. En la actualidad, el exigente ritmo de vida que lleva el ser humano lo lleva, de esta misma manera, a establecer sus requerimientos bajo este carácter.

Siendo el tercero en la lista de los problemas del público, no deja de ser relevante. El tiempo es un factor decisivo al momento de toma de decisiones de esta índole, una persona puede considerar incluso prescindir de los productos/servicios de un negocio cuando los tiempos de entrega y disposición no convergen.

Con ánimos de adaptar el producto/servicio a los requerimientos y complejidades del público, este sin duda es un problema a tomar en cuenta, por su peso dentro de las necesidades de una persona de hoy en día.

#### **3.5.- Identificación de la posible solución**

Las empresas, como institución dedicada a la ejecución de actividades para generar fines de lucro, tienen como misión el crear un bien/ servicio cuantificable con miras a ser acogido por un grupo de personas- publico.

Más allá de presentar un simple artículo/oficio dentro del mercado comercial al cual las personas con necesidades de esa naturaleza deberán ampararse, el propósito real de la creación de un producto/ servicio es el de acaparar y hacer frente a todos los requerimientos, e incluso colaterales, que están implícitos en

las necesidades de esas personas, en otras palabras, los mismos deberán de ser los suficientemente capaces de cumplir con su promesa de valor.

Sin embargo, y sin ánimos de subestimar el valor de esta teoría, en la práctica la verdad es otra, y es que son pocas aquellas empresas que dedican e invierten recursos para la determinación de esta información, a la cual llaman investigación de mercado. Es cierto que los requerimientos demandados para estos fines suelen ser costosos, no obstante los resultados de su implementación justifican los esfuerzos.

Para una startup en una industria tan antigua como lo es la de restaurantes, aterrizando al caso *Delight*, es posible identificar aquellos problemas que afectan al público tomando como referencia los que son resultados de las empresas ya establecidas. Una vez determinados, deben de ser complementados con aquellas demandas básicas que ocupa el público de ese mercado.

Partiendo de citar el problema “actitud despreocupada e informal ante la correcta alimentación a raíz de la falta de tiempo”, se entiende que la posible solución, hipótesis, es crear una fuente que provea alimentos nutritivos considerando las limitantes que padece la sociedad en la actualidad.

Una vez repasados aquellos factores relevantes, problemas, y que cumplen con tan definidas necesidades del mercado, a continuación son listadas las soluciones que les harán frente por parte de *Delight*.

**1. Ofertas a precios asequibles:** Siendo una utopía deseada popularmente por las empresas, el lograr ofrecer productos/ servicios a los mejores precios de mercado, no es una meta fácil de alcanzar.

*Delight* tiene como desafío el lograr la eficiencia sin descuidar su modelo de negocio producto/ servicio diferenciado, en su caso particular especializado. Sin embargo no deja de ser prioridad dentro de la misión.

La manera de respaldar esta solución, entre otras acciones, será identificando la media de precios establecidos en el mercado, a fin de conocer el radio en el cual deberá ser fijado el mismo. Ya establecido el punto objetivo, serán desarrolladas acciones estratégicas que sustenten el uso mínimo posible de costos sin sacrificar la calidad de la promesa de valor.

Entre las operaciones que ayuden al abaratamiento de costos se encuentran:

**i.- Asociaciones con agricultores locales y creación de huerto propio,** de esta manera se suprimirán los costes de intermediarios y de transporte de materia prima, garantizando además, la calidad de ingredientes frescos sin fertilizantes ni conservantes, y potenciando el sabor de los mismos.

**ii.- Uso de recursos gastables económicos:** será parte de las características *Delight* el promover la conciencia al medio ambiente y predilección por uso de materiales reciclados.

**iii.- Programas de concientización** al uso de recursos, impartidos a los colaboradores.

**2. Comida con alto valor nutricional:** Valor alimenticio en las propuestas, ya sea en los platos independientes como ofertas complementadas, es una misión subjetiva al momento de ser medida. Sin embargo, la manera principal de garantizar este aspecto es por medio de la asesoría de nutricionistas y entrenadores personales.

Al momento del diseño de platos, en la adquisición de ingredientes, en la elaboración de ofertas y finalmente en las indicaciones y recomendaciones para cuándo serán servidas, los especialistas de *Delight* serán las personas responsables de sugerir las mejores alternativas.

Los indicadores del valor nutricional por servicio serán comunicados de manera informativa donde los mismos sean mostrados, ya sea en el menú, web, publicidad, etc.

**3 Rapidez en entregas:** Ya reconocida la gran carencia de disposición de tiempo por la que atraviesan las personas en la actualidad, *Delight* estará dirigida a enfocar sus esfuerzos en realizar los procesos en el menor tiempo posible. Para lo cual serán establecidos intervalos por procedimientos de cada departamento.

Una limitante que padece *Delight* como propulsora de comida nutricional, fresca y natural es el no utilizar ingredientes con conservantes. Para hacer frente a esta inflexibilidad serán estudiadas las cantidades de alimentos a utilizar por día a fin de ser preparados, picados y precocidos, antes de abrir sus puertas al público.

### **3.6.- Validación del problema y la solución**

La finalidad de llevar a cabo un trabajo de investigación es validar por medio de un trabajo de campo si la solución propuesta por quienes sustentan es la más idónea para resolver el problema identificado, desde el punto de vista de futuros consumidores.

Como trabajo de campo para esta investigación fueron realizadas ciertas entrevistas personalizadas a fin de tomar en cuenta la percepción del público sobre el tema en cuestión, apreciar los puntos claves y las consideraciones sobre la propuesta de un Restaurant de Comida Rápida Saludable.

Entre los elementos que fueron cuestionados y tratados como factores relevantes se encuentran: la importancia que le dan a la comida saludable, preferencias a la hora de comer sano, factores que inciden en tales preferencias, sus críticas a los restaurants de “Comida rápida” y “A la carta”; puntos que los entrevistados tuvieron la libertad de responder abiertamente. Seguidamente se resumen las opiniones de los clientes potenciales del negocio en cuestión:

A manera unánime los entrevistados confirman que la comida saludable es un tema que ha tomado fuerza en la actualidad, ya sea por motivos de salud y/o de condición física. A raíz del flujo y fácil acceso a la información, la humanidad ha creado conciencia sobre la incidencia de la buena alimentación en la vida de sí.

Al momento de comer fuera de casa los entrevistados no fueron capaces de asociar esta práctica con el cuidado de una dieta saludable, puesto que existen

pocas opciones que garanticen una correcta preparación y uso de ingredientes de buena calidad. Aquellos restaurantes que cumplen con estos y otros estándares, relacionados con el servicio, forman a ser parte del repertorio de alternativas para acudir y frecuentar; sin embargo, al mismo tiempo dejan un vacío dentro de las expectativas de los clientes.

Dentro de los atributos que inciden en la decisión sobre a cual restaurante visitar, por orden de valor, se encuentran: el precio, variedad de platos, calidad ingredientes, establecimiento de ubicación céntrica y comida de buen aspecto.

Los entrevistados mostraron gran rechazo a la comida de restaurantes fast food por su despreocupación a los valores nutritivos del cual carecen los alimentos que ofrecen, haciendo énfasis en que es “comida artificial” y que por esta razón no cumple con sus requisitos en cuanto a calidad. Por otro lado, el reclamo más popular de los restaurantes modalidad A la Carta es sobre los altos precios de sus ofertas y la demora en preparar los alimentos.

Las opiniones y consideraciones sobre el tener un restaurante de comida rápida saludable en la ciudad fueron muy positivas y de grandes expectativas, con ligeras dudas sobre la veracidad de este modelo de restaurante, por su condición de ser una innovación.

Luego de ser analizadas dichas entrevistas se puede dictaminar que el modelo de negocios Restaurante de Comida Rápida Saludable será bien acogido por el público, corroborando con la hipótesis establecida en la identificación de la

solución. Sin embargo deberán de ser adicionados ciertos elementos que no habían sido considerados en el inicio del diseño del mismo.

Por su aparente relevancia en el mercado, resaltados de forma destaca entre las entrevistas, deberán de ser tomados en cuenta los siguientes aspectos para ser vinculados al modelo de negocios del Restaurante de Comida Rápida Saludable expuesto en el presente trabajo:

### **1. Establecimiento**

Ubicación céntrica en la ciudad, homogeneidad entre cantidad de parqueos y capacidad de personas.

### **2. Ofertas**

Variedad en el menú, sustanciosas porciones por plato y aspecto atractivo.

### **3. Misceláneos**

Higiene y personal capacitado

### **3.7.- Propuesta de Valor**

Con la propuesta de valor de *Delight*, e persigue llenar el vacío existente en la industria culinaria en Santo Domingo, en cuanto a comida saludable se refiere. En el país no hay una opción de comida rápida que se conjugue: comida sana, enfocada en satisfacer el paladar exigente de sus comensales mediante la utilización de productos orgánicos, frescos y de bajo contenido calórico.

Según Diego Regueiro, Director Ejecutivo de Marketing y estrategia: “Tener una propuesta de valor parte de un concepto básico pero fundamental: tener un producto o servicio el cual creamos y estemos convencidos que es el mejor o lo mejor para nuestros clientes.”

*Delight* busca llenar las expectativas de este segmento de mercado ofreciendo un concepto único en cuanto a alimentación sana se refiere, fusionándola con rapidez en la entrega de sus platos y un excelente servicio al cliente. Nuestros clientes buscan calidad, rapidez y buen servicio, todo esto a precios asequibles que les permitan repetir la experiencia sin pensar en el costo. Siendo este punto uno de los más mencionados por los entrevistados, independientemente de su situación económica, los consumidores buscan una opción con precios económicos pero con calidad y frescura.

Partiendo del análisis realizado sobre las respuestas resultantes de las entrevistas realizadas, la propuesta de valor de *Delight* ha sufrido algunas modificaciones; puesto que, además de “Rapidez en la entrega de comida saludable”, “Alimentos de primera calidad” y “Precios económicos”, los clientes potenciales entrevistados demandan *variedad en el menú*, así como también que los *platos* que se les ofrezcan sean *atractivos y sustanciosos*, preparados con según estrictas normas de *higiene*.

### **3.8.- Elaboración de los componentes del modelo**

**1. Propuesta única de Valor:** Debido a que segmento de clientes al que se pretende llegar es un público exigente que demanda una propuesta diferente, original y sobre todo saludable que le genere valor, respondiendo a sus necesidades y deseos. Como se ha mencionado previamente, la propuesta de valor que se pretende entregar al mercado objetivo consiste en la oferta de alimentos saludables de excelente calidad y rapidez en la entrega a precios económicos.

**2. Métricas claves:** Con las métricas claves se busca evaluar y medir el rendimiento del modelo de negocios. Los indicadores que se tomarán en cuenta al realizar las evaluaciones serán los precios *Delight* vs los precios de la competencia, el índice nutricional por plato y la satisfacción de los clientes en cuanto a los platos servidos. Dichos elementos permitirán la medición constante de la acogida del producto y el servicio brindado, para así poder hacer las mejoras necesarias a medida que pase el tiempo y varíen las tendencias.

**3. Canales:** Los canales de distribución describen de qué manera la empresa se comunica y alcanza a sus segmentos de mercado para entregar una propuesta de valor. Los principales canales de distribución serán el establecimiento, servicio a domicilio, página web y redes sociales. Se brindará el servicio a domicilio en la zona metropolitana de Santo Domingo.

**4. Flujos de ingresos:** Los ingresos son parte esencial de un negocio, de ahí depende el éxito del mismo. El flujo de ingresos de *Delight* se basa en ventas directas en el establecimiento, publicidad en su página web, servicio de almuerzo para empresas y servicios de catering en eventos.

**5. Producto ampliado básico:** *Delight* es la mezcla de comida sana y deliciosa. Platos sanos elaborados con rapidez y excelencia. Por lo tanto, el producto básico que se ofrece es comida saludable con calidad y buen sabor.

**6. Producto ampliado secundario:** Los productos/servicios secundarios planteados en este modelo de negocios son; servicios de catering para eventos y la venta de publicidad en la página web del negocio por medio de anuncios productos o servicios relacionados con la alimentación y vida sana en la misma, cobrándole al anunciante por este servicio.

**7. Relaciones con los clientes:** Las relaciones con los clientes serán de forma personalizada. Se atenderá a los clientes directamente, dándoles un servicio excepcional y satisfaciendo sus necesidades. Se ofrecerán charlas sobre nutrición y cómo llevar una vida saludable, ofreciendo además, asesoría personalizada en alimentación. Tales charlas serán impartidas por nutricionistas con la finalidad de ayudar a los clientes a mejorar su calidad de vida. Un buen servicio marca la experiencia del cliente, generando en el

deseo de volver al negocio. Esto hace la diferencia y crea una ventaja competitiva.

**8. Recursos claves:** Los Recursos Claves del modelo de negocios MAC CANVAS para *Delight* son:

**i.- Financieros:** Toda empresa requiere de recursos financieros para desarrollar su actividad y cumplir sus fines y hacer frente a sus obligaciones a corto y largo plazo; en forma generalizada, para su creación, expansión y desarrollo. Algunas de las actividades principales para las que resulta imprescindible la posesión de recursos financieros para *Delight* son: Compra del local, construcción del huerto, adquisición de muebles para el local (áreas interior y exterior), toda la maquinaria y utensilios necesaria para cumplir con las necesidades del lugar, entre otros...

**ii.- Materiales: Los** Recursos físicos funcionan como el apoyo directo a la razón de ser de la empresa en todo lo referente a procesos, actividades y tareas. El tipo de Recursos Materiales de cada negocio viene dado en función de las actividades a las que se dedica y de sus áreas funcionales.

Se conforma por toda la maquinaria y utensilios necesarios para cumplir con las actividades del día a día, insumos, el local, terreno, mobiliario, entre otros.

**iii.- Personal Capacitado:** Participando en un mercado tan dinámico como lo es el sector culinario, serán desarrollados planes de capacitación técnica dirigidos a todo el personal, con el fin de respaldar la propuesta de valor que ofrece *Delight* al público. La empresa la hacen las personas, por lo que garantizar la especialización del recurso humano es asegurar un producto/ servicio competitivo.

