

**Modelo de negocios para la creación de un restaurante especializado en comida
saludable, en Cartago, Valle del Cauca, en el año 2019**

Daniela Duque Cardona

dduquec1@eafit.edu.co

Asesora temática: Lady Janeth Giraldo Ortiz

Asesora metodológica: Gina María Giraldo Hernández

Universidad EAFIT
Escuela de Administración
Maestría en Administración de Negocios - MBA
Pereira, Colombia
2018

Contenido

| | |
|--|----|
| Resumen..... | 8 |
| Introducción | 9 |
| 1. Planteamiento del problema..... | 10 |
| 2. Justificación | 16 |
| 3. Objetivos | 17 |
| 3.1. Objetivo general..... | 17 |
| 3.2. Objetivos específicos | 17 |
| 4. Referentes conceptuales..... | 18 |
| 4.1. Dieta saludable..... | 18 |
| 4.2. Formas de analizar un proyecto o negocio | 20 |
| 4.3. Modelo de negocios Canvas | 22 |
| 5. Metodología | 27 |
| 5.1. Técnicas de obtención de información | 27 |
| 5.2. Participantes (población y muestra)..... | 28 |
| 6. Desarrollo del trabajo..... | 29 |
| 6.1. Descubriendo el perfil del cliente y la propuesta de valor inicial..... | 29 |
| 6.1.1. Resultados cuestionario. | 31 |
| 6.1.2. Mapa de empatía. | 39 |
| 6.1.3. Análisis de soluciones existentes | 46 |
| 6.2. Diseño del perfil del cliente y de la propuesta de valor inicial..... | 62 |
| 6.3. Modelo de negocios Canvas inicial | 63 |
| 6.4. Cuestionario de validación del modelo inicial..... | 65 |
| 7. Modelo de negocios Canvas validado..... | 84 |
| 8. Modelo de negocios Canvas final | 84 |
| 8.1. Segmentos de mercado | 87 |
| 8.2. Propuesta de valor..... | 88 |
| 8.3. Canales..... | 90 |
| 8.3.2. Comercialización. | 91 |

| | |
|-----------------------------------|-----|
| 8.3.3. Distribución..... | 91 |
| 8.4. Relaciones con clientes..... | 92 |
| 8.5. Fuentes de ingresos..... | 93 |
| 8.6. Recursos clave..... | 94 |
| 8.7. Actividades clave..... | 96 |
| 8.8. Asociaciones clave..... | 97 |
| 8.9. Estructura de costes..... | 98 |
| 9. Análisis financiero..... | 100 |
| 10. Conclusiones..... | 110 |
| 11. Recomendaciones..... | 113 |
| 12. Referencias..... | 114 |

Índice de tablas

| | |
|--|-----|
| Tabla 1. Comparación de soluciones existentes | 61 |
| Tabla 2. Cuestionario de validación del modelo inicial..... | 65 |
| Tabla 3. Cuantificación segmento objetivo | 87 |
| Tabla 4. Cálculo del número de clientes potenciales..... | 100 |
| Tabla 5. Proyección de ventas | 101 |
| Tabla 6. Proyección costo unitario promedio | 102 |
| Tabla 7. Proyección materia prima directa | 103 |
| Tabla 8. Proyección de mano de obra directa..... | 103 |
| Tabla 9. Cálculo depreciación anual..... | 104 |
| Tabla 10. Proyección costos indirectos de fabricación..... | 104 |
| Tabla 11. Proyección gastos administrativos y generales..... | 105 |
| Tabla 12. Cálculo inversión inicial | 105 |
| Tabla 13. Cálculo costo de producción..... | 106 |
| Tabla 14. Estado de resultados proyectado..... | 107 |
| Tabla 15. Flujo de caja proyectado | 108 |

Índice de figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1. Cuestionario 1: Perfil del cliente y propuesta de valor..... | 30 |
| Figura 2. Restricciones de alimentación por edad | 31 |
| Figura 3. Restricciones de alimentación por sexo | 32 |
| Figura 4. Ocupación vs interés por nuevas opciones de alimentación | 33 |
| Figura 5. Edad vs Ocupación..... | 34 |
| Figura 6. Rangos de edad vs Existencia de hijos | 35 |
| Figura 7. Molestias que experimentan las personas para almorzar | 36 |
| Figura 8. ¿Qué esperarías encontrar en un restaurante, para almorzar diariamente ahí? | 37 |
| Figura 9. ¿Cómo un restaurante debería contribuir a la vida diaria de las personas..... | 38 |
| Figura 10. Fotografías Bread and Butter- Manhattan | 48 |
| Figura 11. Página web Fresh & Co..... | 51 |
| Figura 12. Fotografía local Fresh & Co- Manhattan..... | 51 |
| Figura 13. Imágenes de algunos platos ofrecidos por Prepsonwheels..... | 52 |
| Figura 14. Referencia menú Freshapp | 57 |

| | |
|--|----|
| Figura 15. Alternativas para ensaladas en el restaurante Mundo verde..... | 59 |
| Figura 16. Perfil del cliente y propuesta de valor inicial | 62 |
| Figura 17. Modelo de negocios Canvas inicial | 64 |
| Figura 18. Estratos socioeconómicos vs Qué tan atractiva resulta la propuesta de un restaurante de comida saludable..... | 67 |
| Figura 19. Qué tan atractiva es la propuesta de un restaurante de comida saludables vs Edades | 68 |
| Figura 20. Qué tan atractiva es la propuesta de un restaurante de comida saludable vs Sexo | 69 |
| Figura 21. Qué tan atractiva es la propuesta de un restaurante de comida saludable vs Ocupación | 70 |
| Figura 22. Frecuencia con que realiza actividad física vs Qué tan atractiva considera la propuesta..... | 71 |
| Figura 23. Elección de alimentos saludables por encima de las opciones tradicionales | 72 |
| Figura 24. Importancia de conocer y decidir sobre los ingredientes que contiene la comida que ingiere diariamente..... | 73 |
| Figura 25. Opción preferida a la hora de almorzar | 74 |
| Figura 26. Frecuencia con la que almuerza fuera de casa..... | 75 |
| Figura 27. Frecuencia con la que almorzaría en un restaurante de comida saludable | 76 |
| Figura 28. Disposición para hacer fila en un restaurante autoservicio tipo buffet | 77 |

| | |
|---|----|
| Figura 29. Tiempo que está dispuesto a esperar en la fila para ser atendido | 78 |
| Figura 30. Interés en recibir asesoría sobre alimentación saludable vs Edad | 79 |
| Figura 31. Tiempo que están dispuestos a esperar por un almuerzo a domicilio | 80 |
| Figura 32. Medio más utilizado para pedir comida a domicilio | 81 |
| Figura 33. Precio dispuesto a pagar por un almuerzo saludable comparado con la frecuencia con que iría al restaurante | 82 |
| Figura 34. Ubicación más adecuada del restaurante | 83 |
| Figura 35. Modelo de negocios Canvas validado | 84 |
| Figura 36. Modelo de negocios Canvas final..... | 86 |

Resumen

El presente modelo de negocios para la creación de un restaurante especializado en comida saludable, en Cartago, Valle del Cauca, en el año 2019, se desarrolló utilizando la metodología Canvas, por medio de una investigación de tipo exploratoria-descriptiva, que permitió conocer las necesidades y problemas de las personas a la hora de almorzar, el segmento objetivo y la aceptación de los posibles clientes frente a la propuesta de valor. Así mismo permitió validar el tipo de relación que se debe tener con los clientes, los canales a usar, los recursos y actividades clave, las alianzas clave, la estructura de costos y la fuente de ingresos de la empresa que se quiere crear. Con lo anterior se logró estructurar un modelo de negocio rentable, sostenible y escalable y de esta manera, minimizar los riesgos al emprender.

Palabras clave: Alimentos saludables, emprendimiento, estrategia, Modelo Canvas, restaurante.

Introducción

En este trabajo se diseñó un modelo de negocios para una idea de emprendimiento que consiste en crear un restaurante especializado en comida saludable en la ciudad de Cartago, Valle del Cauca, Colombia, para el año 2019. Comida saludable se entiende como la comida baja en grasa, baja en sal, baja en azúcar, balanceada en cantidad y calidad de carbohidratos y proteínas. Una de las cosas más importantes de la propuesta de valor es la opción de que los clientes puedan personalizar sus alimentos de acuerdo con sus gustos y necesidades.

Esta idea surge a partir de la observación por parte de la autora acerca de la escasez de opciones alimenticias en el municipio, para las personas que debido a una condición de salud o simplemente como una decisión personal, busquen alimentarse con platos que cumplan con las características antes descritas, pero manteniendo un sabor muy agradable.

Este proyecto tiene un enfoque cualitativo y está compuesto por una parte teórica donde se definen conceptos fundamentales, seguido por la aplicación y análisis de un cuestionario y un mapa de empatía para descubrir cuál es el principal problema que enfrentan las personas a la hora de almorzar. Posteriormente, se hace un primer diseño de los nueve bloques que componen el modelo de negocios Canvas para dar solución a la problemática principal expresada por las personas; para esto se define de manera preliminar el segmento objetivo, el tipo de relación con los clientes, los canales usados, la propuesta de valor, los recursos y actividades clave, las alianzas clave, la estructura de costos, las fuentes de ingresos. Seguidamente se validó el modelo a través de un segundo cuestionario, para finalmente realizar las modificaciones correspondientes y definir los nueve bloques del modelo final. Este se construyó basado en la información que proporcionaron las personas participantes de este estudio y se constituye en una herramienta muy completa para que el emprendedor pueda crear un negocio sostenible y escalable.