**9. Estructura de costos:** Tal como lo expresa Arno Martínez (2010), “la estructura de costos en la elaboración y puesta en el mercado de cualquier producto, obedece a una serie de factores que determinan el valor inicial de dicho producto, es decir todo lo que se gasta para que sea posible que llegue a los usuarios”. Y llevar a cabo con eficiencia las acciones que conllevan cada uno de los elementos previamente mencionados tiene un costo, por eso se han agrupado de la siguiente manera los costos más relevantes para el modelo de negocios del restaurante en cuestión: a) Producción y abastecimiento, b) Publicidad y Community Manager y c) Gastos Administrativos y de personal.

**10. Segmentos de clientes:** Los clientes son la espina dorsal del éxito de toda empresa u organización, y cada uno es diferente de los demás; por lo tanto, se hace imperante definir a qué segmentos de clientes se dirigirá la empresa, y agruparlos en cuanto a la similitud de sus necesidades y deseos.

Por su parte, el Restaurant de Comida Rápida Saludable -Delight- , se enfocará en personas que están interesadas en cuidar su salud y/o

condición física, y a su vez en anunciantes que deseen promocionar sus productos y servicios en la página web oficial del negocio.

**11. Problemas:** Como fue ampliamente detallado en la sección 4 del presente capítulo, Identificación del problema al resolver, los tres principales problemas que tienen los clientes potenciales de *Delight* y que se pretenden resolver con el diseño del modelo de negocios de dicho restaurant, son: Precios elevados de la comida saludable, lentitud en la de entrega de comida saludable y alimentos de baja calidad en restaurantes de comida rápida.

**12. Competencia relevante:** El conocimiento de la competencia es primordial para cualquier negocio, ya que ayuda al emprendedor a tener una visión clara de dónde está parado realmente, en qué puede mejorar o innovar, y por qué no, le ayuda a captar lo que debe dejar de hacer.

Luego de una investigación exhaustiva, se han identificado 5 negocios que constituyen la principal Competencia Directa del negocio, aquella que afecta la posición en el mercado de *Delight*: *Cilantro's*, *Garden Light Cusine*, *Jardín Verde*, *Ananda* y *Market*. Mientras que del lado la Competencia Indirecta se encuentra el restaurante de Comida Rápida *Wendy`s*, el cual no es estrictamente de comida light; sin embargo, ofrece platos orgánicos, bajos en grasas, saludables y con muy buena acogida por los clientes objetivo de *Delight*.

**13. Fortalezas y Debilidades de la Competencia:** Aspectos que serán reflejados dentro del elemento anterior (*Competencia Relevante*, 3.8), dado que es imprescindible conocer los puntos fuertes y débiles que quienes conforman la competencia relevante para Delight, y cómo sus acciones afectan a los resultados de la empresa, así como también saber en qué aspectos se les puede tomar ventaja.

Quienes sustentan, han elaborado un gráfico donde se muestran en detalle cuáles son esas fortalezas y debilidades que caracterizan tanto a la competencia directa como indirecta de Delight.

## Competencia Directa

Nombre	Precios	Fortalezas	Debilidades
	Elevados	Terraza a cielo abierto y bajo techo Área y menú infantil Área de vinos	X Ubicación no céntrica X Lentitud de entregas
	Moderados	✓ Menú bien variado ✓ Buena ubicación	X No tiene menú de niños X No tiene área exterior X No tiene delivery
	Elevados	✓ Ofrecen cursos de cocina a sus clientes. ✓ Fama de buen sabor entre sus comensales ✓ Área libre	X Lentitud de entregas X Ubicación no céntrica X No tiene menú ni área de niños
	Elevados	✓ Valet Parking ✓ Asesoría Nutricional ✓ Opción del cliente crear su propio platillo (Build your own)	X Lentitud de entregas
	Regulares	✓ Presencia notable en redes sociales ✓ Ofertas Online (cupones)	X Pocos parqueos X Espacio muy pequeño X Menú limitado
	Regulares	✓ Reconocimiento internacional ✓ Opera bajo el concepto de franquicia	X No se dan a conocer, publicidad casi nula.

## Competencia Indirecta

Nombre	Precios	Fortalezas	Debilidades
	Moderados	✓ Variedad de sucursales ✓ Rapidez de entrega ✓ Área de niños	X Menú Light muy limitado (sólo algunas ensaladas)

**14. Segmentos de No-Mercado:** Dada la importancia de conocer las características del segmento que no es objetivo a fin tratar de atraerlos y convertirlos en clientes. Tal como lo subrayan Kim & Mauborgne (2004), existen dos tipos de “no-clientes” hacia los cuales se debe apuntar; primero, aquellas

personas que en algún momento han analizado el producto/servicio ofrecido pero al final concluyen que no es lo que desean y segundo, aquellas que lo rechazan por no ser asequible económicamente. En el caso específico de Delight, quienes forman parte de los Segmentos no-mercado son aquellas personas que no estiman la calidad de su alimento, sino su rapidez de preparación, quienes que no tienen conciencia alimenticia.

## **15. Ventaja Diferencial**

**i.- Comida rápida nutritiva a bajo precio**, una conjugación muy innovadora y aún difícil de encontrar en la zona metropolitana de Santo Domingo razón por la cual, *Delight* gozará del monopolio en el mercado al cual se dirige.

**ii.- Ubicación céntrica**, A petición del público y a modo estratégico, el Restaurante de Comida Rápida Saludable *Delight* se asentará en una zona céntrica de la ciudad de Santo Domingo y dinámica halando en términos económicos, fácilmente localizable y de excelente visibilidad.

**iii.- Suficiencia de parqueos ante capacidad de personas**. Al igual que “Ubicación Céntrica”, también es uno de los aspectos tomados seriamente en cuenta producto de las inquietudes que expresaron los clientes potenciales al ser entrevistados, lo cual es un aspecto de mucha importancia.

### 3. 9.- Modelo Prediseñado

Habiendo descrito los elementos que conforman el modelo de negocios propuesto por las sustentantes, el modelo M.A.C. CANVAS, se presenta a continuación la plantilla del mismo, donde se pueden apreciar de una forma global los aspectos más relevantes del negocio en cuestión.



## **CAPÍTULO IV.-**

### **EVALUACIÓN DEL MODELO PRE DISEÑADO**

## **4.1. Testeo**

A fin de evaluar el modelo de negocios propuesto por quienes sustentan, el modelo MAC CANVAS, fue necesario entrevistar algunos de los futuros clientes del mencionado emprendimiento. A los tales, se les solicitó su opinión o sugerencias de mejora acerca del modelo planteado y su interés por los productos ofrecidos en el menú del restaurant.

Si bien es necesario validar la hipótesis sobre posibles soluciones de problemas, es más importante aun cuando trata de una innovación. El modelo de negocio que respecta a *Delight* fue mostrado a quince personas, para fines de análisis y recopilación de consideraciones personales, de esta manera asegurar la acogida o rechazo de esta propuesta.

A continuación las declaraciones puntuales de aquellos que fueron consultados tanto para el modelo, como para el menú:

### **1.- Opiniones del modelo:**



**Lourdes Báez / 53 años/ Lic. Arquitectura**

“A mí, particularmente, me gustaría unos menús que puedan ser específicos para personas hipertensas, que dicho sea de paso hay mucha en el país, y también menús para personas diabéticas, que una gran

cantidad de personas en el mundo que la padecen, con miras al turismo. Otra cosa, procuren tener sazones y aderezos muy suaves para aquellas personas que siempre están a dieta, logrando así un plato sabroso y saludable.”



**Natalia Jiménez/ 22 años/ Lic. Administración Hotelera**

“Tienen que tomar en cuenta que el hecho de tener un huerto - además de ser un apoyo- su manejo de este tienen que considerarlo como con una estructura empresarial también.

Eso conlleva costos, y aunque funcione de apoyo a la misma empresa, de manera interna debe considerarse como si fuera algo externo. O sea con todos los gastos y costos que conlleva producir una “berenjena” por ejemplo. En lo demás, no le cambiaría nada.”

**Hermes Guerrero/ 34 años/ Abogado**



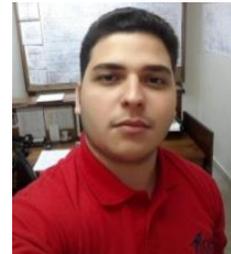
“Respecto a las Métricas Clave, la satisfacción del cliente ustedes lo pueden medir con algún mecanismo similar al de Taco Bell; ellos le dan una tarjeta que se le sella al cliente cada vez que va comer al lugar y a la 5ta vez se le da un almuerzo gratis, por ese medio se

marca el interés del cliente hacia las comidas que ofrecen y sería que ustedes adopten esta técnica también.”

Sobre Recursos Clave, expresó: “Otro punto que deberían tener en cuenta -en una etapa más avanzada del negocio- es darle un aire moderno y tecnológico al restaurante; emplear tabletas electrónicas que estén conectadas por la red a la caja y a la cocina, donde el cliente pueda seleccionar su pedido, le salga lo que tiene que pagar y se lo lleven a la mesa, sin tener que hacer filas.”

**Alexander Gabirondo/23 años/Especialista en inf.**

**Aeronáuticas**



“La temática en la cual se va a desenvolver el negocio es bastante interesante, particularmente soy una persona que está en la búsqueda de un sitio como este, que incluso me ayude a mejorar mi ingesta de alimentos, concientizándome sobre lo que debo y no comer.... algo que ya de por si tengo el conocimiento sin embargo no lo llevo a la práctica por múltiples factores....

Para que puedan efectuar con éxito el tema de los precios bajos, verifiquen cuanto le gustaría pagar a los clientes (en este país te van a decir "gratis" pero la idea es buscar respuestas honestas). Luego verifiquen si pueden adaptar el costo a ese precio ideal para los clientes y luego mejoren hasta superar a cualquiera (este es el estilo Japonés de hacer las cosas).”



**Joan Pichardo/ 36 años/ vendedor**

“Entiendo que deben asegurar simpleza al momento de comunicar todo al consumidor, ya que, por ser un negocio tan completo puede que sea mucha información para el público.

Me gusta mucho la idea de la asesoría pero deben saber manejarla ya que nunca he visto parecido.”

**Edelen Moreno/ 26 años/ Comunicadora**



“Su propuesta me parece muy cool y completa. Me gusta que mencionen que ofrecen charlas nutricionales y cosas así. Me gustaría ver en su menú pizza, hamburguesas y cosas buenas pero en una versión más saludable y natural. También me gustaría ver postres bajos en azúcar pero no con azúcar de dieta. Dentro de su competencia deben agregar “Froots”, es un sitio de comida rápida healthy. Tienen wraps, ensaladas, smoothies, etc. Todo natural.”



**Eillen Moreno/ 28 años/ Diseñadora de Modas**

“Lo veo muy completo. Me gusta mucho su propuesta. Quisiera ver dulces que no engorden. Además que no me digan cuantas calorías tiene un plato, eso me tortura. Prefiero que me digan qué cantidad comí de vitaminas y nutrientes en ese plato, no cuantas calorías me hará engordar.”

**Ahmed Tawfik/ 32 años/ Ingeniero Telecomunicaciones**



“Creo que es un negocio muy alineado con las necesidades que han ido despertando en la humanidad de unos pocos años acá.

Cubren casi todos los temas que conciernen al ámbito alimenticio, si temo que pueda escapárseles de las manos por lo que les recomendaría que en lugar de enfocarse a todo, mejor especialicen en comida que ayude a alcanzar metas físicas y no se vayan por el lado de salud que es muy completo. Pueden ofrecer platos de bajo nivel calórico y si quieren agregar más atractivo pueden hacer un zoom en ese mismo tema, ya sea haciendo días de alimentos, por ejemplo “martes de berenjena” y decir todas sus bondades, pero no toquen el tema de la salud que es muy complejo.”



**Katherine Montero Cruz/ 22 Años/Mercadóloga**

“En la propuesta única del valor: Deben tener algo (una característica que NINGÚN otro la tenga) un PLUS, porque las que ustedes tienen son comunes. O que se especialice en un tipo de comida que no sea solo la comida saludable, porque esa imagen la venden la mayoría de restaurantes. Lo que digo es, que lo de la comida saludable está bien pero que dentro de esa característica, algún plato que solo en su restaurant se elabore.”

**Arnaldo Tejada/ 26 años/ Arquitecto**

“Me gusta la idea, es muy innovadora y su oferta es muy variada. Me gustaría que tuvieran bebidas energizantes saludables, que el que no beba café pueda tomarla y tener energía para el día. Un menú para diabéticos, que nunca tienen opciones para comer fuera de casa.”



**Lixomber Sánchez/ 26 años/ Ingeniero**

“La idea de tener un restaurante que ofrezca platos de ingredientes naturales me parece muy interesante y atractiva ya que hoy en día sabemos lo dañino para la salud que son los aditivos artificiales que muchas de las comidas llevan. Provocan enfermedades muy nocivas como cáncer y otras enfermedades de las que escuchamos hoy en día, que antes no eran tan comunes. Me parece muy bien que hagan una propuesta así de grande.”

**Jennifer Báez/ 28 años/ Arquitecta**

Me gusta ese negocio porque va a satisfacer una necesidad muy grande que hay en este país. He visto restaurantes de ese tipo en Estado Unidos, donde hay problemas de obesidad y veo que les va muy bien. No tenemos que esperar a que exista ese problema aquí para poder accionar, que tengan la



iniciativa de abrir ese tipo de restaurantes en este país es muy innovador de parte de ustedes. Les ira muy bien si lo hacen, conozco muchas personas que irían, incluyéndome a mí. Si pudieran tener mucha publicidad e invertir mucho en educar a las personas porque no todo el mundo tiene cultura de alimentarse sano, todavía es un tema popular solo en una clase social, no en la mayoría del pueblo.”



**Tania Pina/ 34 años/ Empleada Privada**

“Después de leer todo me sorprende que no hayan creado un restaurante como ese en este país, donde la gente está muy enfocada con la dieta y verse bien. Me parece muy completo porque va desde la salud hasta la condición física.

De corregir algo les recomendaría que contemplen el utilizar patrocinios o apoyo de marcas que tengan que ver con este tema, si no necesitaran una inversión demasiado grande.”

**Oscar Monsanto/ 35 años/ Lic. Adm. de Empresas**

“Si logran conjugar todos esos beneficios en un solo restaurante entiendo les ira muy bien, es una idea de negocio factible, a juzgar por la gran demanda de la que desde ya disfruta. Pudieran ser un poco menos abarcadores puesto que es demasiada información y demasiadas especialidades para un solo negocio.”





**Ernesto Sanz / 34 años/ Vendedor**

“A todo el mundo le importa la salud por lo que un negocio que se comprometa a cuidarla con los alimentos que comerás será un éxito. Solo me gustaría ver más consejos de alimentación en el menú para que uno sepa que poder elegir, a veces uno pide comidas que no convienen.”

## 2.- Opiniones del menú:

Datos de los entrevistados		Preferencias					
Foto	Datos	Platos	Menú Infantil	Jugos	Jugos Curativos	Postres	Comentarios
	<b>Natalia Jiménez/ 22 años/ Lic. Adm. Hotelera</b>	16, 17, 19, 25, 26, 29, 30, 31, 32, 33	-	1,2,3,4,7, 13 y 15	-	2 y 4	"El menú está chulísimo; todo el diseño, y por igual el contenido, y además es amplio y variado".
	<b>Victor Carrasco/ 48 Años/ Repte. de Ventas</b>	1,4,7,9,11, 17,19,21,2 2,24,25,26, 29,30,32, 33	-	1,2,3,4,6, 7,9,10,11 ,12,13,14 ,15	Todos excepto 20 y 21	3	-
	<b>Britany Miranda/ 7 años/ Estudiante</b>	-	1,2,3,5	1,7,8 y 12	1	Todos	"Qué chulo, me gustan las comidas en forma de animalitos"
	<b>Venus Guerrero/ 35 años/ Violinista y pintora</b>	1, 5, 12, 13, 14, 15, 23, 24,31	Todos	Todos	16	Todos	"El menú está exquisito, quisiera que pudiera existir tal lugar, porque mucha falta que hace!!!"
	<b>William Peguero/ 36 años/ Cinematógrafo</b>	3, 6, 12, 16, 17, 18, 19, 20, 22,24-33	Todos	Todos menos kiwi	16 y 26	2, 5 y 6	-
	<b>Carmen Herrera/ 63 Años/ Ama de casa</b>	3,4,6,8,11, 12, 14, 16, 17, 21, 22, 28,29,30,3 2,33	-	1, 2,3, 6, 8, 9, 10,14	16,21	1, 2,3	-
	<b>Hermes Guerrero/ 34 años/ Abogado</b>	1,7,8,14,15 ,17,19,25,2 6,31,28,30, 3	-	1,2,3,4,7, 9,12,13,1 4,16 y 24	1	Todos	"Muy atractivo el diseño, buen trabajo."
	<b>Esmaily Moreno/ 25 años/ Estudiante</b>	4, 11, 17, 25, 26, 28, 30, 31,32, 33	Todos	Todos	-	2	-
	<b>Katherine Montero/ 22 Años/ Mercadóloga</b>	5, 10, 11, 20, 25, 29	-	6 y 15	21 y 25	1	El menú me encantó, bien colorido, bien acorde con nuestro país, un país caribeño con una población que le encanta comer y que se está preocupando por su belleza externa e interna.
	<b>Arnaldo Tejada/ 26 años/ Arquitecto</b>	2, 7, 8, 11,14,19,2 1,26,29,31, 32	Todos	8,11 y 12	18, 22, 26 y 27	1,2 y 3	La presentación es muy bonita y se nota que es saludable.

## **4.2.- Pivoteo**

El modelo de negocio MAC consta de 21 elementos los cuales han sido definidos en los capítulos anteriores. No obstante, gracias a las opiniones de los entrevistados han surgido cambios que se deben aplicar al modelo. Estos cambios permitirán que el modelo se desarrolle de forma exitosa.

Dentro de los cambios que sugieren los entrevistados se encuentran:

- ✓ Ampliar nuestra propuesta de valor incluyendo algo único, que nos diferencie.
- ✓ Incluir los costos de mantenimiento del huerto en la estructura de costos.
- ✓ Medir la fidelidad del cliente en conjunto con la satisfacción.
- ✓ Agregar a la competencia al restaurante *Froots*.

### **2.1 Propuesta de valor**

Con la finalidad de ampliar la propuesta de valor de Delight, se incluirán platos únicos, elaborados especialmente para el restaurante. Platillos innovadores y únicos, que no puedan ser copiados con facilidad por la competencia. Con esto se busca ser reconocidos por dichos platos y que los clientes se mantengan fieles a Delight.

### **2.2 Estructura de costos**

La estructura de costos del modelo de negocios está compuesta por Producción y Abastecimiento, Publicidad y Community Manager y por los Gastos Administrativos y de Personal. A raíz de las sugerencias obtenidas mediante las

entrevistas, se ha concluido agregar dentro de la estructura de costos, el costo de mantenimiento del huerto, puesto que es un gasto fuerte y no debe pasar desapercibido. Tal mantenimiento incluye todo lo necesario para que el huerto produzca los frutos suficientes para suplir al restaurante en cuanto a productos orgánicos se refiere.

### **2.3 Métricas claves**

Para medir la fidelidad y satisfacción de los clientes, se implementará un programa de premiación al cliente. Se le dará una tarjeta al cliente, esta tarjeta será sellada por el establecimiento por cada consumo de más de 350 pesos. Cuando el consumidor complete 6 sellos, obtendrá su plato favorito del menú totalmente gratis. De esta forma mediremos la fidelidad del cliente y se incentivará el consumo en el restaurante.

### **2.4 Competencia relevante**

Se debe agregar dentro de la competencia al restaurante “Froots”, la cual es una franquicia de restaurantes de comida rápida enfocada en la comida saludable. Forma parte de la competencia directa de *Delight*. Ofrecen en su menú platos hechos con ingredientes naturales, desde smoothies (es una mezcla de zumo natural, fruta y frozen yogurt) hasta sopas.

## **2.5 Aceptación del menú**

Después de hacer un testeo relativo al menú Delight, las respuestas de los clientes han sido muy favorables. Los futuros clientes lo ven es bastante completo y nutritivo. Califican como excelente la imagen del mismo y que el contenido nutricional de los platos va de acuerdo con la idea del negocio. Todos los platos tienen gran aceptación lo que garantiza el éxito del negocio.

Aparte de los platos, los precios también han sido resaltados por los futuros clientes como excelentes. La proposición de valor de Delight es ofrecer comida saludable a precios económicos y se ha evidenciado en el menú.

Bien, después de conocer lo que los clientes DE DELIGHT PIENSAN acerca del modelo MAC CANVAS, resulta pertinente ajustarlo de acuerdo a los requerimientos de los clientes, en la medida de lo posible.

## **4.3.- Modelo MAC CANVAS Ajustado**

Partiendo de las opiniones del modelo MAC CANVAS y sugerencias sobre el mismo emitidas por los posibles clientes, se ha considerado pertinente ajustarlo de acuerdo a sus requerimientos.

Resultando el modelo ajustado como sigue:

### Modelo M.A.C. CANVAS: "Delight"



Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO V.-

### PLAN PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO

Una vez definido el modelo de negocios que se empleará para la ejecución del Restaurante de Comida Rápida “Delight”, se hace necesario constatar cuáles son los objetivos intrínsecos del negocio, así como también, cuáles son los pasos y actividades necesarias realizar antes de la fecha de lanzamiento del proyecto, las cuales se describirán en etapas más adelante.

### **5.1.- Objetivos**

La puesta en marcha del modelo de negocios descrito a lo largo del desarrollo del presente trabajo se rige por tres objetivos fundamentales.

**i.- Instaurar un restaurante innovador en su categoría y llegar a ser líderes en el mercado objetivo a partir del 2do año.**

El Restaurante de Comida Rápida Saludable “*Delight*” se instalará en la Av. Winston Churchill, Plaza Las Américas II (en la zona metropolitana de Santo Domingo).

El hecho de no existir otro negocio que goce de todas las cualidades del restaurante en cuestión, lo coloca en una posición privilegiada, puesto que el mercado no hay sido debidamente explotado por la competencia vigente hoy en día, lo que promete ser una ventaja monetaria para el negocio

**ii.- Romper con el paradigma de que “Comida Rápida” es sinónimo de “Comida Chatarra”.**

Lo cual se logrará fomentando la tendencia hacia la cultura saludable al ofrecer alternativas rápidas de comida sana.

La comida chatarra tiene una -bien merecida- mala reputación y muy a menudo es confundida con la “comida rápida”, sin embargo, la comida rápida alude a alimentos que se preparan rápidamente. Por su parte, en sus operaciones, *Delight* evidenciará que la comida rápida puede ser saludable a la vez.

**iii.- Desarrollar una serie de menús balanceados de acuerdo a las características de nuestros clientes, que se puedan preparar de forma rápida, que sean nutritivos y de muy buen sabor.**

Un menú es mucho más que una lista de platillos: debe contener alimentos con alto valor nutritivo.

De acuerdo con la nutrióloga Ana Villarreal , “algunos comensales no están interesados en temas referentes a la nutrición, un número creciente de clientes demandan la oportunidad de seleccionar alimentos nutritivos dentro del menú, los tales desean tener la opción de escoger alimentos nutritivos, que contengan elementos necesarios para mantenernos saludables, como por ejemplo: vitaminas, minerales y fibras”.

## **5.2.- Etapas**

Como emprendimiento, *Delight* ha sido proyectado en el tiempo y organizado en varias etapas. Las mismas serán expuestas por medio de una Carta Gantt presentado los intervalos de tiempo y actividades que conllevan cada una, así como también el orden en el cual serán ejecutadas.

La Carta Gantt, o también conocida como Gráfico Gantt, es una concepción y aporte del precursor de la ingeniería industrial contemporánea Henry Grantt, a finales del siglo XIX. La misma busca plasmar la programación de actividades conforme al calendario, a fin de poder visualizar de manera práctica los periodos de duración de las mismas. En la carta Gantt presentada, las actividades en color rojo son aquellas de mayor relevancia en todo el proceso.

Este instrumento de planificación permite pre visualizar de manera universal los eventos relevantes que involucrará la creación de *Delight* como negocio. De esta manera, establecerá también un orden lógico en la consecución de cada etapa.

La agenda de creación del restaurante de comida rápida y saludable *Delight* está compuesta por tres etapas: Pre Apertura, Luna de Miel y Mantenimiento. Las mismas han sido conceptualizadas basadas en la apreciación del público y comprenden un tiempo de seis meses, con excepción de Mantenimiento culmina cuando las operaciones sean detenidas.

### **i.- Pre Apertura**

Es el periodo en el cual *Delight* se dará a conocer al mercado, luego de concretados los puntos importantes que involucraran las operaciones (acuerdo con proveedores, adecuación del establecimiento, etc.), hasta el día antes de que el establecimiento abra sus puertas. El objetivo de esta etapa es dar a conocer al público que una propuesta innovadora, del sector culinario, estará a su disposición, de esta manera asegurar demanda por expectativa.

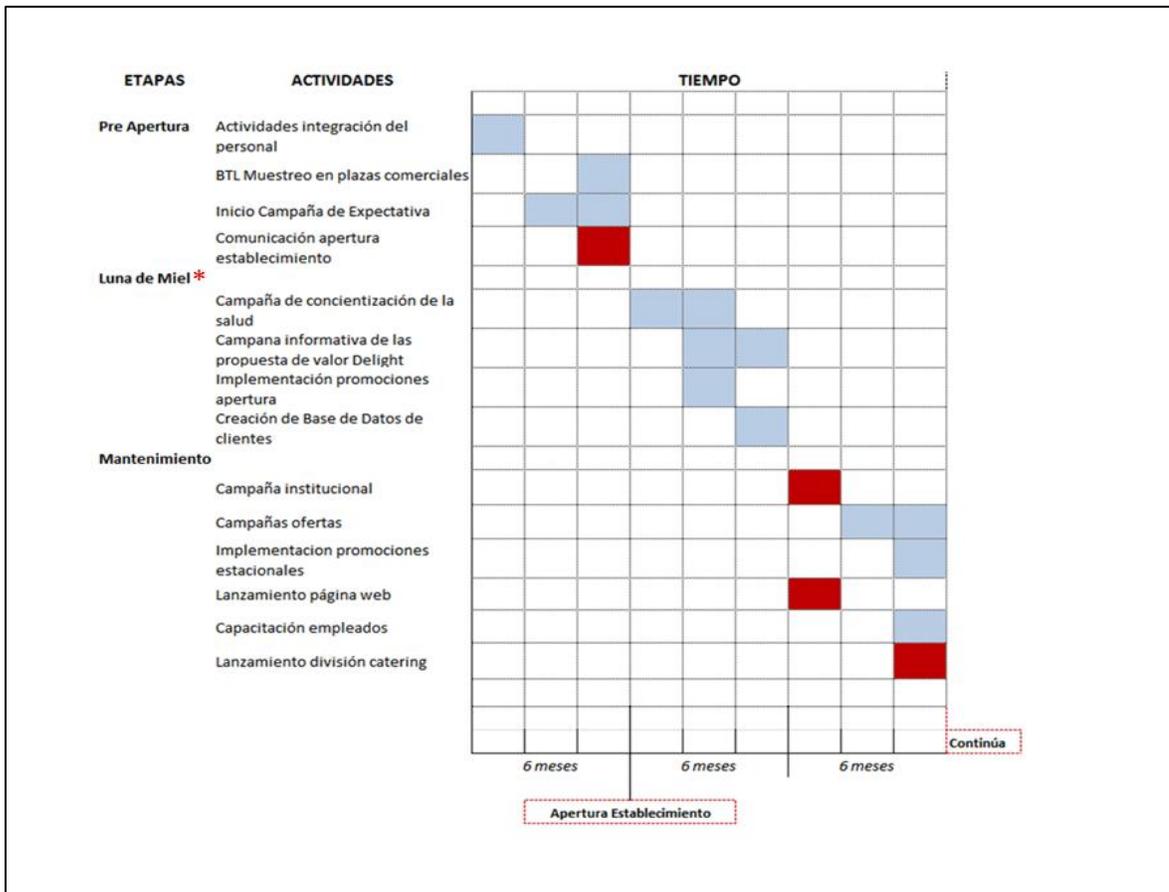
### **ii.- Luna de Miel**

Es el tiempo comprendido entre la apertura del restaurante hasta cumplidos los seis primeros meses, contando desde primer día de operaciones. El criterio de la creación de esta etapa se justifica en que el tránsito que genera un restaurante en sus primeros días es extraordinario a los consecuentes, por lo que se pretende tomar ventaja de la situación y asegurar cierto compromiso con quienes visitan en ese tiempo.