1. Planteamiento del problema

Antes de enfocarse en la idea de emprendimiento, se revisó el macroentorno usando la herramienta PESTEL, que consiste en analizar las variables políticas, económicas, socioculturales, tecnológicas, ecológicas (medioambientales) y legales. En este sentido se encontró que Colombia es un estado social de derecho con normatividad clara, lo que representa estabilidad para el establecimiento y funcionamiento de los negocios; sin embargo, frente a la política fiscal, hay una permanente susceptibilidad de aprobación de reformas tributarias lo cual directamente puede afectar las finanzas de las empresas. En cuanto al tema de emprendimiento, el gobierno cuenta con diferentes entidades que apoyan a personas que tengan una buena idea de negocio, entre estas, el Fondo Emprender, una entidad perteneciente al SENA, que dispone de capital semilla que varía entre 51 y 115 millones de pesos por emprendedor, los cuales pueden usarse para iniciar una empresa. Este capital se otorga a ideas que evidencien diferenciación y validación en el mercado. (Urna de cristal, 2018). Se considera que este proyecto podría llegar a ser presentado ante el Fondo Emprender, pues cumple con las características descritas anteriormente.

En cuanto a la economía colombiana, se encontró que durante el primer semestre del 2018 tuvo un crecimiento del 2.2 por ciento. Igualmente, a pesar de que varios sectores como la construcción y la minería decrecieron, dentro del sector comercio y transporte, la mayor variación que se presentó durante el primer trimestre del año 2018 fue la de las actividades de alojamiento y servicio de comida con un 6.9 por ciento (El Tiempo, 2018), sector al cual pertenecería esta empresa al crearse. Por otra parte, el desempleo para agosto de 2018 se sitúa en el 9,2 % de la población según cifras oficiales (El Colombiano, 2018) y este emprendimiento contribuiría a la generación de empleos formales. Otro tema destacado, es que en julio de 2018 el gasto de consumo total de los hogares fue de COP\$54 billones, lo que representa un crecimiento del 5.8% en pesos frente al mismo periodo del año pasado, indicando que el gasto continúa creciendo continuamente a pesar del impacto que tuvo el reciente incremento de tres puntos adicionales en la tarifa general del IVA, lo que afectó los precios de los insumos y por lo tanto el

valor final de los productos y servicios. (Portafolio, 2018). Sin duda estos buenos indicadores hacen pensar que se está en un buen momento para emprender en el sector de alimentos.

Por otra parte, se observa que la población a nivel mundial se está preocupando por tener estilos de vida más saludables. De acuerdo con un estudio presentado por Nielsen (2017), el 58% de los latinos tiene sobrepeso y el 56% está tratando de perder peso. Así mismo, el 78% de los latinoamericanos prefiere alternativas naturales, orgánicas y locales en la medida de lo posible. De acuerdo con Passport (2018), los consumidores están buscando una aproximación más holística a una dieta saludable y lo que más buscan es que la comida sea natural, "libre de" cosas como gluten y orgánica. Por esta razón, grandes compañías de alimentos han venido realizando y seguirán buscando adquisiciones o fusiones con otras empresas que están creciendo en el segmento salud y bienestar (p. 4).

Igualmente, según este informe emitido por Passport (Euromonitor) en agosto del 2018, gracias a internet, surgen constantemente nuevos modelos de negocio en la industria de alimentos, siendo la venta por internet el canal de más rápido crecimiento para comidas saludables (p.4). Destacan en este punto las cajas de comidas (meal box) por suscripción con un enfoque saludable que están emergiendo rápidamente; en Estados Unidos por ejemplo, el 20% de quienes respondieron a la Encuesta Global de Euromonitor han usado estos servicios. Esto se debe principalmente al deseo por parte de los consumidores de gastar dinero para ahorrar tiempo, lo cual está generando innovación en la manera de vender alimentos. Esta reinversión del sector, al igual que el crecimiento de consumidores en búsqueda por ejemplo de alimentos orgánicos, libre de productos lácteos, libre de gluten o con carbohidratos no refinados representa una oportunidad de crecimiento masiva de acuerdo con Passport (2018, p.34).

Como ejemplo se tienen las siguientes dos empresas han logrado un rápido crecimiento por apuntar a las tendencias claves en cuanto a salud y bienestar: Sun Basket y Mindful Chef. Sun Basket ha crecido rápidamente en Estados Unidos principalmente por ofrecer recetas para

múltiples dietas. Además de facilitar la preparación de alimentos, esta compañía se enfoca en que los clientes “coman limpio” y logren alcanzar sus propósitos nutricionales; igualmente, utilizan ingredientes orgánicos y no transgénicos, ofrecen dietas vegetarianas, dieta paleo y dieta libre de gluten (p.35).

Mindful Chef, es una empresa que ofrece en el Reino Unido cajas de comidas por suscripción enfocándose en el creciente número de personas con restricciones en su dieta, que buscan alternativas “libres de”. Por ejemplo, libre de productos lácteos o libre de gluten. Adicionalmente, esta empresa recientemente se alió con un centro de fitness llamado Barrecore, para brindar a sus clientes una aproximación más completa a un estilo de vida saludable, que incluya actividad física y alimentación saludable.

En cuanto al mercado colombiano, de acuerdo con la encuesta Global de Nielsen sobre Salud y Bienestar (2015), se encontró que el 71% de los consumidores colombianos incluirá más fruta en sus compras, y un 65% de los consumidores incluirá más vegetales. De acuerdo con Nielsen (2017), los consumidores han iniciado a buscar alternativas más saludables y que contribuyan a sus dietas a ser menos agresivas con sus cuerpos, tratan de modificar su estilo de vida y por lo tanto modifican sus dietas.

Referente a la tecnología, Colombia pasó de tener 2.8 millones de conexiones a 30 millones en los últimos años. En la actualidad todos los municipios cuentan con una red de internet, permitiendo que se les facilite la vida a las personas, por ejemplo porque pueden conectarse y hacer trámites en línea. En la actualidad, de acuerdo con el exministro de las Tecnologías de la información y la comunicación, David Luna, Colombia es líder regional en acceso a la tecnología, después de Uruguay. Así mismo, Luna asegura que la televisión pública tiene un alto valor para los colombianos, por lo que se planea que la señal tradicional de televisión funcione por 30 o 40 años más. (Conexión Capital, 2018). Por esta razón, dentro del modelo de negocios

se contempla el aprovechamiento del Internet para ampliar el mercado y brindar un mejor servicio.

Por otro lado, sobre la riqueza medioambiental de Colombia se ha escuchado bastante desde hace unos años, especialmente porque este país fue reconocido por el Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander Von Humboldt como el segundo país más biodiverso, ya que a pesar de tener una extensión que representa el 0.7% de la fauna y flora del planeta, alberga cerca de un 10% de la fauna y flora total. Adicionalmente, ocupa el segundo lugar en cuanto a diversidad de plantas pues cuenta con alrededor de 41.000 clases (Portafolio, 2012). Para el sector de alimentos esto es una gran ventaja, pues en el territorio nacional se pueden cultivar de toda clase de alimentos gracias a la diversidad de climas, terrenos y a que no se tienen estaciones.

Seguidamente, en cuanto al marco legal, se encontró que en Colombia las empresas deben registrarse ante una Cámara de Comercio para tener validez jurídica, adicionalmente están sujetas a la vigilancia e inspección varias entidades como la DIAN (la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales) y la Superintendencia de Industria y Comercio, la cual regula temas de protección a la competencia de manera ágil; así mismo regula la idoneidad, seguridad y calidad de los productos ofrecidos en marco del estatuto del consumidor. En materia laboral, la normatividad cada vez es más protectora de los derechos irrenunciables de los trabajadores (salario, seguridad social y prestaciones sociales) y los procesos que incluyen manejo de alimentos deben hacerse cumpliendo las normas técnicas y de seguridad emitidas por el Ministerio de Salud y Protección Social.

Mirando ya hacia el contexto local, Cartago es un municipio con una población estimada de ciento treinta y cuatro mil trescientas ocho (134.308) personas para el año 2.018 (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2.010, p.1), de las cuales cerca de ochenta y cuatro mil (84.000), es decir el 62,5% se estima que estén en edades entre los 20 y 69 años durante el

mismo periodo. Este municipio se ubica en el norte del departamento del Valle del Cauca, justo al lado de la zona conocida como Eje Cafetero, una zona muy visitada por turistas nacionales y extranjeros.

En cuanto a actividades económicas, el municipio presenta las siguientes características: “El 8,4% de los establecimientos se dedica a la industria; el 53,5% a comercio; el 32,9% a servicios y el 5,2% a otra actividad”, de acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2.010, p.5).

Con respecto a la agricultura, el clima cálido de este municipio y sus alrededores permite cultivar diversos productos como plátano, banano, cilantro, yuca, tomate, uvas, guayaba, mango, cítricos, entre muchas otras frutas y verduras, que se consiguen con facilidad en el mercado local. Esto permite que los restaurantes puedan adquirir productos frescos y diversos. En general en Colombia esto se considera algo normal, sin embargo, en muchos países esto sería un privilegio, y es algo que se resaltará a lo largo del modelo de negocio como parte de la propuesta de valor.

Considerando todo lo mencionado anteriormente y la propia observación, se buscó verificar si un restaurante especializado en comida saludable (tipo autoservicio pero con calidad Premium, que aproveche la diversidad de productos típicos de la región y que en lo posible utilice productos orgánicos, que ofrezca platos balanceados pero con muy buen sabor, que se preocupe por crear una experiencia de compra impactante, que busque construir relaciones duraderas con los clientes, a través de una oferta personalizada, que se adapte a la necesidades dietéticas de los miembros de la familia, con opciones de consumo programado, que utilice las plataformas digitales para darse a conocer y para atender pedidos) llegaría a satisfacer las necesidades de este grupo de personas interesadas en una dieta saludable. Al igual que la tendencia mundial, en Colombia más personas buscan tener un estilo de vida saludable, en términos de mayor actividad física, obtención de un balance interno y consumo consiente. Es por esto que durante el 2017 los alimentos empacados presentaron un buen comportamiento. En general el crecimiento del

mercado de salud y bienestar estuvo liderado por productos fortificados o funcionales y productos “mejores para ti”, los cuales siguen siendo las categorías más grandes y maduras. Sin embargo, las categorías orgánico, “naturalmente saludable” y “libre de” presentaron las cifras más altas de crecimiento en ventas al por menor. Se espera así mismo en Colombia los alimentos y bebidas empacados saludables continúen con un crecimiento positivo a la vez que los consumidores siguen aprendiendo y tomando conciencia de la importancia de adoptar estilos de vida saludables (Passport, 2018, pp. 3-4).

Así mismo, los hábitos de estilo de vida saludable se van volviendo más normales, con mayor conciencia de lo que se consume y sus consecuencias en el cuerpo, por esta razón, los productos “libres de” son consumidos por grupos más amplios que sólo aquellos con alergias o intolerancias al gluten o la lactosa, y en cambio son consumidos de manera preventiva. Igualmente, los productos “naturalmente saludables” también están creciendo rápidamente, con consumidores que buscan productos considerados menos procesados, evitando por ejemplo endulzantes artificiales (Passport, 2018, p.3).

En Colombia y en el mundo han surgido varias empresas enfocadas en brindar soluciones de alimentación saludable, algunas de las cuales se mencionarán más adelante en el análisis de soluciones existentes, tales como Fresh & Co, Bread and Butter, Freshapp, Preps on Wheels, entre otras.

En el presente modelo de negocios se realizó una investigación cualitativa-descriptiva que permitió conocer las principales necesidades y problemas que enfrentan las personas a la hora de almorzar, a partir de esto se realizó la formulación inicial del modelo de negocios y se validó con los participantes del estudio, para finalmente formular un modelo de negocios Canvas partiendo de las necesidades de los clientes. En este modelo quedó consignado cómo la empresa va a crear, entregar y capturar valor de manera planeada y organizada, y esta versión estará lista para la fase siguiente, la implementación, fase que no estará incluida en el alcance del presente proyecto.

2. Justificación

Los hechos y tendencias mencionados anteriormente permiten visualizar un panorama favorable para el establecimiento de un restaurante de comida saludable, sin embargo, con el fin de conocer el perfil del segmento de clientes y adaptar los recursos, actividades, canales y demás a éstos para crear un negocio rentable, sostenible y escalable, se decidió realizar el presente modelo de negocio que a su vez permite reducir los riesgos al emprender.

Todo parte de la observación que hace la autora sobre la falta de oferta de comidas saludables en Cartago, Valle del Cauca y la idea de crear una empresa que brinde soluciones frente a esta necesidad. De esta manera, poder ofrecer a las personas opciones de alimentación que contribuyan a cuidar su salud manteniendo un sabor muy agradable y atractivo. Con esto se busca contribuir a disminuir los niveles de obesidad, hipertensión, y demás enfermedades directamente relacionadas con el estilo de vida de las personas.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Diseñar un modelo de negocios para la creación de un restaurante especializado en comida saludable, en Cartago, Valle del Cauca, en el año 2019.

3.2. Objetivos específicos

- Caracterizar los segmentos de clientes principales para este modelo de negocio, sus necesidades y encontrar los canales de ventas necesarios para entregar la propuesta de valor.
- Definir la propuesta de valor de la empresa que permita diferenciarse de la competencia y alcanzar el volumen de ventas que haga sostenible el negocio, partiendo de las necesidades del cliente.
- Determinar los recursos, actividades, alianzas clave y tipo de relación con el cliente que se requieren para el funcionamiento de esta empresa.
- Realizar un análisis financiero que permita identificar los principales costos e ingresos del modelo de negocios y poner en marcha la empresa.

4. Referentes conceptuales

El marco de referencias conceptuales para este trabajo de grado se basa en: dieta saludable, formas de analizar un proyecto o negocio (incluyendo modelos de negocios) y finalmente metodología Canvas.

4.1. Dieta saludable

De acuerdo con British Nutrition Foundation, fuera de la leche materna ningún alimento contiene todos los nutrientes esenciales que el cuerpo necesita para estar sano y funcionar adecuadamente, por lo tanto, nuestra dieta debe componerse de una variedad de alimentos, que nos ayuden a obtener la amplia gama de nutrientes que requiere nuestro cuerpo.

Por lo anterior, una dieta saludable es aquella que a través de lo que tomamos y comemos nos ofrece la adecuada cantidad de energía (calorías o kilojoules), para mantener un balance energético. Este balance se trata de que la ingesta de calorías de cada día sea igual a las calorías usadas por el cuerpo para cumplir las funciones internas del organismo, aquellas que son imperceptibles para nosotros, así como las otras que percibimos tales como caminar, respirar, moverse y pensar (British Nutrition Foundation).

El exceso en la ingesta de calorías lleva a un aumento de peso, debido a que el organismo guarda como grasa las calorías que no se utilizan (British Nutrition Foundation). Esto con el tiempo acarrea problemas de salud que pueden terminar en diabetes, problemas cardíacos, hipertensión, entre otras enfermedades.

La cantidad de calorías diarias requeridas para cada persona varía dependiendo de muchos factores, entre esos, el nivel de actividad física que realice (British Nutrition Foundation), el peso que tenga la persona y la edad. Sin embargo, en promedio, las mujeres deben consumir alrededor de 2.000 (dos mil) calorías por día y los hombres alrededor de 2.500 (dos mil quinientos).

El gobierno de Canadá divide una alimentación saludable en cinco grupos:

- Frutas y vegetales
- Productos de granos
- Leche y alternativas
- Carne y alternativas
- Aceites y grasas

De cada grupo se recomienda consumir una variedad de alimentos, en las cantidades acordes a la edad, género y nivel de actividad física. También se recomienda limitar el consumo de alimentos y bebidas altas en calorías, grasa, azúcar y sodio (Gobierno de Canadá).

En cuanto a las opciones disponibles, la recomendación es consumir muchos vegetales, especialmente aquellos de color verde oscuro o naranja, granos integrales como avena, quinoa, cebada, arroz integral; consumir leche baja en grasa y alternativas como la leche de soya fortificada, pescados (como salmón, sardinas, trucha), carne magra y alternativas de la carne como fríjoles, lentejas y tofu (Gobierno de Canadá).

Sin tener en cuenta a niños menores de dos años y personas con alguna condición médica especial, de acuerdo con British Nutrition Foundation, la norma general es que de cada grupo se deben comer en el transcurso del día o incluso de una semana las siguientes proporciones:

Comer al menos cinco porciones de frutas y verduras cada día. La mayor parte de nuestra alimentación debe venir de los ingredientes de los primeros dos grupos: frutas y verduras y carbohidratos almidonados, especialmente, escoger granos enteros y versiones de alimentos con más fibra, menos grasa y menos azúcares añadidos. Los fríjoles, pescados, huevos, carne y otras proteínas, junto con la leche y sus alternativas deben consumirse en cantidades moderadas.

En cuanto a grasas y esparcibles, algo de grasa es esencial en una dieta saludable. Sin embargo, hay que elegir siempre grasa no saturada y debe ser consumida en mínimas cantidades. En resumen, cada cuerpo es diferente, sin embargo, lo más recomendable es tratar de seguir una dieta balanceada para mantenerse con los niveles de energía necesarios y disminuir las posibilidades de sufrir de ciertas enfermedades y dependiendo de cada caso, es importante consultar al médico sobre las necesidades dietéticas de cada persona.

4.2. Formas de analizar un proyecto o negocio

Según la ONUDI (Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial), el desarrollo de un proyecto se realiza de manera integrada en las etapas de preparación, evaluación y ejecución. En las etapas de preparación y evaluación se cuenta con los siguientes tipos de estudios, los cuales a pesar de que pueden hacer referencia a los mismos aspectos, se diferencian principalmente por el grado de profundidad de la información y a los costos asociados a estos análisis.

Estudio de oportunidad: se realiza después de haber identificado la idea del proyecto. El objetivo de este estudio es lograr decidir si dicha idea debe ser estudiada de manera detallada, si hay un mercado potencial, si es una idea coherente y cuál debería ser la profundidad de los estudios que se hagan en un futuro.

Estudio de previabilidad: Este es realizado según ONUDI por el inversionista mismo o por un promotor de inversiones como por ejemplo, una entidad de desarrollo. Con la conclusión de este estudio, en caso de que el proyecto parezca ser prometedor, el inversionista puede decidir si sigue adelante con la etapa de formulación del proyecto, en la cual se realiza el estudio de viabilidad que se menciona a continuación.

Estudio de viabilidad: Este tipo de estudio se hace para analizar desde los puntos de vista técnico, económico, financiero y de gestión, las diferentes formas de alcanzar los objetivos del proyecto y ofrecer de forma organizada información de apoyo y conclusiones. Para esto se realizan estudios de viabilidad parciales, por áreas, por ejemplo, el estudio técnico, el estudio de mercado, etc. El estudio de viabilidad completo contempla la propuesta del proyecto, con la cual se puede tomar la decisión de ejecutarlo y financiarlo. Este estudio debe contener la mayor cantidad de información posible necesaria para la evaluación global del proyecto (1982, p. 10-11).