El término "*Luna de miel*" es el acuñado por la empresa IKEA a la misma etapa, la cual alude a la reacción que tiene el mercado por la emoción de tener algo nuevo –como sucede con las lunas de miel- , por lo que el tráfico de clientes es extraordinario en esa faceta.

### iii.- Mantenimiento

Luego de los seis primeros meses de operaciones, el negocio tomará un curso regular en cuanto a generación tráfico, por lo que, las acciones a implementar deberán de garantizar los intereses y atracción continuamente del público.



Fuente: Elaboración propia

## **CAPÍTULO VI.**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **6.1 Conclusiones**

Una vez finalizado este trabajo monográfico fue posible consolidar conocimientos técnicos de la materia, administración de empresas, así como también afinar la capacidad de análisis y desarrollar un criterio más preciso sobre los factores relevantes que inciden de alguna manera en la práctica de la misma.

Para iniciar este proyecto fue imprescindible ir en retrospectiva y estudiar las teorías que sustentan la ingeniería de manejo de negocios, en este caso en particular, aquellas que se especializan en trabajos de emprendimiento.

Con el propósito de obtener un punto de vista universal sobre una empresa, para conocer y dominar todos los elementos que en ella figuran, es necesario partir por la evaluación de su modelo de negocio. El mismo proporcionara una síntesis, de gran valor, que permitirá determinar si el sistema y operaciones de dicha empresa convergen.

Cuando concierne a un proyecto de emprendimiento, dar importancia a una buena definición del modelo de negocios permitirá un desempeño estratégico asertivo desde el inicio de la empresa, lo cual se traduce como una ventaja competitiva.

Al desarrollar este trabajo monográfico fue posible apreciar que una vez determinados todos los bloques-ELEMENTOS- del modelo de negocios, al momentos de ser validado a manera de investigación de campo, resultó ser un mero intento de lo que al final se traduciría como el correcto. El DEFINIR un modelo de negocios requiere primeramente de la consideración de todos los ámbitos importantes que INCIDIRÁN en las operaciones de la empresa, tomando en cuenta su misión y visión, para entonces ser aprobadas por posibles clientes.

En el caso *Delight*, cuando fue expuesto su modelo de negocio ante clientes potenciales, resultó ser efectivamente el primero de tres modelos de negocios. Al evaluar las ponderaciones y perspectiva de estas personas fue cuando entonces el sistema de la mencionada Startup evolucionó al punto de convertirse en una propuesta que valor para la sociedad.

El restaurante de comida rápida saludable como concepto de negocio cambió de ser una idea utópica a la real solución de un problema social. Lo que en un principio era un compromiso a una promesa exagerada trascendió a ser una sólida SOLUCION para diversas necesidades que al final se traducen en una muy básica para la humanidad, la salud.

Cabe resaltar que el valorar la salud es un tema que ha ido tomando relevancia en el transcurso del tiempo, en momentos donde la información es de fácil acceso. Las personas de hoy en día se interesan cada vez más en las maneras

de mejorar su estado físico. Por lo que al momento de entrevistar a las personas, la gran mayoría se mostraron familiarizados con el tema en cuestión. De esta manera las opiniones ofrecidas fueron bien acogidas y tomadas en cuenta para la corrección del modelo de negocio.

Ya completado este trabajo se ha logrado, primeramente, el diseño de un modelo de negocio potencial al éxito como lo es *Delight* restaurante de comida rápida y saludable. El cual será llevado a ejecución y se convertirá en solución para una problemática social.

Quienes sustentan este modelo han adquirido, por medio de esta experiencia, vasto conocimiento en materia de emprender este tipo de negocio. Partiendo de la concepción de la idea, el desarrollo de los elementos técnicos, validación y evolución del modelo negocio ha sido posible el llevar este proyecto al punto de estar listo para su inserción en el mercado.

## **6.2 Recomendaciones**

Partiendo de una teoría universal, cabe mencionar que mientras vida humana exista habrá sin duda necesidades, por lo que se entiende como responsabilidad del emprendedor identificar cuales no están siendo satisfechas y confeccionar una propuesta capaz de llenar ese vacío en la sociedad.

Se sugiere a todo Licenciado en Administrador de Empresas, salir de su zona de confort y ejercer lo que en la universidad cultivó, entre estudios de teorías y ejercicios prácticos, identificar y desarrollar ese talento personal y traducirlo al mundo como una propuesta de valor.

Una vez se tiene la seguridad y energía para llevar a cabo un proyecto, se advierte proceder a la adquisición de información y documentación técnica que respecta, con el propósito de realizar un buen diseño de modelo de negocio. El mismo debe de ser validado en un trabajo de investigación de campo, y modificado con miras a atinar con la necesidad real que la sociedad espera por colmar.

Aterrizando al punto de vista particular, en lo que respecta al trabajo monográfico Delight restaurantes de comida rápida saludable, se recomienda emprender con la mayor brevedad posible, y así poder gozar de la ventaja de desenvolverse en un mercado que aún no ha sido explotado en la ciudad de Santo Domingo.

## **BIBLIOGRAFIA**

Nacional Financiera. (s.f.). *Los competidores*. Obtenido de metoolkit.org :  
<http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3530/Los-competidores>

Anderson, C. (2009). *The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More*. New York City: Hyperion. Obtenido de Google Books:  
[http://books.google.com.do/books?id=O2k0K1w\\_bJIC&dq=The%20long%20tail%20chris%20anderson&hl=es&source=gbs\\_similarbooks](http://books.google.com.do/books?id=O2k0K1w_bJIC&dq=The%20long%20tail%20chris%20anderson&hl=es&source=gbs_similarbooks)

Bonilla, C. (17 de Mayo de 2010). *Clasificación, organización, e integración de los restaurantes*. Obtenido de scribd.com:  
<http://es.scribd.com/doc/93439221/Clasificacion-Organizacion-e-Integracion-de-Restaurantes>

Carbonell, D. (26 de Agosto de 2012). *Design thinking: Pensamiento de diseño*. Obtenido de es.slideshare.net: <http://es.slideshare.net/dfcarbonell/design-thinking-pensamiento-de-diseno>

Chan, K. (2005). *La estrategia del océano azul: Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene importancia*. Bogotá: Grupo editorial NORMA.

Demil, B. (Julio de 2009). *Evolución de modelos de negocio: Hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica*. Obtenido de Universia Business Review: [http://ubr.universia.net/pdfs\\_web/ubr\\_2300986.pdf](http://ubr.universia.net/pdfs_web/ubr_2300986.pdf)

Ezquer, F. (18 de Enero de 2012). *Innovación del modelo de negocio: la propuesta de valor*. Obtenido de Thinkcreative.es: <http://thinkcreative.es/innovacion-del-modelo-de-negocio-la-propuesta-de-valor/>

Fernández, O. C. (2004). *El Equilibrio a través de la alimentación*. Valencia: Sorles, S.L. .

Fundación Ahdonay . (7 de Mayo de 2012). *Las tendencias de alimentación saludable sacuden el mercado global*. Obtenido de alimentacion.org.ar: [http://www.alimentacion.org.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1385:las-tendencias-de-alimentacion-saludable-sacuden-el-mercado-global&catid=38:publicaciones-especializadas&Itemid=56](http://www.alimentacion.org.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=1385:las-tendencias-de-alimentacion-saludable-sacuden-el-mercado-global&catid=38:publicaciones-especializadas&Itemid=56)

Gutiérrez, D. (s.f.). *Conozca a su competencia*. Recuperado el 1 de Agosto de 2013, de [revistapyme.com](http://www.revistapyme.com/): <http://www.revistapyme.com/index.php/merca/entertainment-news1928273029/music1142910156/317-1819750266>

Kulkarni, A. (2 de Mayo de 2013). *How To Recruit Early Adopters For Your Product*. Obtenido de Yourstory.in : <http://yourstory.in/2013/05/how-to-recruit-early-adop>

López, E. B. (30 de Abril de 2009). *Tendencia en alimentos "on the go"*. Obtenido de Enfasis Alimentación: <http://www.alimentacion.enfasis.com/notas/12813-tendencia-on-the-go>

Macías, M. (14 de Junio de 2013). *Cómo definir tu Modelo de Negocio* . Obtenido de advenio.es: <http://advenio.es/como-definir-tu-modelo-de-negocio/>

Martínez, A. R. (1 de Febrero de 2011). *Estructura de costos*. Recuperado el 31 de Julio de 2013, de [aporrea.org](http://www.aporrea.org): <http://www.aporrea.org/actualidad/a158609.html>

Medellin Digital. (25 de Julio de 2013). *La buena nutrición: una oportunidad de vida y de negocio*. Obtenido de [culturaemedellin.gov.co](http://www.culturaemedellin.gov.co): [http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/QuieroSerEmprendedor/Noticias/Paginas/buenanutricion\\_090605.aspx](http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/QuieroSerEmprendedor/Noticias/Paginas/buenanutricion_090605.aspx)

Osterwalder, A. (2011). *Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona.: Deursto.

Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona: Impresia Ibérica.

Reguerio, D. (8 de Agosto de 2011). *¿Pero qué es una propuesta de valor?* Obtenido de [marketingyestrategia.com](http://www.marketingyestrategia.com): <http://www.marketingyestrategia.com/noticia/211/pero-que-es-una-propuesta-de-valor>

Verstraete, T. (2009). *A Business Model for Entrepreneurship*. Obtenido de Google [books](http://books.google.com): [http://books.google.com.do/books?id=weg6c0u0C&printsec=frontcover&dq=BUSINESS+MODEL&hl=es419&sa=X&ei=Bri\\_UfyUEem70AHNuoHIAQ&ved=0CDcQ6AEwAQ#v=onepage&q=BUSINESS%20MODEL&f=false](http://books.google.com.do/books?id=weg6c0u0C&printsec=frontcover&dq=BUSINESS+MODEL&hl=es419&sa=X&ei=Bri_UfyUEem70AHNuoHIAQ&ved=0CDcQ6AEwAQ#v=onepage&q=BUSINESS%20MODEL&f=false)

Watson, V. (2012 de Noviembre de 23). *Metodología canvas cómo innovar modelos de negocios utilizando solo una hoja*. Obtenido de [es.slideshare.net](http://es.slideshare.net): <http://es.slideshare.net/VickyWatson2/metodologa-canvas-cmo-innovar-modelos-de-negocios-utilizando-solo-una-hoja>

## **ANEXOS**

## ANEXO 1: Anteproyecto



### **Decanato de Ciencias Económicas Y Empresariales Escuela de Administración**

“Diseño de un modelo de negocios para la creación de un Restaurante de Comida Rápida Saludable. Santo Domingo, R.D. Año 2013”

#### **SUSTENTANTES**

Michelle J. Sanz	2005-0613
Angelyn M. Carrasco	2009-0263
Ceres D. Tapia	2009-1309

#### **ASESOR TITULAR**

Ing. Juan Enrique Rosales

#### **ASESORA AUXILIAR**

Lic. Margarita Abreu

Anteproyecto de la Monografía para optar por el título de  
Licenciado en Administración de Empresas.

*Santo Domingo, Distrito Nacional*

*Mayo 2013*

# **DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE DE COMIDA RÁPIDA SALUDABLE. SANTO DOMINGO, R.D. AÑO 2013.**

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La alimentación es un aspecto fundamental de la vida humana, ya que ayuda al individuo a cumplir con las necesidades de desarrollo, obtención de energía y vitalidad. Para sostener una vida saludable es imprescindible ser selectivos y minuciosos al momento de decidir la dieta de cada día.

No obstante desde tiempos remotos, el hombre ha tratado de optimizar el tiempo de sus actividades diarias, el proceso evolutivo de las sociedades de todo el mundo y los estilos de vida de las personas se han tornado más acelerados. Ésta situación conlleva a la proliferación de maquinarias, procesos y establecimientos de comida chatarra o “junk food”, que suplen esta necesidad básica de una manera rápida, sin embargo han dejado desatendidos los requerimientos nutritivos necesarios para una correcta la alimentación

Actualmente en la ciudad de Santo Domingo no hay muchas alternativas nutritivas y de rápida entrega que puedan ser consideradas para el consumo cotidiano. Sin embargo, pese a su escaso valor alimenticio, la comida chatarra es una de las primeras opciones, debido a su fácil accesibilidad, sus intensos sabores y la rapidez con se ofrece, lo que le da una aparente ventaja sobre los demás tipos de comida.

La ingesta continua de este tipo de alimento conlleva una serie de características nutritivas, que hacen que no sea aconsejable su uso habitual, dentro de las cuales se destacan su abundancia en grasas saturadas, azúcares y colesterol (Moliní, 2007), lo que resulta dañino para la salud tanto a corto como a largo plazo, pues trae consigo: el aumento de la presión arterial y del colesterol sanguíneo, sobrepeso, enfermedades cardiovasculares, hepatitis, algunos tipos de cáncer, entre otras (Dina, 2009), por ello se puede afirmar que el consumo abusivo de “junk food” es altamente perjudicial para la salud.

Desafortunadamente, estos problemas afectan a gran parte de los moradores de la zona metropolitana de Santo Domingo, ya sea por carencia de tiempo, excesiva comodidad y en gran manera por falta de alternativas de alimentación saludable con entrega rápida y económica, cada día son más los consumidores de estos alimentos, aún esto vaya en detrimento de la salud.

La situación denota que se hace necesario ofrecer soluciones alimenticias más saludables, de rápida entrega a precios económicos, aprovechando la tendencia a la cultura saludable que ha ido gestando en los últimos años y que debido a la aparición de múltiples enfermedades relacionadas con los malos hábitos alimentarios de la sociedad moderna, cobra cada vez más fuerza.

En consecuencia, pretendemos Diseñar un modelo de negocio para la creación de un Restaurant de Comida Rápida saludable, que satisfaga tales necesidades y que sirva de alternativa para las personas que por su ritmo de vida, optan por consumir alimentos de bajo contenido nutricional y que en muchos casos, pueden incluso atentar contra su salud.

## **2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1 Objetivo general**

- Diseñar un modelo de negocio para la creación de un Restaurant de Comida Rápida saludable en la ciudad de Santo Domingo.

### **2.2 Objetivos específicos**

- Clasificar las características de los Modelos de Negocios
- Especificar los elementos centrales de un Restaurant de Comida Rápida saludable en la ciudad de Santo Domingo.
- Elaborar la primera versión del Modelo de Negocios para un Restaurant de Comida Rápida saludable.
- Prediseñar el modelo de negocios a emplear.
- Evaluar la opinión de los clientes acerca del Modelo de Negocios preliminar.