Así mismo, Sapag Chain N. y Sapag Chain R, 2008, indican que en la etapa de preinversión se realizan los tres estudios de viabilidad que denominan: perfil, pre-factibilidad y factibilidad, que se asemejan a los estudios de oportunidad, previabilidad y viabilidad mencionados en la metodología ONUDI (p.22).

En el estudio de perfil, al igual que en el estudio de oportunidad, más que tener una cifra sobre la rentabilidad del proyecto, el objetivo es encontrar si existen razones para abonar esta idea antes de invertir recursos. En el estudio de prefactibilidad, al igual que en el de previabilidad, se profundiza en la investigación, basado principalmente en fuentes secundarias, para aproximarse a la definición de variables del mercado, mirar alternativas de producción, hacer estimaciones sobre las posibles inversiones, costos de operación, gastos e ingresos. Por último es estudio de factibilidad, al igual que el estudio de viabilidad se basa mayoritariamente en fuentes de información primaria, con un enfoque principalmente demostrativo, con mínimas

variables cualitativas. En este estudio se deben definir aspectos para tomar decisiones económicas como por ejemplo el tamaño, la localización del proyecto, entre otros (pp.22-23).

Por otra parte, específicamente hablando de proyectos de empresas, han surgido diversas maneras de definir el negocio, más conocido esto como modelos de negocio. Un modelo de negocios se conforma por una serie de características propias de la empresa, las relaciones entre estas y las consecuencias asociadas con estas características, las cuales explican la manera como la empresa genera ingresos. Cada organización tiene algún modelo de negocios, aunque no todos sean buenos modelos de negocios.

El presente modelo de negocios se hace con el objetivo de validar las necesidades de las personas en referencia al tema de alimentación, validar si hay un posible mercado y validar si hay clientes que estarían dispuestos a pagar por una solución como la que se plantea en el modelo.

4.3. Modelo de negocios CANVAS

El modelo de negocios Canvas, propuesto por Osterwalder & Pigneur (2011) es una metodología que explica cómo una empresa crea, proporciona y capta valor a través del diseño de nueve módulos que se conectan en un solo lienzo, cuya secuencia se explica a continuación:

Segmentos de mercado: una empresa atiende a uno o varios segmentos de mercado. A su vez, el tema de la segmentación se puede clasificar en:

Mercado de masas, cuando no se distinguen segmentos de clientes. La relación con los clientes se enfoca en atender necesidades similares de un amplio grupo de personas.

Nichos de mercado, cuando el modelo de negocios atiende de manera personalizada las necesidades especiales de un nicho de clientes.

Segmentos, cuando el modelo de negocios atiende distintos grupos de personas, y entre estos grupos se evidencian diferencias leves entre sus necesidades y problemas.

Clientes diversificados, cuando el modelo de negocios atiende grupos de personas con necesidades y problemas completamente diferentes y para cada grupo ofrece algo distinto.

Plataformas multilaterales, cuando el modelo de negocio atiende dos o más segmentos interconectados entre sí (Osterwalder & Pigneur, 2011, p.21).

- Propuesta de valor: el objetivo principal de un modelo de negocios es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas de valor. Una propuesta de valor se entiende como un conjunto de ventajas superiores que la organización ofrece a sus clientes a través de sus productos y servicios. Existen propuestas de valor completamente innovadoras y otras que son similares a las de otras empresas pero que contienen algún atributo especial. Para que una propuesta de valor realmente le cree valor a un segmento de mercado debe tener una mezcla de elementos según las necesidades del segmento. El valor que se crea puede ser de tipo cuantitativo, como el precio o la velocidad del servicio o de tipo cualitativo como la experiencia del cliente o el diseño, entre otros. Alguna forma de crear valor para el cliente puede ser a través de propuestas de novedad, mejora del rendimiento,

personalización, diseño, marca o estatus, precio, reducción de costos, reducción de riesgos, accesibilidad, comodidad y utilidad (Osterwalder & Pigneur, 2011, p.22-23).

- Canales: Para que las propuestas de valor lleguen a los clientes se necesitan canales de comunicación, distribución y venta. A su vez estos canales sirven como puntos de contacto entre la empresa y el cliente y es por esto que deben ser diseñados cuidadosamente. Generalmente, se hace distinción entre canales directos, indirectos, propios y de socios comerciales, pero se debe establecer la combinación de canales apropiada durante las distintas fases de contacto con el cliente como son información, evaluación, compra, entrega y posventa (Osterwalder & Pigneur, 2011, p.26-27).

- Relaciones con clientes: Según Osterwalder & Pigneur (2011), es importante tener claro el tipo de conexión que la empresa desea establecer con los diferentes segmentos de mercado de acuerdo con el objetivo, sea captación de clientes, fidelización de estos o estimulación de las ventas. El tipo de relación elegido repercute directamente en la experiencia completa de los clientes del segmento. Algunos tipos de relación son la asistencia personal, asistencia personal exclusiva, autoservicio, servicios automáticos, comunidades y creación colectiva (pp.28-29).

- Fuentes de ingresos: las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas. “Las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Si responde correctamente a esta pregunta, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado”. (Osterwalder & Pigneur, 2011, p.30). Algunas formas de crear fuentes de ingresos son la venta de activos, la cuota por uso, la cuota de suscripción, préstamo, alquiler, leasing, concesión de licencias, gastos de corretaje y publicidad (pp.30-32).

- Recursos clave: los recursos clave son los activos necesarios para crear y ofrecer la propuesta de valor, llegar a los clientes, construir relaciones con los distintos mercados y tener fuentes de ingresos. Estos recursos clave pueden clasificarse en recursos físicos, intelectuales, humanos y económicos, y dependiendo del modelo de negocios, el requerimiento de cada tipo de recursos es distinto (pp. 34-35).

- Actividades clave: Son aquellas acciones fundamentales que junto con los recursos clave se necesitan para que el modelo de negocio tenga éxito. Estas actividades varían dependiendo de cómo se configure cada empresa, sin embargo, existen tres categorías principales en las cuales se clasifican las actividades clave: producción, resolución de problemas y actividades relacionadas con la plataforma o red (pp.36-37).

- Asociaciones clave: Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa, por esta razón, se deben considerar cuáles son aquellas alianzas que deben hacerse por ejemplo para optimizar recursos, generar economías de escala o reducir riesgos. Algunos tipos de asociaciones son las alianzas estratégicas entre no competidores, asociaciones entre competidores, Joint ventures o empresas conjuntas que se hacen con el objetivo de crear otros negocios y finalmente, las relaciones cliente-proveedor para optimizar los recursos y actividades (pp.38-39).

- Estructura de costes: los diferentes elementos del modelo de negocio implican un costo, sean por ejemplo las actividades clave, la creación y entrega de la propuesta de valor o el mantenimiento de relaciones con los clientes. Después de haber definido los recursos, actividades y asociaciones clave, normalmente es más fácil calcular la estructura de costos del modelo de negocio. Dependiendo de cada modelo, las estrategias de costos pueden dividirse según costos y según valor. En una estructura basada en costes, el objetivo es mantener lo más reducido posible los costos, pudiendo ofrecer la propuesta de valor a precios bajos, aplicando la automatización y la externalización al máximo. En cambio, en una estructura basada en

valor, no se considera que la reducción de costos sea una prioridad, sino que la creación de valor es la prioridad. La personalización y los servicios Premium son característicos de este tipo de negocios (pp.40-41).

El modelo Canvas busca desafiar el pensamiento tradicional y enfocarse en crear valor agregado. Con esta metodología se puede llegar a tener un modelo de negocios innovador, razón por la cual es muy usado en la actualidad.

Los planes de negocios y los estudios de factibilidad son otra forma de definir un negocio y ofrecen mucha información valiosa que parte de una investigación de mercados, sin embargo, en general, estos pueden ser costosos, robustos, difíciles de modificar para adaptarlos a las necesidades en tiempo real de los clientes. Esto representa una desventaja comparándolo con el modelo de negocios Canvas, propuesto por Osterwalder & Pigneur, (2011), el cual permite validar continuamente las variables principales del modelo, de manera ágil y flexible para un mercado que cambia constantemente. En el presente trabajo, cuyo propósito es validar una idea de emprendimiento, se considera que el modelo Canvas es muy adecuado, pues permite de manera ágil saber si hay clientes dispuestos a pagar por el producto o servicio. Adicionalmente, el modelo Canvas permite hacer modificaciones oportunas que se pueden validar antes de la puesta en marcha de esta idea.

En otras palabras, se decide realizar el modelo de negocios Canvas debido a la flexibilidad, facilidad de visualización y dinamismo, además porque no requiere de estudios robustos para validar si la propuesta de valor ofrecida sí sería aceptada por el segmento de mercado.

5. Metodología

Este modelo de negocio se realizó principalmente mediante una investigación cualitativa de tipo exploratoria-descriptiva, que permitió identificar las necesidades de los posibles clientes, definir un segmento objetivo y validar la aceptación de la propuesta de valor en ese segmento de clientes. Así mismo permitió validar el tipo de relación que se debe tener con estos, los canales a usar, evaluar la propuesta de valor, los recursos y actividades clave, las alianzas clave, la estructura de costos y la fuente de ingresos de la empresa que se quiere crear.

5.1. Técnicas de obtención de información

Fuentes primarias:

Se aplicaron cuestionarios a ciento un (101) posibles clientes de la región para conocer opiniones, identificar posibles tendencias de comportamiento, percepciones y expectativas. Se hicieron cuestionarios asistidos por computador, ya que esto permite diversidad de preguntas. Se considera la herramienta más apropiada para obtener una tasa de respuesta alta en este público objetivo y permite disminuir el sesgo del investigador. También se realizó un mapa de empatía que consistió en hacer seis preguntas a un grupo de más de cuarenta personas para encontrar patrones sobre comportamiento y opiniones. Esta herramienta permitió conocer qué han escuchado, qué han visto, qué soluciones similares han utilizado, qué piensan del tema, qué barreras de entrada ven y cuáles creen que deben ser los indicadores de éxito que debe tener una empresa de este tipo. Con estas fuentes se obtuvo información muy valiosa que se utilizó para el diseño del modelo de negocio.

Fuentes secundarias:

Libros, artículos académicos, monografías y páginas web con temas relacionados.

5.2. Participantes (población y muestra)

Se eligieron ciento un (101) personas, en su mayoría personas entre los 25 y 69 años que residen en Cartago, que pertenecen a estratos 2, 3, 4 ó 5. En estas personas se puede observar una preocupación por llevar un estilo de vida saludable y se pueden considerar clientes potenciales, por esta razón fueron elegidos para aplicarles el cuestionario y algunos de ellos, para participar del mapa de empatía. Se consideró que estas personas podían aportar información relevante para el modelo de negocios del restaurante de comida saludable.

6. Desarrollo del trabajo

6.1. Descubriendo el perfil del cliente y la propuesta de valor inicial

Se aplicaron diversos cuestionarios a lo largo de la realización del modelo de negocios para validar las hipótesis que iban surgiendo en cada etapa y así poder construir el modelo basándonos en la aceptación del cliente. Para diseñar el perfil del cliente y la propuesta de valor inicial, se aplicó el siguiente cuestionario a ciento un (101) personas que hicieron parte del estudio:

Este cuestionario tiene un propósito académico y se realiza con el objetivo de conocer sus molestias, alegrías y necesidades a la hora de decidir dónde almorzar. Agradecemos responder según las instrucciones.

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------------|---|
| <p>A. Por favor indique el rango de edad en el cual se encuentra usted *</p> <table border="0"> <tr> <td>15-19 años</td> <td>20-24 años</td> </tr> <tr> <td>25-29 años</td> <td>30-34 años</td> </tr> <tr> <td>35-39 años</td> <td>40-44 años</td> </tr> <tr> <td>45-49 años</td> <td>50-54 años</td> </tr> <tr> <td>55-59 años</td> <td>60-64 años</td> </tr> <tr> <td>65-69 años</td> <td>70-74 años</td> </tr> <tr> <td>75-79 años</td> <td>mayor de 80 años</td> </tr> </table> | 15-19 años | 20-24 años | 25-29 años | 30-34 años | 35-39 años | 40-44 años | 45-49 años | 50-54 años | 55-59 años | 60-64 años | 65-69 años | 70-74 años | 75-79 años | mayor de 80 años | <p>8) No encuentro un restaurante que me ayude a controlar las calorías que ingiero diariamente</p> <p>9) Los precios de los almuerzos que me gustan son altos</p> <p>10) Muchas veces no sé qué comer cada día</p> <p>11) Los menús que encuentro tienen opciones muy limitadas</p> <p>12) La comida que encuentro en restaurantes le hace daño a mi sistema digestivo</p> <p>13) El servicio a domicilio es muy demorado</p> <p>14) Otras, ¿cuáles? _____</p> <p>15) En general, no me enfrento con molestias a la hora de almorzar</p> |
| 15-19 años | 20-24 años | | | | | | | | | | | | | | |
| 25-29 años | 30-34 años | | | | | | | | | | | | | | |
| 35-39 años | 40-44 años | | | | | | | | | | | | | | |
| 45-49 años | 50-54 años | | | | | | | | | | | | | | |
| 55-59 años | 60-64 años | | | | | | | | | | | | | | |
| 65-69 años | 70-74 años | | | | | | | | | | | | | | |
| 75-79 años | mayor de 80 años | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>B. Por favor indique su sexo *</p> <p>Mujer</p> <p>Hombre</p> <p>Indiferente</p> | <p>H. ¿Qué cree usted que es lo más importante que un restaurante debería contribuir a su vida diaria? (Elija tres opciones)</p> <p>1) Entregar la comida a domicilio a tiempo y caliente</p> <p>2) Proporcionar un sitio agradable para almorzar</p> <p>3) Proporcionar un sitio donde pueda compartir tranquilamente con familia y amigos</p> <p>4) Proporcionar un sitio donde me encuentre con personas conocidas que también almuercen ahí</p> <p>5) Ofrecer una comunicación rápida para pedir el almuerzo a domicilio</p> <p>6) Ofrecer alimentos saludables</p> <p>7) Ofrecer información sobre alimentación saludable</p> <p>8) Ofrecer comida de muy buen sabor</p> <p>9) Otras, ¿cuáles? _____</p> | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>C. ¿Cuál es su ocupación actual? *</p> <p>Estudiante</p> <p>Empleado</p> <p>Independiente</p> <p>Retirado/pensionado</p> <p>Otros:</p> | <p>I. ¿Qué esperaría usted encontrar en un restaurante para decidir almorzar diariamente ahí? (Elija las tres opciones más importantes para usted)</p> <p>1) Tener la opción de personalizar los platos de acuerdo con mis necesidades y gustos</p> <p>2) Encontrar comida fresca y de buena calidad</p> <p>3) Ser atendido de manera ágil</p> <p>4) Recibir información sobre la composición de los platos</p> <p>5) Que el sabor de la comida sea muy rico</p> <p>6) Recibir asesoría sobre alimentación saludable</p> <p>7) Que el precio sea asequible</p> <p>8) Recibir la comida a domicilio rápido y que llegue caliente</p> <p>9) Que los platos ofrecidos contribuyan a cuidar la salud</p> <p>10) Otras, ¿cuáles? _____</p> | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>D. ¿Tiene restricciones de alimentación? *</p> <p>Sí</p> <p>No</p> | <p>J. ¿Quisiera usted conocer sobre nuevas propuestas de alimentación en la ciudad de Cartago?</p> <p>1. Si</p> <p>2. No</p> | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>E. En caso de tener restricciones de alimentación, por favor indíquenos cuáles: _____</p> | <p>K. En caso de querer conocer más sobre nuevas propuestas de alimentación, por favor indíquenos su correo electrónico o número de celular: _____</p> | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>F. ¿Tiene hijos? *</p> <p>Sí</p> <p>No</p> | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>G. ¿Cuáles son las molestias a las que más se ve enfrentado a la hora de almorzar? (Elija las tres más relevantes)</p> <p>1) No alcanzo a cocinar en casa</p> <p>2) No me gusta cocinar en casa</p> <p>3) La comida que se consigue no es saludable</p> <p>4) La atención en los restaurantes es demorada</p> <p>5) Los restaurantes no cumplen con las normas de higiene y me generan desconfianza</p> <p>6) Dispongo de poco tiempo para almorzar y no alcanzo a ir a ningún restaurante que me guste</p> <p>7) Cuando pido comida a domicilio, ésta no llega caliente</p> | | | | | | | | | | | | | | | |

Figura 1. Cuestionario 1: Perfil del cliente y propuesta de valor

Fuente: Elaboración propia

6.1.1. Resultados cuestionario.

Los resultados obtenidos en la aplicación del anterior cuestionario fueron los siguientes.

Al comparar las restricciones de alimentación por edad se observa que la mayoría de personas no tienen ninguna restricción de alimentación (78.22%) y que los grupos donde se observa mayores porcentajes de personas con restricciones de alimentación es a partir de los 60 años en adelante. En este punto es importante considerar que sólo el 21.88% de los encuestados reportan alguna restricción de alimentación, lo cual permitió entender que las personas con algún tipo de restricción alimenticia no serían un segmento objetivo suficiente para este modelo de negocios.

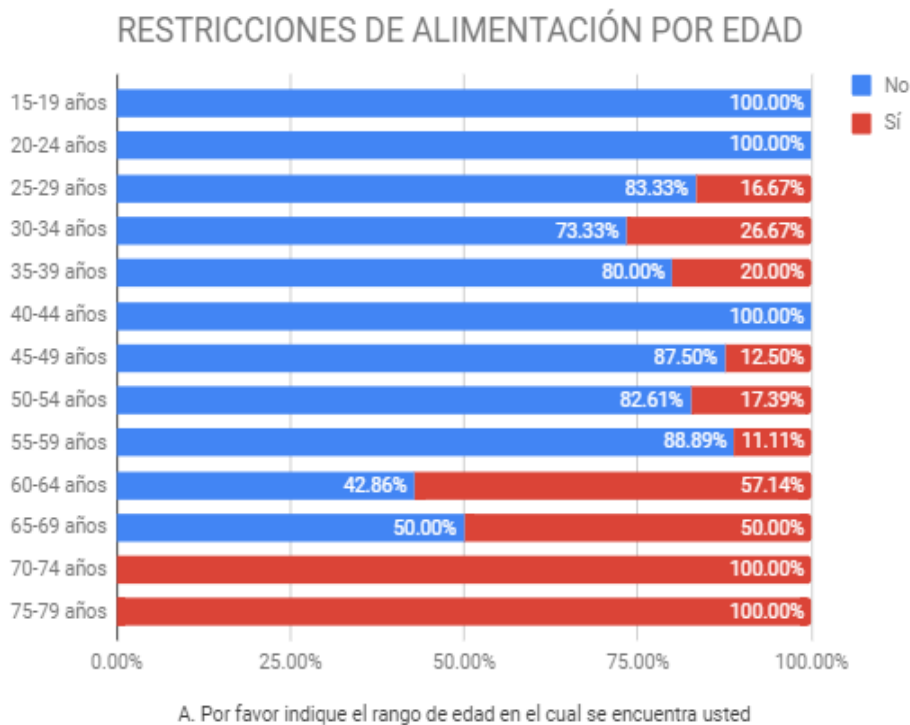


Figura 2. Restricciones de alimentación por edad

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las restricciones de alimentación por sexo, se encontró que entre las personas que reportaron tener alguna restricción, la mayoría son mujeres. Es así como las mujeres con alguna restricción representan el 16.83% de los encuestados, mientras los hombres que respondieron sí representan el 4.95% del total de respuestas. Este dato es importante porque además en muchos casos, son las mujeres quienes toman las decisiones de compra en los hogares, incluyendo el tema de la alimentación. Por esta razón deben considerarse como receptoras fundamentales del mensaje que la empresa quiere brindar.