- Presentar un modelo definitivo para el Restaurant de Comida Rápida Saludable.
- Formular un plan para la aplicación del Modelo de Negocios.

### **3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.**

#### **3.1 Justificación teórica.**

En la actualidad cada vez más personas disponen de menos tiempo para sus actividades rutinarias e incluso necesidades básicas, realidad ha fortalecido sostenidamente a los negocios de Comida Rápida en la última década.

Por la Comida Rápida tratarse de una oferta apresurada, no disfruta de cualidades positivas en lo que refiere a calidad nutricional, afectando directamente a la salud de sus consumidores.

Mediante el diseño de un Modelo de Negocios para la creación de un Restaurante de Comida Rápida Saludable se pretende aprovechar la tendencia a la cultura saludable imperante hoy día, el incremento en el consumo de alimentos intrínsecamente saludables que se impone en el mercado a nivel mundial.

### **3.2 Justificación metodológica.**

El Modelo de Negocios expuesto en el presente trabajo. Modelo JER-Canvas En el cual se procederá a realizar una evaluación documental de estudios e investigaciones relacionados con el tema con la finalidad de ofrecer lo mejor a nuestros clientes.

El diseño del presente Modelo de Negocios servirá para el posterior desarrollo de las metodologías a emplear durante el proceso de creación de empresas, para la definición del mismo se empleará el Modelo de Negocios JER-CANVAS.

### **3.3 Justificación práctica.**

El aumento de establecimientos de comidas rápidas es muy notable en la actualidad y se percibe que un negocio como el planteado en el presente trabajo podría fácilmente entrar en dicho segmento, ofreciendo soluciones nutritivas en cuanto a comida rápida se refiere, puesto que en Santo Domingo es un mercado escasamente explotado.

La presente propuesta promete conjugar los elementos: comida, rapidez y salud ofreciéndolos al público de manera asequible, cubriendo la necesidad existente de que el consumidor de Comida Rápida proteja su salud.

## **4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

### **4.1 Documental**

Analizaremos la información registrada acerca del tema de los Restaurantes de Comida Rápida Saludables. También investigaremos sobre las necesidades que posee el mercado. Utilizaremos libros, internet, monografías, entre otras fuentes de información.

### **4.2 Descriptiva**

Porque ofrece rasgos particulares con respecto a la situación actual que presenta el consumidor por falta de ingerir Comida Rápida saludable.

### **4.3 Explicativa**

Porque se expondrán los motivos por los cuales las personas hoy en día no gozan de una buena salud a causa de su dieta.

## **5. MARCOS DE REFERENCIA**

### **5.1 Marco teórico.**

**Vélez Pérez, Natalia (2009). Conceptualización, Investigación y Propuesta de Creación de un Restaurante en el Valle de Aburra, Medellín.**

El arte de la restauración o el servicio de comidas, desde sus inicios tuvo como objetivo ser un punto de encuentro para comer de manera diferente y fuera de casa. Hoy día aún persiste tal idea y se ha reforzado significativamente gracias a la expansión de las cocinas a través de todo el mundo. Para entender el mercado de la gastronomía se precisó conocer de manera general algunos conceptos básicos que permitieran crear la idea de negocio, como el origen de los restaurantes y los estilos de gastronomía más usados, destacando los restaurantes gourmet, temáticos, menú diario, “take a away” entre otros, como conocer además la importante participación en la economía del mundo y el marketing de los restaurantes para lograr mayores adeptos al buen gusto, sazón y calidad.

**Pincay, Edison (2006). Proyecto de inversión para la creación de un Restaurante de dietas variadas en la ciudad de Guayaquil. Ecuador.**

A lo largo de ésta investigación, se ha reconfirmado que es necesario mantener siempre estándares superiores de calidad, higiene y seguridad

alimenticia, tener personal especializado en la cocina y en la atención a los clientes cuando se trate de algún evento ejecutivo o social en el que se necesite de los servicios ofrecido por la empresa en cuestión, innovando y, sobretodo, preocupándose por satisfacer las variantes necesidades de los consumidores.

**Montero M, Carmen (2004). Alimentación y vida saludable: ¿Somos lo que comemos? Madrid.**

A lo largo de este trabajo se ha podido evidenciar la alimentación desde una óptica más global puede contar con este compendio de diferentes materias, tanto experimentales como sociales, donde se pueden codear la bioquímica con la historia o la antropología con la física. Y todo con ello con la finalidad de hacer más comprensible el hecho alimentario, conducta con la que el ser humano realiza no solo la necesidad primaria de comer, sino que en torno a este hecho, se elabora toda una filosofía o un modo de vida.

**Cabrera, M.D. (2007). Repercusiones de la comida rápida en la sociedad. Trastornos De la conducta alimentaria. Sevilla.**

La conclusión que se obtiene de tal trabajo de investigación es que no debe abusarse de la comida tipo *fast food*. El exceso de este tipo de comida, así como de la comida precocinada y los aperitivos o dulces, como los snacks, caramelos... alteran el organismo, produciendo a su vez enfermedades graves. Razón por la cual es importante seguir una dieta sana.

**Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio; Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. Barcelona.**

Hoy en día nacen con frecuencia innovadores modelos de negocio e industrias totalmente nuevas sustituyen a otras que se van desmoronando. Las empresas emergentes (startups) desafían a la vieja guardia, que se esfuerza febrilmente por reinventarse. Por lo general, las empresas sólo mejoran su modelo de negocio cuando detectan alguna laguna. La visualización del modelo de negocio actual puede mostrar las lagunas lógicas y convertirlas en acciones concretas, siempre y cuando se tenga el final en mente desde el principio y se adopte la perspectiva del cliente final.

## **5.2 Marco conceptual**

- **Alimentación:**

“La Alimentación es el procedimiento voluntario mediante el que se proporcionan al organismo aquellas materias primas o alimentos que le son imprescindibles para el mantenimiento de la vida; consiste, por lo tanto, en la aportación de alimentos al organismo. Es un aspecto fundamental de la vida humana y es la vía más eficaz para la prevención de enfermedades y la promoción de la salud, ya que una alimentación adecuada favorece al desarrollo físico, intelectual, social, afectivo y motriz del individuo.”<sup>1</sup>

- **Comida Chatarra (Junk Food):**

Es un disfemismo para referirse a la comida poco adecuada por su valor nutritivo, no porque no contenga nutrientes (de hecho los contiene en exceso), sino porque los presenta de forma desequilibrada para conseguir una buena alimentación.

La comida chatarra contiene, por lo general, altos niveles de grasas, sal, condimentos o azúcares (que estimulan el apetito y la sed, lo que tiene un gran interés comercial para los establecimientos que proporcionan ese tipo de comida) y numerosos aditivos alimentarios. Su consumo en exceso contribuye

---

<sup>1</sup> Montero M, Carmen (2004). *Alimentación y vida saludable: ¿Somos lo que comemos?* Madrid: Universidad de Comillas.

a la aparición de enfermedades como son: como la hipertensión, hipercolesterolemia y la obesidad. <sup>2</sup>

- **Condición física saludable:**

Estado físico de una persona el cual es medido por la capacidad de realizar diversos trabajos y actividades con efectividad y vigor, evitando las lesiones y con un gasto de energía reducido. Las personas que tienen mala condición física, en cambio, sentirán cansancio al poco tiempo de iniciado el trabajo o actividad, experimentado un progresivo deterioro de su capacidad y efectividad.<sup>3</sup>

- **Desing Thinking Process (DTP, Proceso del pensamiento de diseño)**

Según Tim Brown, quien conceptualizó dicho término "es una técnica que usa la sensibilidad y métodos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas, con lo que es factible tecnológicamente hablando y con lo que una estrategia viable de negocios, puede convertir en valor para el cliente y en una oportunidad del mercado."<sup>4</sup>

El DTP es metodología de resolución de problemas y de descubrimiento de oportunidades de innovación, aplicable a cualquier ámbito que requiera un enfoque creativo,<sup>5</sup> el mismo se basa en empatía, imaginación, experimentación, pensamiento integrado, y otros...

- **Dieta:**

Por dieta se entiende, todo aquello –sólido o líquido- que ingiere el ser humano en un período de 24 horas. <sup>6</sup>

---

<sup>2</sup> Montero, Carmen. (2004) Alimentación y vida saludable: ¿Somos lo que comemos? Madrid: Editorial Universidad de Comillas.

<sup>3</sup> Montero op. cit., pág. 61.

<sup>4</sup> Carbonell, Diego (2012) Desing thinking – Pensamiento de diseño, recuperado: <http://es.slideshare.net/dcarbonell/design-thinking-pensamiento-de-diseno>

<sup>5</sup> Sims, Peter (2012). Pequeñas apuestas: Cómo las ideas más innovadoras vienen de pequeños descubrimientos. Madrid: EGEDSA

<sup>6</sup> Elizondo, Luz (2010). Principios básicos de salud. México, DF: Editorial Limusa.

- **Dieta sana:**

En general, una dieta sana es una dieta equilibrada que incluye un determinado número de raciones de los diferentes grupos alimenticios: frutas y verduras, proteínas, cereales y lácteos.<sup>7</sup>

Es la conjugación de alimentos con la finalidad de obtener de ellos los nutrientes que el cuerpo necesita para conservar la salud. Llevar una dieta sana es alimentarse correctamente.

- **Franquicia:**

La franquicia es una técnica de desarrollo que permite a una empresa, la *franquiciante*, dar en licencia un conjunto de derechos de propiedad industrial o intelectual relativos a marcas, nombres comerciales, enseñas comerciales, modelos de utilidad, diseños, derechos de autor, el saber hacer (Know How); a una tercera persona, el *franquiciado*, con el objeto de obtener rendimientos económicos de la reventa de productos o la prestación de servicios a usuarios finales.<sup>8</sup>

La franquicia se otorga por un período determinado y para un territorio específico. Servicios de apoyo nacionales o internacionales de publicidad, formación, y otros se hacen disponible comúnmente por el franquiciador.

- **Mapa de Empatía:**

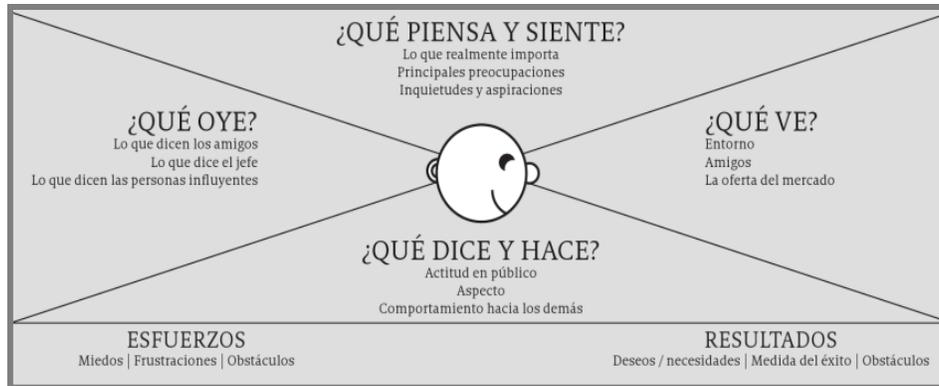
Es una herramienta que sirve para ampliar la información demográfica con un conocimiento profundo del entorno, el comportamiento, las inquietudes y las aspiraciones de los clientes.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Elizondo, op. cit. pág. 40

<sup>8</sup> Bermúdez, Guillermo J.(2003). La franquicia: elementos, relaciones y estrategias. Madrid: Editorial ESIC.

<sup>9</sup> Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio; Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. Barcelona: Editorial Deusto.



El Mapa de Empatía ayuda a ir más allá de lo que “parece” que quiere el cliente o de lo que dice que quiere , su objetivo es transformar segmentos de clientes en personas, para conseguir una mejor comprensión de lo que el cliente, como se muestra en la gráfica a continuación:

Herramienta: Mapa de empatía (entendiendo al cliente)

- **Modelo de Negocios:**

Un modelo de negocios es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplica en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa, que describe las bases sobre las que dicha empresa crea, proporciona, y capta valor.<sup>10</sup>

- **Nutrición:**

Es el conjunto de procesos involuntarios mediante los cuales el cuerpo humano incorpora, transforma y utiliza los nutrientes suministrados con los alimentos, para realizar sus funciones vitales. La nutrición incluye: Digestión de los alimentos, Absorción y Metabolismo de los nutrientes asimilados, y Excreción de los desechos no absorbidos y de los resultantes del metabolismo celular.<sup>11</sup>

- **Restaurante:**

<sup>10</sup> Osterwalder & Pigneur, op. cit. pág. 134

<sup>11</sup> Fernández Cuevas, O. (2004). El Equilibrio a través de la alimentación. Valencia: Editorial Sorles, S.L.

Los restaurantes son establecimientos con cocina especializados en servir comidas y bebidas en comedores interiores o terrazas y candelabros habilitados al efecto, recogidas en carta o en menú del día, preparadas en sus propias instalaciones por sus empleados.<sup>12</sup>

- **Restaurante de Comida Rápida (Fast Food):**

Se definen como aquellos restaurantes informales donde se sirven alimentos simples y de rápida preparación como hamburguesas, papas fritas, pizzas o pollo.<sup>13</sup>

- **Salud:**

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS), la salud consiste en “un estado de completo bienestar físico, mental y social”, y no solamente el no estar enfermo o inválido, pues tanto el bienestar físico, como el mental y social están íntimamente relacionados.

La salud es un estado de flujo continuo y depende en gran manera de las habilidades que posea cada individuo Mantenerse saludable

### **5.3 Marco espacial.**

El presente diseño del modelo de negocio se efectuará en la República Dominicana, circunscribiéndose a la provincia de Santo Domingo.

### **5.4 Marco temporal.**

El desarrollo del presente diseño de modelo de negocios, comprenderá el año 2013.

---

<sup>12</sup> Cámara Zaragoza, Guía de trámites y requisitos para la puesta en marcha de Restaurantes. Recuperado <http://www.camarazaragoza.com/docs/bolsaproyectos/restaurante.pdf>

13 Bonilla, Cindy B. (2010). Clasificación, organización, e integración de los restaurantes. Recuperado <http://es.scribd.com/doc/93439221/Clasificacion-Organizacion-e-Integracion-de-Restaurantes>

## **6. MÉTODOS, PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **6.1 Métodos:**

Utilizaremos los métodos de observación, deductivo y análisis.