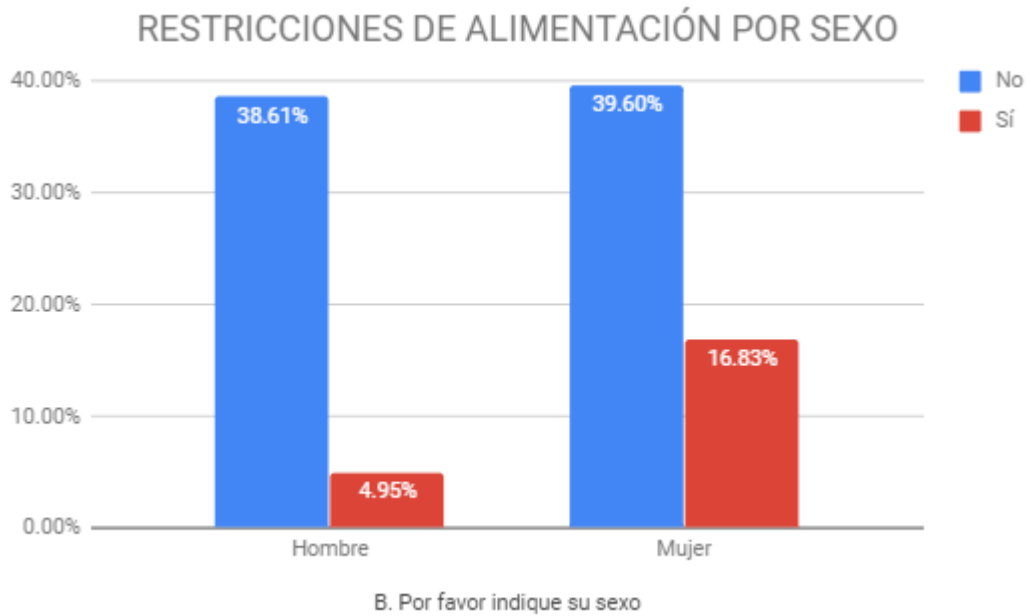


Figura 3. Restricciones de alimentación por sexo

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al interés sobre nuevas opciones de alimentación en Cartago comparado con las ocupaciones que reportaron las personas, se encontró que la mayoría de personas (85.15%) estarían interesadas en conocer nuevas opciones. Por otro lado, la mayoría de quienes dijeron que sí, son empleados o trabajadores independientes. El porcentaje de empleados que respondieron que sí estaban interesados representan el 31.68% del total de las personas, mientras que los trabajadores independientes que respondieron que sí representan el 29.7%. Esto significa que este grupo de personas interesadas cuentan con ingresos que les permiten adquirir bienes y servicios y se tendrán como segmento objetivo. Por otra parte, en menor proporción, están los

estudiantes, amas de casa, desempleados, retirados o pensionados, quienes no serán el segmento objetivo de este proyecto.

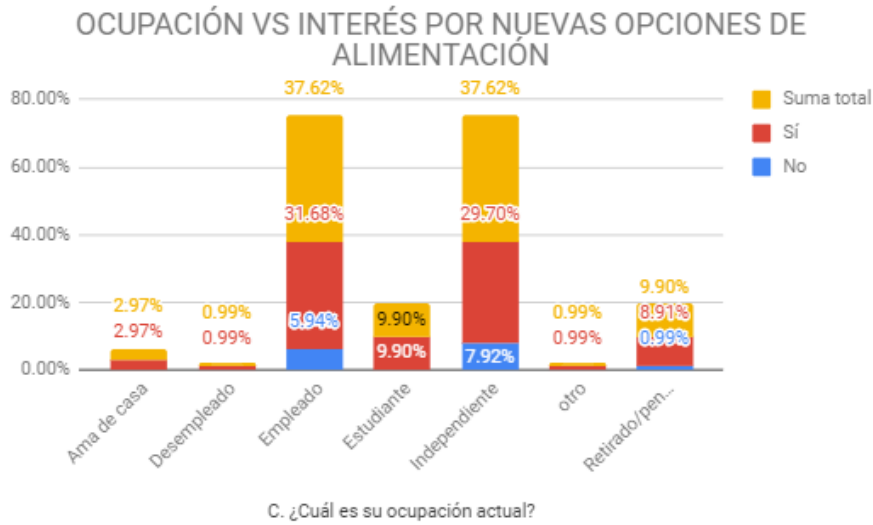


Figura 4. Ocupación vs interés por nuevas opciones de alimentación

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la ocupación comparada con la edad, se puede observar en el siguiente gráfico que la mayoría de empleados y trabajadores independientes están en edades entre 20 y 59 años, por lo cual se considera este grupo de personas las de mayor interés para la empresa. Como ya se había dicho anteriormente, son los empleados y los trabajadores independientes las dos ocupaciones que servirían para segmentar inicialmente a los clientes.

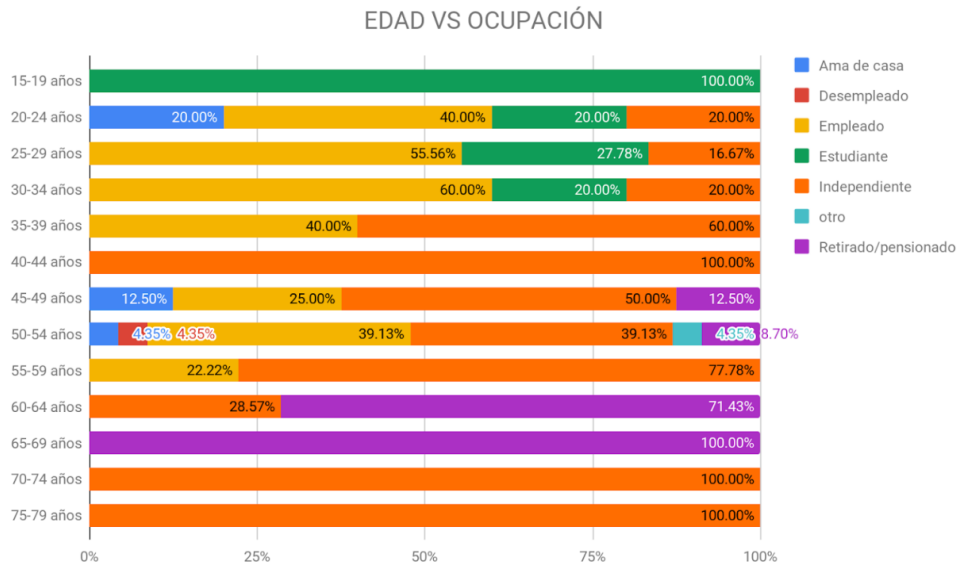


Figura 5. Edad vs Ocupación

Fuente: elaboración propia

Al comparar los rangos de edad con la existencia o no de hijos, se observa que quienes más reportan tener hijos están en edades mayores a 35 años. Igualmente, a partir de esta edad, la proporción de quienes tienen hijos supera a la proporción de personas sin hijos. Considerando esta información se puede pensar que los clientes que hagan parte de este grupo de edades muy posiblemente cuando visitan restaurantes lo hacen acompañados de sus hijos o familiares y esto implica que hay que brindar un servicio apropiado para los miembros de cada grupo.

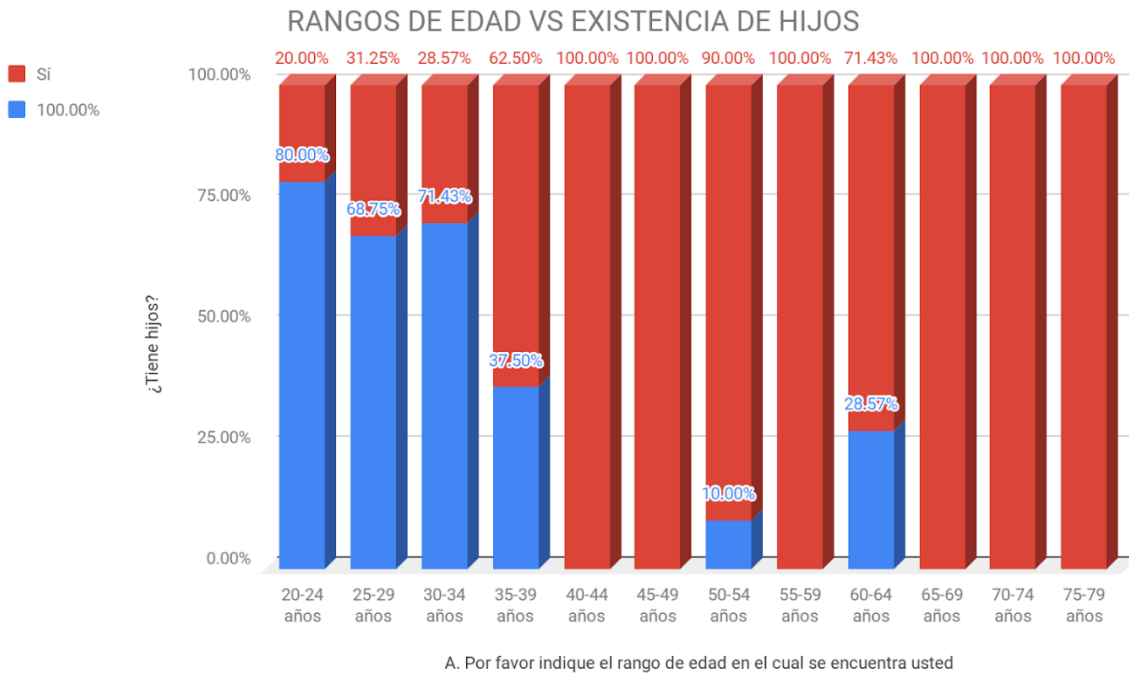


Figura 6. Rangos de edad vs Existencia de hijos

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las molestias más frecuentes enfrentadas por las personas a la hora de almorzar, se encontró que la queja más frecuente es que la comida que se consigue no es saludable, lo cual representó el 11.37% de las respuestas, seguido del 10.98% de respuestas indicando que no presentan en general molestias a la hora de almorzar. Por otra parte, las otras tres molestias que alcanzaron un nivel alto de respuestas fueron que las personas no alcanzan a cocinar en casa (10.20%), que no encuentran un restaurante que les ayude a controlar las calorías que ingieren diariamente (9.41%) y que muchas veces no saben qué comer cada día (9.41%).

Al conocer estas molestias expresadas por la gente se puede entender la realidad de las personas en su vida diaria, especialmente a la hora de almorzar y con esto, enfocarse en una propuesta de valor que realmente satisfaga sus necesidades. Es muy importante resaltar que la

primera molestia encontrada es que la comida que se consigue no es saludable, pues esto confirma que la idea de negocio está enfocada en una necesidad real.

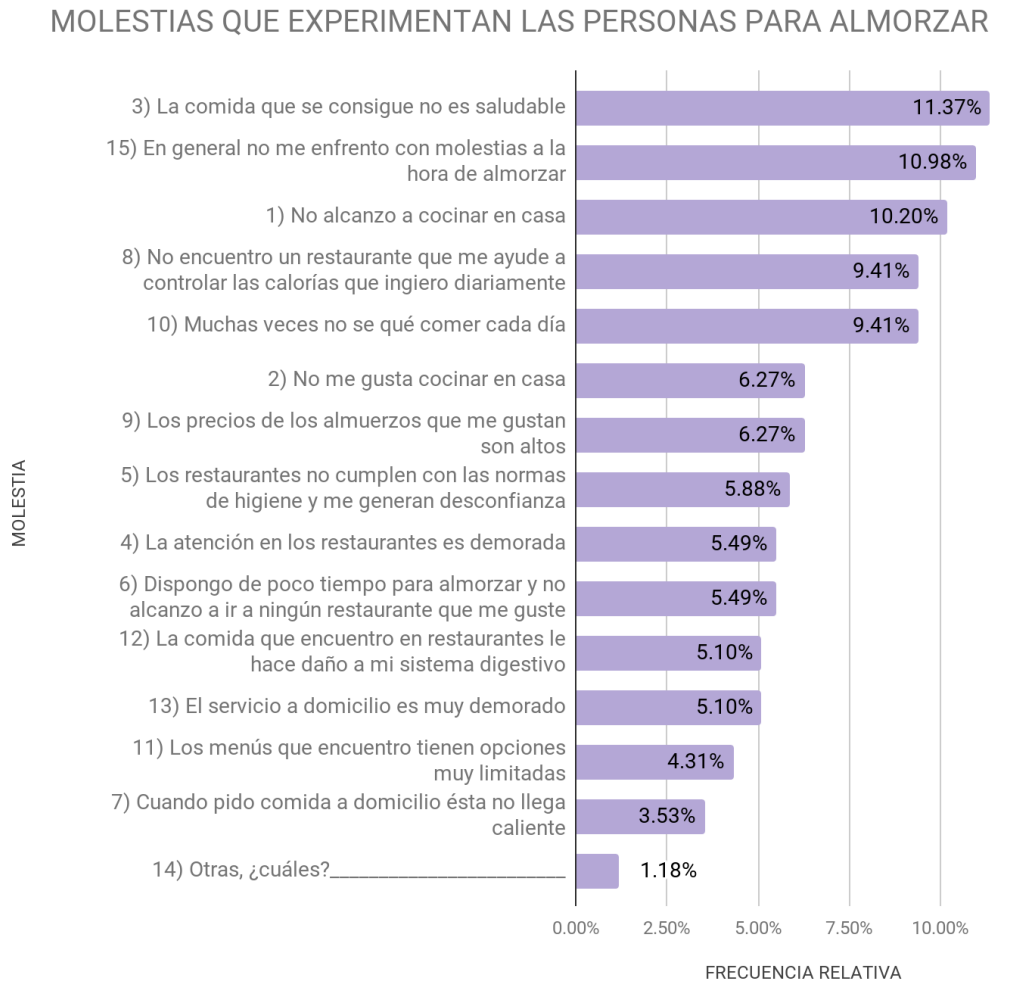


Figura 7. Molestias que experimentan las personas para almorzar

Fuente: Elaboración propia.

Después de revisar lo que la gente esperaba encontrar en un restaurante para decidir almorzar diariamente ahí se encontró que el principal atributo es que puedan encontrar comida fresca y de buena calidad con un 23.68% de las respuestas. En segundo lugar, el hecho de tener la opción de personalizar los platos de acuerdo con las necesidades y gustos representó el 15.13% de las

respuestas. Los otros factores que fueron elegidos como importantes para elegir un restaurante como sitio para almorzar diariamente es ser atendidos de manera ágil (14.14%), que el precio sea asequible (13.82%), que el sabor de la comida sea muy rico (11.18%) y que los platos ofrecidos contribuyan a cuidar la salud (10.20%).

Se observa que nuevamente el tema de encontrar alimentos saludables y que se adapten a las necesidades de cada uno es un factor importante para las personas a la hora de decidir dónde almorzar. Sin embargo, el tema del servicio ágil y el precio representan también dos factores decisivos para las personas, por lo que deben estar bien planeados en el modelo de negocio.

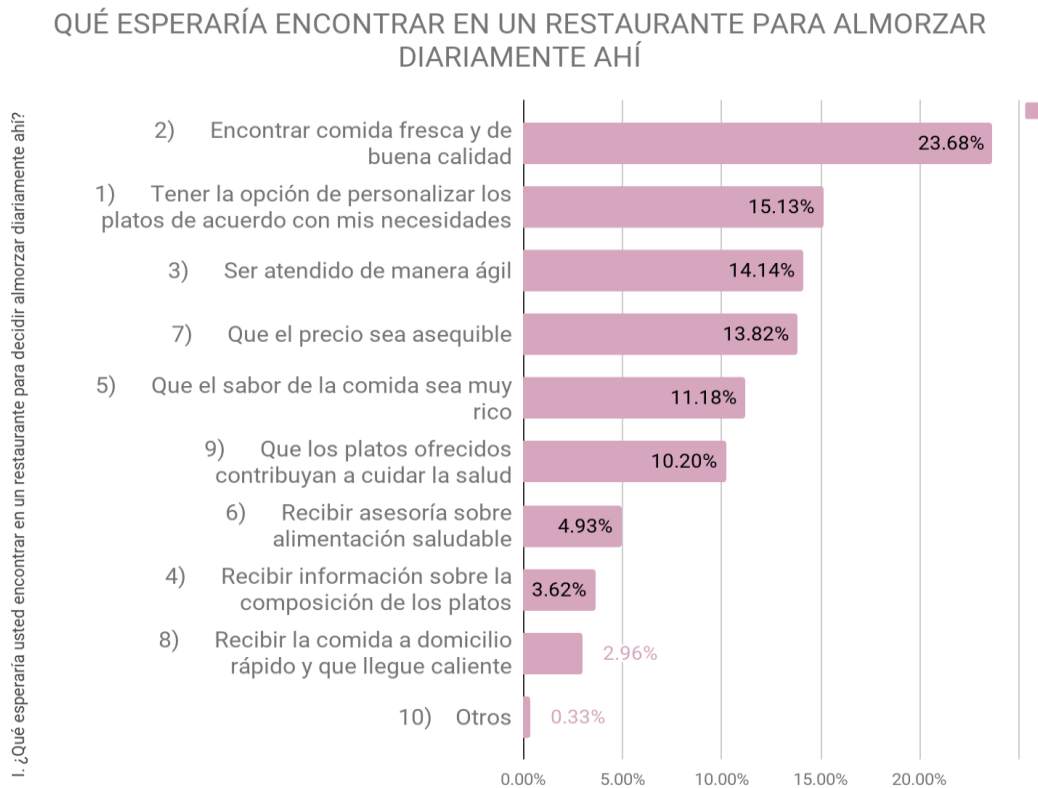


Figura 8. ¿Qué esperaba encontrar en un restaurante, para almorzar diariamente ahí?