#### **6.1.1 Observación**

Con este método se obtendrán los rasgos existentes del objeto de estudio. Por medio del mismo se estudiará la conducta de compra de los futuros clientes a la hora de consumir comida rápida, sus gustos y necesidades.

#### **6.1.2 Deductivo**

Mediante el cual se señalarán las verdades contenidas en la presente investigación y de donde se extraerán conclusiones particulares partiendo de premisas generales.

#### **6.1.3 Análisis**

Se examinarán cada una de las partes involucradas en el modelo de negocios por separado para su mejor comprensión. De donde se analizará la relación causa- efecto del consumo de comida saludable, sus beneficios y cómo dicho negocio será un aliado para todos aquellos que deseen cuidar su salud.

### **6.2 Procedimientos:**

#### **6.2.1 Encuestas:**

Se realizarán encuestas a una muestra de la población con el objetivo de obtener información sobre los gustos y preferencias de las personas. Lo que

permitirá el análisis de factibilidad del modelo de negocio propuesto en el presente trabajo.

#### **6.2.2 Entrevistas:**

Mediante las cuales se podrán obtener datos de personas con experiencia en áreas relacionadas con el objeto de estudio y que ayudaran a perfeccionar el modelo de negocio.

#### **6.2.3 Investigación Bibliográfica:**

Se emplearán diversas fuentes bibliográficas con la finalidad de obtener toda la información necesaria para la investigación.

#### **6.2.4 Investigación webgráfica:**

Se examinarán varias fuentes de información electrónicas, a fin de profundizar en la adquisición de conocimientos relacionados con el modelo de negocios.

### **6.3 Técnicas utilizadas en la investigación.**

#### **6.3.1 The Desing Thinking Process:**

Por medio de la cual se podrá para conectar con los posibles usuarios, puesto que proporciona una serie de métodos creativos para resolver problemas y generar ideas basándose en la creación de soluciones, en lugar de partir de la respuesta.

## **7. TABLA DE CONTENIDO.**

### **Capítulo I- Marco Conceptual**

- I.1. Modelos de Negocios para Emprendimiento y creación de Empresas
  - I.1.2 Tipos
  - I.1.3 Ventajas
  - I.1.4 Evolución
  
- I.2. Modelo CANVAS
  - I.2.1 Enfoque
  - I.2.2 Componentes
  - I.2.3 Ventajas
  
- I.3. Modelo Lean CANVAS
  - I.3.1 Enfoque
  - I.3.2 Componentes
  - I.3.3 Ventajas
  
- I.4. Modelo J.E.R. CANVAS
  - I.4.1 Enfoque
  - I.4.2 Componentes
  - I.4.3 Ventajas
  
- I.5. Etapas para la Aplicación de un modelo de negocios a un Emprendimiento

### **Capítulo II.- Descripción del Restaurant de Comida Rápida Saludable**

- II.1 Características
- II.2 Industria o mercado
- II.3 Tendencias
- II.4 Clientes / Consumidores
- II.5 Competidores
- II.6 Tecnología
- II.7 Otros aspectos relevantes

### **Capítulo III.- Pre diseño del modelo**

- III.1 Definición del tipo de modelo de negocio a utilizar

III.2 Definición de los componentes del modelo de Negocios

III.3 Definición de Segmento de Clientes

III.4 Identificación del problema al resolver

III.5 Identificación de la posible solución

III.6 Validación del problema y la solución

III.7 Propuesta de valor

III.8 Elaboración de los componentes del modelo

III.9 Modelo prediseñado

#### **Capítulo IV.- Evaluación del Modelo Pre Diseñado**

IV.1 Testeo

IV.2 Pivoteo

IV.3 Modelo Ajustado

#### **Capítulo V.- Plan para la aplicación del Modelo**

V.1 Objetivos

V.2 Etapas

#### **Capítulo VI. Conclusiones y Recomendaciones**

#### **Bibliografía**

#### **Anexos**

## 8. FUENTES DE INFORMACIÓN.

Bermúdez, Guillermo J. (2003). *La franquicia: elementos, relaciones y estrategias*. Madrid: Editorial ESIC.

Bonilla, Cindy B. (2010). Clasificación, organización, e integración de los restaurantes. Recuperado <http://es.scribd.com/doc/93439221/Clasificacion-Organizacion-e-Integracion-de-Restaurantes>

Cabrera, M.D. (2007). *Repercusiones de la comida rápida en la sociedad*. Trastornos De la conducta alimentaria. Sevilla.

Cámara Zaragoza, Guía de trámites y requisitos para la puesta en marcha de Restaurantes.

Recuperado: <http://www.camarazaragoza.com/docs/proyectos/restaurante.pdf>

Carbonell, Diego (2012) *Desing thinking – Pensamiento de diseño*, recuperado: <http://es.slideshare.net/dfcarbonell/design-thinking-pensamiento-de-diseno>

Elizondo, Luz (2010). *Principios básicos de salud*. México, DF: Editorial Limusa.

Fernández Cuevas, O. (2004). *El Equilibrio a través de la alimentación*. Valencia: Editorial Sorles, S.L.

Montero M, Carmen (2004). *Alimentación y vida saludable: ¿Somos lo que comemos?* Madrid.

Pincay, Edison (2006). *Proyecto de inversión para la creación de un Restaurante de dietas variadas en la ciudad de Guayaquil.* Ecuador.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio; Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores.* Barcelona.

Rey, Amalio (2012) *Pensamiento de Diseño y Gestión de la innovación.*  
*Recuperado:*

[http://www.emotools.com/static/upload/files/Pensamiento\\_de\\_diseno.pdf](http://www.emotools.com/static/upload/files/Pensamiento_de_diseno.pdf)

Sims, Peter (2012). *Pequeñas apuestas: Cómo las ideas más innovadoras vienen de pequeños descubrimientos.* Madrid: EGEDSA

Vélez Pérez, Natalia (2009). *Conceptualización, Investigación y Propuesta de Creación de un Restaurante en el Valle de Aburra.* Medellín.

## **ANEXO 2: Entrevistas**

### **Hipótesis:**

*“La comida fast food es dañina para la salud, así como también la de más fácil acceso, en términos económicos y la que promete más opciones. La comida saludable, por otro lado, es costosa y cuenta con pocas ofertas.”*

### **Entrevista No. 1**

**1. ¿Es importante la comida saludable para usted?  
¿Por qué?**

Si, muy importante. Porque nuestra alimentación define nuestra energía y estado de ánimo. Una alimentación saludable ayuda al funcionamiento sanguíneo y puede prevenir enfermedades gracias a la ingesta de proteínas, vitaminas y minerales.



*Jorge Perrotta / 37 años / Ingeniero*

**2. ¿Cuándo come fuera de su hogar, siente que lo hace de manera saludable?**

Un 80% de las veces.

**3. ¿En el momento que ha necesitado comer fuera de su hogar, tiene un restaurant fijo al cual ir? ¿Cuál y por qué?**

Generalmente 4:

- |                         |                 |
|-------------------------|-----------------|
| - Supermercado Pola     | - Wendys        |
| - Supermercado Nacional | - Jade Teriyaki |

En estos garantizo comida a mi gusto y dentro del rango de precio considerado.

**4. En orden de prioridad, ¿cuáles factores inciden en su preferencia al momento de elegir un restaurante?**

- |             |              |
|-------------|--------------|
| 1. Higiene  | 4. Precio    |
| 2. Variedad | 5. Porciones |
| 3. Atención |              |

**5. ¿Qué, según su entender, deberían de ofrecer y garantizar los restaurantes?**

Que la comida servida sea fresca. Y que exista constancia en las porciones servidas.

Cosas adicionales podrían ser Origen de sus alimentos, sus cosechas, comparativa con precios de ofertas similares en la competencia, etc.

**6. ¿Qué servicios, alternos a los ya ofrecidos, entiende debería de ofrecer un restaurante?**

- Detalle nutricional
- flexibilidad en la orden (hay sitios que venden hamburguesa pero si lo pides sin el pan entonces mejor no te lo venden)
- mejores ofertas light, incluyendo bebidas

**7. ¿Qué críticas tiene a los restaurantes de comida rápida?**

Atención generalmente es muy mala. Pretenden ser tan rápidos que a veces no se detienen a desarrollar al cliente.

Muy mala presentación de los platos

La mayoría de cosas involucra algo frito o con una salsa que no puede ser removida.

**8. ¿Qué críticas tiene a los restaurantes de comida A la carta?**

1. Precios algunas veces elevados
2. Formalidad. Una parte del éxito de la comida rápida es que a nadie le importa cómo vas vestido
3. Largos tiempos de atención

**9. ¿Qué piensa usted sobre la idea de un restaurante de comida rápida saludable?**

Muy buena.

**10. ¿Iría usted a este tipo de restaurante?**

Si!

## Entrevista No. 2

**1. ¿Es importante la comida saludable para usted? ¿Por qué?**

Si, pues me he visto en necesidad de cuidar de mi salud.

**2. Cuando come fuera de su hogar, ¿siente que lo hace de manera saludable?**

Trato de buscar opciones saludables.



*Vanessa Barreiro/32 años  
/ Mercadóloga*

**3. En el momento que ha necesitado comer fuera de su hogar, ¿tiene un restaurant fijo al cual ir? ¿Cuál y por qué?**

Tengo varias opciones no uno fijo y específico.

**4. En orden de prioridad, ¿cuáles factores inciden en su preferencia al momento de elegir un restaurante?**

Precio, ubicación, rapidez en el servicio y presentación de la comida.

**5. Según su criterio, ¿qué deberían de garantizar los restaurantes?**

Calidad en el servicio

Calidad en la comida

Parqueos

Precio justo por el servicio prestado

**6. ¿Qué servicios, alternos a los ya ofrecidos, entiende debería de ofrecer un restaurante?**

Buena ambientación

Buena presencia de quien sirve y recibe

Que brinde informaciones correctas sobre la comida que sirven en el restaurante. (El Personal)

**7. ¿Qué críticas tiene a los restaurantes de comida rápida?**

Mal servicio en las horas pico

**8. ¿Qué críticas tiene a los restaurantes de comida A la carta?**

El over Price

**9. ¿Qué piensa usted sobre la idea de un restaurante de comida rápida saludable?**

Seria excelente si combinan esto con un precio justo.

**10. ¿Iría usted a este tipo de restaurante?**

Por Supuesto.

## Entrevista No. 3

**1. ¿Es importante la comida saludable para usted? ¿Por qué?**

Sí, porque lo que tener un hábito alimenticio equilibrado me ayuda a no aumentar de peso, a tener energía y nutrientes necesarios para la salud de la piel, el pelo, etc.

**2. Cuando come fuera de su hogar, ¿siente que lo hace de manera saludable?**

No, trato de comer lo más saludable posible en mi casa para poder comer antojos en la calle, sin excesos, sobre todo cuando como al mediodía, si es de noche trato de ser más medida. Salir a comer fuera es como una recompensa, una ocasión para compartir con amigos.



*Heidi Guzmán / 29 años / Mercadóloga*

**3. En el momento que ha necesitado comer fuera de su hogar, ¿tiene un restaurant fijo al cual ir? ¿Cuál y por qué?**

Usualmente voy a *Market, Mix* y la *Scarpetta*, pero siempre estoy buscando más opciones porque me gusta probar. Esos restaurantes me gustan por la variedad de platos que tienen y porque tienen comida “para compartir”. Cuando me decido por fast food, usualmente voy a *Wendys, Taco Bell* o *Pizzarelli*.

**4. En orden de prioridad, ¿cuáles factores inciden en su preferencia al momento de elegir un restaurante?**

Variedad de Menú

Presentación de la comida

Servicio al cliente

**5. Según su criterio, ¿qué deberían de garantizar los restaurantes?**

Calidad e higiene y servicio al cliente

**6. ¿Qué servicios, alternos a los ya ofrecidos, entiende debería de ofrecer un restaurante?**

Garantizar estacionamiento o al menos valet parking. Hay muchos negocios que no tienen ni parqueos, hay que estacionar en la calle.

**7. ¿Qué críticas tiene a los restaurantes de comida rápida?**

La comida no se siente fresca, muchas veces tiene un sabor plástico.

En muchos, solicitan que le quiten o le pongan un ingrediente a tu combo y no lo hacen. Hay que validar siempre si lo hicieron o no.

**8. ¿Qué críticas tiene a los restaurantes de comida A la carta?**

La mayoría tiene un menú bastante amplio, pero no toda la comida está disponible. Le ponen nombres a los platos que no explican de qué se tratan y

tienes que estar preguntando qué son. A veces el personal no sabe o no está seguro de cuáles son los ingredientes.

**9. ¿Qué piensa usted sobre la idea de un restaurante de comida rápida saludable?**

Es una muy buena idea, si la combinan y la hacen interesante. Definitivamente hay una cultura cruzada entre “being fit” y “being workaholic”, con muy pocas opciones a la hora de comer algo rápido y nutritivo sin ocupar mucho del tiempo de uno.

Ojo, saludable no quiere decir completamente vegetariano o vegan, de ser así, no me interesaría.

**10. ¿Iría usted a este tipo de restaurante?**

Claro que sí!

## Entrevista No. 4

**1. ¿Es importante la comida saludable para usted?  
¿Por qué?**

Lo es, porque yo entreno crossfit y necesito una buena alimentación para mi rendimiento.

**2. Cuando come fuera de su hogar, ¿siente que lo hace de manera saludable?**

No como fuera de mi casa por eso. Las pocas veces que tengo que hacerlo tengo que olvidarme de comida sana porque es muy difícil encontrar en la calle.

**3. En el momento que ha necesitado comer fuera de su hogar, ¿tiene un restaurant fijo al cual ir? ¿Cuál y por qué?**

No.

**4. En orden de prioridad, ¿cuáles factores inciden en su preferencia al momento de elegir un restaurante?**

El precio.

Qué tan saludable son sus platos

**5. Según su criterio, ¿qué deberían de garantizar los restaurantes?**

Deben ofrecer flexibilidad para uno mismo elegir como elaborar su propio plato.

**6. ¿Qué servicios, alternos a los ya ofrecidos, entiende debería de ofrecer un restaurante?**

Ayudar a elegir platos, a veces la gente cree que no sabe que comer.

**7. ¿Qué críticas tiene a los restaurantes de comida rápida?**

Usan demasiado conservantes.

**8. ¿Qué críticas tiene a los restaurantes de comida A la carta?**

Son muy caros y lentos.

**9. ¿Qué piensa usted sobre la idea de un restaurante de comida rápida saludable?**

Creo que no si no existen es porque no se puede lograr eso.

**10. ¿Iría usted a este tipo de restaurante?**

Si existiera uno, claro que sí.



*Joan Berrido / 30 años / Abogado*

## Entrevista No. 5

**1. ¿Es importante la comida saludable para usted?**

**¿Por qué?**

Sí es importante porque el humano se sustenta de lo que come, debemos hacerlo correctamente.

**2. Cuando come fuera de su hogar, ¿siente que lo hace de manera saludable?**

Dependiendo a cual lugar vaya a comer.

**3. En el momento que ha necesitado comer fuera de su hogar, ¿tiene un restaurant fijo al cual ir? ¿Cuál y por qué?**

Voy mucho *Paninoteca* que venden sándwiches fríos, wraps y ensaladas. Porque siento que no usan ingredientes artificiales.

**4. En orden de prioridad, ¿cuáles factores inciden en su preferencia al momento de elegir un restaurante?**

Usar ingredientes naturales

Variedad en el menú

Aspecto atractivo

Empleados capacitados

**5. Según su criterio, ¿qué deberían de garantizar los restaurantes?**

Deben garantizar higiene y salud.

**6. ¿Qué servicios, alternos a los ya ofrecidos, entiende debería de ofrecer un restaurante?**

Con lo básico está bien.

**7. ¿Qué críticas tiene a los restaurantes de comida rápida?**

Es comida dañina para la salud y engorda mucho.

**8. ¿Qué críticas tiene a los restaurantes de comida A la carta?**

Se toman mucho tiempo cocinando los pedidos y los empleados son muy desatentos.

**9. ¿Qué piensa usted sobre la idea de un restaurante de comida rápida saludable?**

No conozco ningún lugar así, fuera del país hay unos cuantos sería bueno tener esa opción en este país.

**10. ¿Iría usted a este tipo de restaurante?**

Me gustaría sí.



*Edson Rodríguez / 32 años  
/Lic. Adm. de Empresas*

## Entrevista No. 6

**1. ¿Es importante la comida saludable para usted? ¿Por qué?**

Todo el mundo le está dando mucha importancia al tema de la salud, y más a como se alimenta. Se ha estado comprobando científicamente que la condición de la salud de las personas tiene mucha relación con lo que come.



*Valentina Grillo / 36 años/ Arquitecta*

**2. Cuando come fuera de su hogar, ¿siente que lo hace de manera saludable?**

Yo rompo la dieta cuando como fuera de mi casa.

**3. En el momento que ha necesitado comer fuera de su hogar, ¿tiene un restaurant fijo al cual ir? ¿Cuál y por qué?**

No tengo lugar fijo, me gusta probar diferente tipos de comidas. Para cada salida tengo un apetito diferente.

**4. En orden de prioridad, ¿cuáles factores inciden en su preferencia al momento de elegir un restaurante?**

Variedad en las ofertas, precios atractivos, y el ambiente del restaurante

**5. Según su criterio, ¿qué deberían de garantizar los restaurantes?**

Deben de garantizar el tiempo que se tomaran preparando un plato porque se toman demasiado tiempo a veces. También deben de estar seguros que tienen todo lo que está en el menú

**6. ¿Qué servicios, alternos a los ya ofrecidos, entiende debería de ofrecer un restaurante? Deberían de tener guarderías de niños.**

**7. ¿Qué críticas tiene a los restaurantes de comida rápida?**

Usan publicidad falsa cuando te presentan las fotos de las ofertas.

**8. ¿Qué críticas tiene a los restaurantes de comida A la carta? A veces no tienen de lo que uno pide aunque este en el menú.**

**9. ¿Qué piensa usted sobre la idea de un restaurante de comida rápida saludable?**

Creo que tendría muy buena acogida porque todo el mundo quiere estar fit ahora.

**10. ¿Iría usted a este tipo de restaurante? Sí.**

## Entrevista No. 7

**1. ¿Es importante la comida saludable para usted?  
¿Por qué?**

Si lo es porque cuido mucho de mi físico y de mi salud, y la de mi familia.

**2. Cuando come fuera de su hogar, ¿siente que lo hace de manera saludable?**

Muchas veces no.

**3. En el momento que ha necesitado comer fuera de su hogar, ¿tiene un restaurant fijo al cual ir? ¿Cuál y por qué?**

Donde más almuerzo es en el Provocón, porque tienen muchos tipos.

**4. En orden de prioridad, ¿cuáles factores inciden en su preferencia al momento de elegir un restaurante?**

El tiempo que se toman para servir

La higiene

Los precios

**5. Según su criterio, ¿qué deberían de garantizar los restaurantes?**

Que su comida sea de buena calidad.

**6. ¿Qué servicios, alternos a los ya ofrecidos, entiende debería de ofrecer un restaurante?**

Entretenimiento para niños

**7. ¿Qué críticas tiene a los restaurantes de comida rápida?**

Tienen pocas ofertas saludables.

**8. ¿Qué críticas tiene a los restaurantes de comida A la carta?**

No tengo críticas porque hay diferentes tipos de restaurantes.

**9. ¿Qué piensa usted sobre la idea de un restaurante de comida rápida saludable?**

La gente iría mucho porque es buena idea.

**10. ¿Iría usted a este tipo de restaurante?**

Sí.



*Katherine Montero /  
33 años/ Vendedora*

## Entrevista No. 8

**1. ¿Es importante la comida saludable para usted?**

**¿Por qué?**

Yo sé que es importante pero no me cuido mucho cuando voy a comer. Porque si hago dieta me pongo muy flaca.

**2. Cuando come fuera de su hogar, ¿siente que lo hace de manera saludable?**

Nunca como en mi casa, por lo tanto no puedo ser estricta y exigente con la comida.

**3. En el momento que ha necesitado comer fuera de su hogar, ¿tiene un restaurant fijo al cual ir? ¿Cuál y por qué?**

No tengo lugar fijo para comer. No tengo preferencias entre los restaurantes.

**4. En orden de prioridad, ¿cuáles factores inciden en su preferencia al momento de elegir un restaurant?**

El precio

La variedad

**5. Según su criterio, ¿qué deberían de garantizar los restaurantes?**

Rapidez en el servicio.

**6. ¿Qué servicios, alternos a los ya ofrecidos, entiende debería de ofrecer un restaurant?**

Deberían de tener alguna área en la que la gente pueda conversar luego de comer.

**7. ¿Qué críticas tiene a los restaurantes de comida rápida?**

No les tengo crítica.

**8. ¿Qué críticas tiene a los restaurantes de comida A la carta?**

Duran mucho tiempo y son muy caros.

**9. ¿Qué piensa usted sobre la idea de un restaurant de comida rápida saludable?**

Si existiera yo pudiera llevar una dieta saludable.

**10. ¿Iría usted a este tipo de restaurant?**

Sí.



*Yira Reynosa / 33 años / Vendedora*

## Entrevista No. 9

**1. ¿Es importante la comida saludable para usted?**

**¿Por qué?**

Si, cocino en mi casa todo con mucho cuidado porque mi esposo tiene problemas de salud.

**2. Cuando come fuera de su hogar, ¿siente que lo hace de manera saludable?**

Dependiendo a donde vaya y que pida para comer.

**3. En el momento que ha necesitado comer fuera de su hogar, ¿tiene un restaurant fijo al cual ir? ¿Cuál y por qué?**

Voy a restaurantes de comida china y oriental porque son más saludables para mi esposo.

**4. En orden de prioridad, ¿cuáles factores inciden en su preferencia al momento de elegir un restaurante?**

Que las ofertas sean comida fresca y saludable, no me gustan los restaurantes de moda, esos que siempre están llenos de gente y la cantidad de comida en los servicios.

**5. Según su criterio, ¿qué deberían de garantizar los restaurantes?**

Deben garantizar que la cantidad de comida que sirvan es considerable para una persona.

**6. ¿Qué servicios, alternos a los ya ofrecidos, entiende debería de ofrecer un restaurante? Deberían ofrecer comida para diabéticos.**

**7. ¿Qué críticas tiene a los restaurantes de comida rápida?**

Simplemente no voy a esos restaurantes porque deterioran mucho la salud.

**8. ¿Qué críticas tiene a los restaurantes de comida A la carta?**

A veces son muy caros.

**9. ¿Qué piensa usted sobre la idea de un restaurante de comida rápida saludable?**

Cuando vayan a construir uno deberán de demostrar que es saludable, eso no creo que sea posible.

**10. ¿Iría usted a este tipo de restaurante?**

Si lo demuestran sí.



*María Rodríguez /  
42 años/ Arquitecta*

## Entrevista No. 10

**1. ¿Es importante la comida saludable para usted? ¿Por qué?**

Mi dieta es muy balanceada y me preocupo mucho por comer sano para poder dar la talla en el gimnasio.

**2. Cuando come fuera de su hogar, ¿siente que lo hace de manera saludable?** No, como uno no tiene el control de lo que la comida y los ingredientes que se usan es muy difícil asegurar que se está comiendo sano en un restaurante.



*David Sanz / 22 años/  
Economista*

**3. En el momento que ha necesitado comer fuera de su hogar, ¿tiene un restaurant fijo al cual ir? ¿Cuál y por qué?**

Trato de ir siempre a restaurantes que tengan comida saludable en el menú, que tengan ensaladas, wraps, frutas.

**4. En orden de prioridad, ¿cuáles factores inciden en su preferencia al momento de elegir un restaurante?**

Que este céntrico de la ciudad, ofertas light y buenos precios

**5. Según su criterio, ¿qué deberían de garantizar los restaurantes?**

Deben ofrecer calidad y garantizar lo que ofrecen porque muchas veces dicen que usan ciertos ingredientes cuando no es verdad.

**6. ¿Qué servicios, alternos a los ya ofrecidos, entiende debería de ofrecer un restaurante?** Deberían de considerar algún tipo de entretenimiento para que las personas no se desesperen.

**7. ¿Qué críticas tiene a los restaurantes de comida rápida?**

Es comida artificial por lo tanto no cumple con su función alimenticia.

**8. ¿Qué críticas tiene a los restaurantes de comida A la carta?**

Soy muy pocos flexibles en sus ofertas.

**9. ¿Qué piensa usted sobre la idea de un restaurante de comida rápida saludable?**

Me gustaría tener ese tipo de opción cerca de mi trabajo para poder estresarme menos con armar mi comida de cada día.

**10. ¿Iría usted a este tipo de restaurante? Sí**

## Entrevista No. 11

**1. ¿Es importante la comida saludable para usted? ¿Por qué?** Si es importante, necesito comprar alimentos sanos para que me hijo crezca sano.

**2. Cuando come fuera de su hogar, ¿siente que lo hace de manera saludable?** Bueno creo que hay restaurantes que si tienen mucho cuidado con los platos que cocinan, pero la mayoría de platos que ofrecen en la calle son para engordar.



*Paola Nina / 25 años/  
Lic. Adm. Hotelera*

**3. En el momento que ha necesitado comer fuera de su hogar, ¿tiene un restaurant fijo al cual ir? ¿Cuál y por qué?**

Me gusta mucho ir a Olivia porque sirven buenas porciones en los platos.

**4. En orden de prioridad, ¿cuáles factores inciden en su preferencia al momento de elegir un restaurante?**

Que tengan menú de niños

Que el personal conozca cómo se elabora todo lo que se ofrece.

**5. Según su criterio, ¿qué deberían de garantizar los restaurantes?**

Deberían ofrecer platos en diferentes escalas de precios para uno tener más flexibilidad.

**6. ¿Qué servicios, alternos a los ya ofrecidos, entiende debería de ofrecer un restaurante?** Guardería de niños.

**7. ¿Qué críticas tiene a los restaurantes de comida rápida?**

Son muy grasosos y dañan la salud.

**8. ¿Qué críticas tiene a los restaurantes de comida A la carta?**

Son incomodos, las sillas y los espacios están muy justos y pequeños.

**9. ¿Qué piensa usted sobre la idea de un restaurante de comida rápida saludable?**

Creo que el tiempo amerita ya se vayan considerando porque nadie tiempo de nada y uno debe cuidar lo que uno come.

**10. ¿Iría usted a este tipo de restaurante?**

Sí, pero tienen que tener comida agradable.

## Entrevista No. 12

**1. ¿Es importante la comida saludable para usted? ¿Por qué?**

Es importante. Porque me ayuda a mantenerme delgada.

**2. Cuando come fuera de su hogar, ¿siente que lo hace de manera saludable?**

No confío en que la comida que brindan en la calle sea saludable.

**3. En el momento que ha necesitado comer fuera de su hogar, ¿tiene un restaurant fijo al cual ir? ¿Cuál y por qué?**

Frecuento mucho unos tres: *Yokomo*, *Cheff Pepper* y *Alfresco*, los prefiero porque siento que cocinan muy bien y su comida es de buena calidad.

**4. En orden de prioridad, ¿cuáles factores inciden en su preferencia al momento de elegir un restaurant?**

Que tenga área a la intemperie, sin techo. Platos light.  
Buenos precios.

**5. Según su criterio, ¿qué deberían de garantizar los restaurantes?**

Que la comida que ofrezcan es de buena calidad

**6. ¿Qué servicios, alternos a los ya ofrecidos, entiende debería de ofrecer un restaurant?**

Deberían de asesorar a los clientes

**7. ¿Qué críticas tiene a los restaurantes de comida rápida?**

Siempre están llenos de gente.

**8. ¿Qué críticas tiene a los restaurantes de comida A la carta?**

La comida es muy cara.

**9. ¿Qué piensa usted sobre la idea de un restaurant de comida rápida saludable?**

Es muy buena idea siempre y cuando no sea caro.

**10. ¿Iría usted a este tipo de restaurant?**

Definitivamente sí.



*Yelidá Franco / 38 años/  
Mercadóloga*

## Entrevista No. 13

**1. ¿Es importante la comida saludable para usted? ¿Por qué?**

Muy importante, porque es necesaria para ver el resultado de lo que entreno.

**2. Cuando come fuera de su hogar, ¿siente que lo hace de manera saludable?**

No siempre, lamentablemente hay pocos restaurantes de comida light en el país.

**3. En el momento que ha necesitado comer fuera de su hogar, ¿tiene un restaurant fijo al cual ir? ¿Cuál y por qué?**

Trato de no comer fuera de mi casa para poder tener el control de que lo que voy a comer es saludable, pero cuando lo hago tienen que tener ensaladas.

**4. En orden de prioridad, ¿cuáles factores inciden en su preferencia al momento de elegir un restaurante?**

Ofertas light

Suficientes parqueos

Precios baratos

Suficiente comida por servicio

Espacioso y cómodo de andar

**5. Según su criterio, ¿qué deberían de garantizar los restaurantes?**

Que dan alimentos buenos para la salud de las personas y que cuentan con gran capacidad de preparar platos de buen gusto.

**6. ¿Qué servicios, alternos a los ya ofrecidos, entiende debería de ofrecer un restaurante? Creo que dan todo.**

**7. ¿Qué críticas tiene a los restaurantes de comida rápida?**

Tienen muy mala calidad sus ingredientes.

**8. ¿Qué críticas tiene a los restaurantes de comida A la carta?**

Cocinan con demasiado condimento y a veces poco higiénicos.

**9. ¿Qué piensa usted sobre la idea de un restaurante de comida rápida saludable? Sería muy buena idea.**

**10. ¿Iría usted a este tipo de restaurante?**

Lo frecuentaría bastante, siempre y cuando sea saludable de verdad.



*Mario Abreu / 28 años  
/Vendedor*

## Entrevista No. 14

**1. ¿Es importante la comida saludable para usted? ¿Por qué?**

Puedo decir que sí.

**2. Cuando come fuera de su hogar, ¿siente que lo hace de manera saludable?**

Trato dentro de mis posibilidades de comer lo más sano posible aunque hay pocas variedades.

**3. En el momento que ha necesitado comer fuera de su hogar, ¿tiene un restaurant fijo al cual ir? ¿Cuál y por qué?**

No tengo ninguna preferencia, siempre y cuando haya mucha variedad.

**4. En orden de prioridad, ¿cuáles factores inciden en su preferencia al momento de elegir un restaurant?**

Ofertas naturales y de calidad

Buen servicio

Precios económicos

**5. Según su criterio, ¿qué deberían de garantizar los restaurantes?**

Que están dando buen servicio y que cocinan bien.

**6. ¿Qué servicios, alternos a los ya ofrecidos, entiende debería de ofrecer un restaurant?**

Ninguno.

**7. ¿Qué críticas tiene a los restaurantes de comida rápida?**

Que no usan comida real.

**8. ¿Qué críticas tiene a los restaurantes de comida A la carta?**

Los precios son altos.

**9. ¿Qué piensa usted sobre la idea de un restaurant de comida rápida saludable?**

Me gustaría mucho que hubiera alguno en este país.

**10. Iría usted a este tipo de restaurant?**

Sí.



*Víctor Villanueva /  
27 años/ Lic. Adm.  
De Empresas y  
Entrenador Personal*

## Entrevista No. 15

**1. ¿Es importante la comida saludable para usted? ¿Por qué?**

Sí, para tener una buena alimentación, mejor salud y tener menos riesgo de enfermedad.

**2. Cuando come fuera de su hogar, ¿siente que lo hace de manera saludable?**

No

**3. En el momento que ha necesitado comer fuera de su hogar, ¿tiene un restaurant fijo al cual ir? ¿Cuál y por qué?**

Regularmente McDonald's, por el precio y cerca de la zona donde tránsito.

**4. En orden de prioridad, ¿cuáles factores inciden en su preferencia al momento de elegir un restaurante?**

Tiempo de espera, precio, sabor de los productos.

**5. Según su entender, ¿qué deberían de garantizar los restaurantes?**

Buena comida, higiene, servicio al cliente

**6. ¿Qué servicios, alternos a los ya ofrecidos, entiende debería de ofrecer un restaurante?**

Área de niños.

**7. ¿Qué críticas tiene a los restaurantes de comida rápida?**

La higiene y alto nivel de grasa.

**8. ¿Qué críticas tiene a los restaurantes de comida A la carta?**

Altos precios y porciones pequeñas en los platos.

**9. ¿Qué piensa usted sobre la idea de un restaurante de comida rápida saludable?**

Una muy buena opción, lo que hace tiempo necesitamos.

**10. ¿Iría usted a este tipo de restaurante?**

Sí.



*Esmaily Moreno/ 25 años/ Estudiante*

## Entrevista No. 16

1. **¿Es importante la comida saludable para usted? ¿Por qué? ¿Es importante la comida saludable para usted? ¿Por qué?**

Claro, porque yo cuido mi salud. Me gusta que mi cuerpo este contento y óptimo para trabajar, sin problemas de salud o de colesterol.

2. **Cuando come fuera de su hogar, ¿siente que lo hace de manera saludable?** No. Porque los restaurantes suelen tratar de hacer que su comida rinda y le echan de todo como al arroz para que rinda más.

3. **En el momento que ha necesitado comer fuera de su hogar, ¿tiene un restaurant fijo al cual ir? ¿Cuál y por qué?** No.

4. **En orden de prioridad, ¿cuáles factores inciden en su preferencia al momento de elegir un restaurante?** Primero tiene que ser limpio, si no lo veo limpio ni miro mucho. Debe tener comida sin mucha grasa y tener buen servicio al cliente.

5. **Según su criterio, ¿qué deberían de garantizar los restaurantes?** Comida sana lo que necesite tu cuerpo y un buen servicio.

6. **¿Qué servicios, alternos a los ya ofrecidos, entiende debería de ofrecer un restaurante?** Un área especial para los padres que van a comer con sus hijos de forma que estos no se sientan presionados si estos hacen ruido.

7. **¿Qué críticas tiene a los restaurantes de comida rápida?**

Ellos ponen una foto muy diferente a lo que venden, empiezan con un producto bueno y le van bajando la calidad mientras más clientes consiguen, también el que come en el restaurante le dan un trato muy diferente al que va de carry out, lo tratan como perros a estos últimos como si estuvieran pidiendo ni espacio bueno le ofrecen para esperar su pedido.

8. **¿Qué críticas tiene a los restaurantes de comida A la carta?**

Ellos a los clientes que piden menos cosas le tratan peor que a los que piden más por que dejan más propina, y esto no debe ser pues hay un cobro de propina legal entonces todos pagamos igual. El trato debe ser igual para el que compra un jugo como al que compra mucho.

9. **¿Qué piensa usted sobre la idea de un restaurante de comida rápida saludable?**

Que estaría muy bien, pues no hay muchos.

10. **¿Iría usted a este tipo de restaurante? Sí**



*Arnaldo Tejada/ 26 años/ Arquitecto*

**ANEXO 3:**  
**MENÚ DELIGHT**



# ENTRADAS



## **1. Tostadas Frescas**

2 rebanadas de pan integral, queso mozzarella y tomates cherry. **\$100.00**



## **2. Berenjenitas**

6 Bollitos de maíz y berenjena, rellenos de vegetales. **\$125.00**



## **3. Berenjena Fiesta**

3 Rebanadas de berenjenas al horno con toping de guacamole. **\$80.00**



## **4. Tostadas Mixtas**

Pan integral, jamon serrano, pepinos y huevos hervidos. **\$85.00**



## **5. Tartaletas de Vegetales**

3 Tartaletas de maíz y toping de vegetales crocantes. **\$100.00**



## **6. Rollitos Pepinos Marinos**

6 rollitos de pepino y crema de tuna en yogurt. **\$130.00**

## ENSALADAS



### **7. Caesar Delight**

Lechuga, tomate, pollo horneado, queso mozzarella y crutones de pan integral. **\$140.00**



### **8. Caesar Frutal**

Lechuga, pollo horneado, fresas, moras, mango y piña. **\$150.00**



### **9. Vegetales Hervidos**

Brócoli, zanahoria, lechuga morada, pimiento y ajonjolí. **\$100.00**



### **10. Marina**

Espárragos, camarones, mero, albahaca y cilantros. **\$195.00**



### **11. Pollo en Vegetales**

Pollo a la plancha, brócoli, zanahorias, pimientos, petit pois y hongos. **\$160.00**



### **12. Granos Mixtos**

Garbanzos, lentejas, frijoles mixtos, tomate y aceitunas negras. **\$90.00**



### **19. Wrap Regular**

Tortilla integral, jamón de pollo y pavo, queso crema, lechuga y picadillo de pimiento y aceitunas. **\$125.00**



### **20. Veggie Wrap**

Hojas de col, zanahorias, papas y tiras de pechuga de pollo. **\$110.00**

## **SOPAS Y CREMAS**



### **21. Sopa de Pollo en Cilantro**

Pollo, papas, zanahoria, brócoli , albahaca y cilantro. **\$110.00**



### **22. Crema de Auyama**

Auyama , albahaca , cilantro y verdura. **\$95.00**



### **23. Gazpacho de Melocotón**

Melocotón, tomate, pepino, vinagre y aceite de oliva. **\$130.00**



### **24. Crema de Frijoles**

Frijoles mixtos, aceite de oliva, ajo, maíz, y pimienta. **\$90.00**

## PLATOS FUERTES

Todos acompañados de dos bolas de puré de papa, mangú de plátano verde o maduro, o de batatas al horno.



### 25. Pechuga de pollo a la plancha

Pechuga de pollo a la plancha acompañada de vegetales hervidos. **\$160.00**



### 26. Pichos Bistec

3 pinchos de filete de res en pinchos, pimientos, cebollas y pepinos. **\$155.00**



### 27. Rollos de Berenjena

6 rollos Berenjenas a la plancha y carne de res molida. **\$130.00**



### 28. Pavo a la parrilla

Filete de pavo cocinados a parrilla con tomates, papas y verduras. **\$170.00**



### 29. Tortilla Isleña

Tortilla de maíz, trocitos de res, papas, pico de gallo y aguacate. **\$100.00**



### 30. Rollitos Pechugas de Pollo

Pechugas de pollo, espinacas, papas, cebollas, salsa de tomates y albahaca. **\$150.00**



### **31. Salmón a la Vinagreta**

Filete de salmón, pico de gallo, espárragos y pimientos. **\$295.00**



### **32. Dorado a la Plancha**

Filete de pez dorado, brócoli, zanahoria y espinaca. **\$235.00**



### **33. Res en Vegetales**

Carne de res a la plancha, lechuga, repollo, espárragos, garbanzos y pimientos. **\$180.00**

## **POSTRES**



### **1. Paletas Frutales**

Nectar de frutas congelado (individuales o mixtas). **\$70.00**



### **2. Fresas y Yogurt**

Fresas y nueces en helado de yogurt descremado. **\$70.00**



### **3. Puding Light**

Ligero puding de vainilla y mermelada de fresa. **\$70.00**



### **4. Bombones Frutales**

Frutas revestidas de chocolate orgánico. **\$60.00**



### 5. Frutti Skewers & Cream

4 pinchitos de uvas verdes, fresas, mango y sandía, acompañado de la *Super Yummy Delight Cream*.

**\$70.00**



### 6. Brochetas Arcoíris

8 Coloridos pinchos de uvas rojas, arándanos, kiwi, piña, mandarina y fresa.

**\$90.00**



### 7. Funny Granola

Nutritiva paleta de banana + granola

**\$45.00**



### 8. Prune croissants

Riquísimos mini croissants rellenos de ciruelas pasas.

**\$50.00 (ud)**



# Jugos DELIGHT

# Jugos DELIGHT

#	Jugo	Sin leche	Con leche descremada
1	Limón	\$35.00	\$50.00
2	Naranja	\$35.00	\$50.00
3	Chinola	\$35.00	\$50.00
4	Toronja	\$35.00	\$50.00
5	Banana	\$35.00	\$50.00
6	Cereza	\$40.00	\$55.00
7	Piña	\$40.00	\$55.00
8	Mango	\$40.00	\$55.00
9	Melón	\$50.00	\$65.00
10	Lechosa	\$50.00	\$65.00
11	Zapote	\$50.00	\$65.00
12	Fresa	\$60.00	\$75.00
13	Cranberry	\$60.00	\$75.00
14	Manzana	\$60.00	\$75.00
15	Kiwi	\$60.00	\$75.00



# Jugos Curativos



#	Jugo	Sirve para	Precio
16	Naranja, zanahoria y remolacha	Anemia	\$50.00
17	Espinaca, apio y zanahoria	Anemia	\$50.00
18	Manzana, limón y naranja	Energizante	\$60.00
19	Banana, mango, pera y nueces	Energizante	\$60.00
20	Nopal y limón	Tratar Diabetes	\$60.00
21	Tomate y lechuga	Tratar Diabetes	\$45.00
22	Naranja, piña y berro	Adelgazar	\$50.00
23	Lechosa, piña, sandía y banana	Adelgazar	\$60.00
24	Toronja, apio, perejil y aloe vera	Reducir colesterol	\$60.00
25	Pepino con piña	Reducir colesterol	\$50.00
26	Melón, naranja y zanahoria	Tratar Hipertensión	\$60.00
27	Pera y naranja	Tratar Hipertensión	\$50.00
28	Lechosa, linaza y manzana	Tratar Estreñimiento	\$60.00
29	Manzana, Lechosa y áloe vera	Todo tipo de Infecciones	\$60.00
30	Piña, mango y ciruela	Controlar la tos	\$60.00
31	Repollo con zanahoria	Limpiar intestinos	\$45.00
32	Duraznos y albaricoques	Desintoxicar	\$65.00
33	Tomate, zanahoria y manzana	Limpiar piel	\$55.00
34	Zanahoria y apio	Tratar Artritis	\$45.00
35	Manzana, apio y espinaca	Tratar Artritis	\$60.00







### 1. Fruit Island

¡Hacia la isla del tesoro! Ensalada frutal en forma de isla, incluye: Mandarina, banana y kiwi.

**\$65.00**



### 2. Happy Turkey

Divertido sándwich integral de jamón de pavo y queso mozzarella, con trozos de manzanas.

**\$100.00**

### 3. Peanut Butter & Jelly Pancake Sandwich



Delicioso sándwich de pancake relleno de las inseparables mantequilla de maní y jalea.

**\$65.00 (Ud)**





#### 4. Sea Sandwich

¡Todos a bordo!  
Sandwich de atún, queso crema y queso gouda, acompañado de arándanos.

**\$100.00**



#### 5. Kitten Pizza

¡¡Miau!! Dos minipizzas integrales con queso crema y salsa de tomates frescos.

**\$75.00**



#### 6. Sailboat Potatoe

Para los pequeños que tienen instintos de marineros, este velero de papa horneada rellena de vegetales + trozo de jamón de pavo.

**\$80.00**