Fuente: Elaboración propia.

Referente a la pregunta “¿Qué cree usted que es lo más importante que un restaurante debería contribuir a su vida diaria?”, las personas eligieron que lo primero que debe hacer un restaurante es ofrecer alimentos saludables, con un 25.19% de las respuestas. El segundo elemento más importante es ofrecer comida de muy buen sabor con un 18.89% de la votación. En orden de importancia, sigue el hecho de entregar la comida a domicilio a tiempo y caliente (14.44%), proporcionar un sitio agradable para almorzar (12.96%) y ofrecer información sobre alimentación saludable (10.74%).

Nuevamente en esta pregunta se logra evidenciar cómo la tendencia mundial sobre interés en estilos de vida saludable está presente también en la mente de las personas interrogadas. Esto favorece inmensamente la idea de negocio que se quiere implementar.

CÓMO UN RESTAURANTE DEBERÍA CONTRIBUIR A LA VIDA DIARIA DE LAS PERSONAS

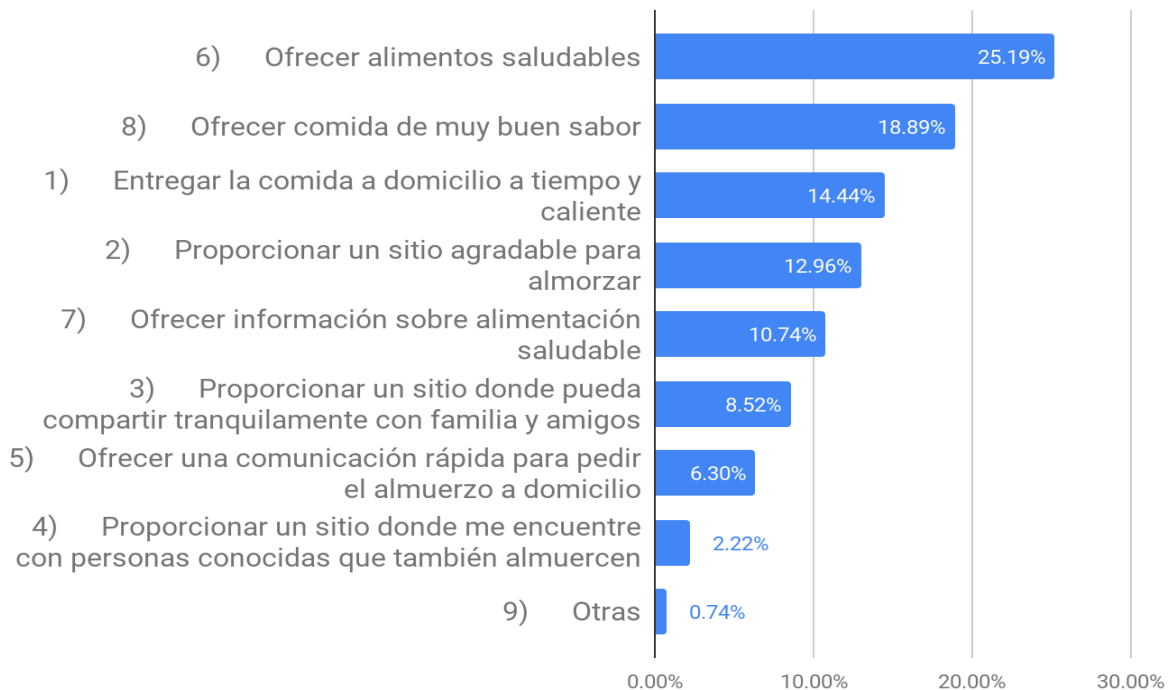


Figura 9. ¿Cómo un restaurante debería contribuir a la vida diaria de las personas

Fuente: Elaboración propia.

6.1.2. Mapa de empatía.

Posteriormente, se realizó el mapa de empatía, con algunas de las personas que manifestaron estar interesados en nuevas propuestas de alimentación en Cartago. Esto consistió en dialogar con ellos sobre la propuesta de crear una empresa para brindar soluciones de alimentación saludable y preguntarles qué piensan de esto, qué han escuchado sobre este tema, qué han visto, qué soluciones han utilizado, qué barreras de entrada creen que puede tener la empresa y cuál sería el indicador de éxito que debe tener la empresa para que las personas se interesen en comprar estos productos y no otros. A su vez esto permitió validar los dolores, el perfil de los clientes, los atributos que esperan, qué es lo que más valoran y obtener información de la competencia.

Los principales hallazgos al aplicar este mapa de empatía fueron los siguientes de acuerdo con las preguntas realizadas:

- ¿Qué piensa de esto?

A todas las personas a quienes se les preguntó les pareció una idea muy buena, novedosa, se mostraron muy interesados en esto y entre otras cosas, dijeron que creen que muchas personas están esperando en Cartago una empresa que ofrezca alimentación saludable. Muchas personas coincidieron en que es una necesidad latente en este momento, pues a pesar de que el tema es una tendencia en la actualidad, no encuentran en el municipio un sitio confiable que ofrezca alimentación de este tipo. Igualmente, resaltaron que cada vez aumenta el interés de las personas por cuidarse y que todavía hay mucho en que innovar respecto a esto.

- ¿Qué ha escuchado?

Muchas personas reconocen que el tema de alimentación y estilo de vida saludable es una tendencia; en redes sociales e incluso por televisión han escuchado bastante sobre esto, por ejemplo, asesorías que brindan sobre la manera de alimentarse, cuáles son las proteínas que deben consumir, los nutrientes que requieren, qué deben comer y qué no. Varias personas indicaron que han buscado asesoría con nutricionistas y expertos en el tema, pero manifiestan una inconformidad porque observan que estos planes no tienen continuidad, pues no reciben suficiente información sobre preparación de platos con buen sabor y saludables, ni encuentran un sitio que ofrezca alimentación con las características que ellos necesitan, por lo que finalmente se cansan de estas dietas “aburridas” (como varias personas las llamaron) y vuelven a alimentarse de manera tradicional.

Varias personas manifestaron que lo más cercano que han escuchado sobre alguna empresa que brinde este tipo de soluciones en Cartago son los restaurantes vegetarianos o las tiendas donde venden productos integrales, proteínas, barras de cereal, entre otras cosas. Otros mencionaron que han escuchado sobre algunas empresas que ofrecen soluciones de alimentación saludable especialmente en otras ciudades o países. En Estados Unidos, por ejemplo, una de las personas indicó que conoce sobre varias empresas que se dedican al envío semanal a domicilio de platos saludables correspondientes a la comida para toda la semana. En Risaralda, diferentes empresas se están enfocando en promover la alimentación saludable, entre otras cosas, con productos orgánicos. Otra persona manifestó que ha notado que varias empresas de este tipo ven al cliente como un negocio y realmente no brindan una ayuda nutricional personalizada.

Otras personas dijeron que en Cartago han escuchado sobre algunas opciones como un restaurante en la carrera 5 con 18, donde venden comida saludable, especialmente ensaladas, una tienda al lado del World Gym donde ofrecen proteínas, quinua, batidos, entre otros productos.

Otra opinión muy importante fue de una persona que mencionaba que han surgido muchos restaurantes que tratan de ofrecer comida saludable, sin embargo, pocos pueden garantizar lo que ofrecen, pues entre otras cosas no tienen bien capacitado a su personal y no tienen control sobre la cadena de valor de sus productos, especialmente en la parte de cultivo de los alimentos.

- ¿Qué ha visto?

Respecto a esta pregunta, muchas personas coinciden en que no conocen una opción en Cartago donde conseguir alimentos saludables. Dicen que algunos empiezan con buenas ideas, pero luego pierden el foco de lo que es una propuesta saludable en todo sentido, que además del producto cuente con personas capacitadas que puedan recomendar el tipo de alimentación para las necesidades de cada persona.

Por otra parte, algunos manifiestan que han visto innovación en el tema de alimentos, por ejemplo, el uso de condimentos naturales o empresas que promueven el consumo de carne vegetariana y productos no transgénicos.

En Cartago, varias personas han visto restaurantes vegetarianos como uno llamado “Mayapurita”. Han visto también algunos sitios donde ofrecen sandwiches, y otros restaurantes que tratan de ofrecer alimentos saludables, pero dicen que con una oferta muy limitada.

Igualmente, otras personas manifiestan que han visto en distintos lugares opciones para conseguir alimentos saludables. Por ejemplo, en Pereira han visto varios restaurantes, uno de estos llamado “Comida saludable”, donde ofrecen diferentes clases de ensaladas. Otra de las opciones que mencionaron son las ensaladas frescas empacadas y listas para consumo que venden en muchos supermercados de Estados Unidos. Otra persona mencionó cómo cada vez

aparecen más empresas con este enfoque en este mismo país, por ejemplo, Panera Bread y Tropical Smoothie Cafe, las cuales ofrecen alimentos a base de productos orgánicos, ensaladas y productos con endulzantes basados en frutas. Existen también empresas que de manera virtual ofrecen asesorías sobre el tema, donde enseñan maneras de preparar alimentos variados de acuerdo a las necesidades específicas de cada uno. En Medellín, una de las personas menciona que ha visto empresas que ofrecen jugos y/o planes Detox (para desintoxicar el organismo) que llegan a las casas de manera planeada. Así mismo, los batidos ofrecidos por la empresa “Cosechas” también fueron mencionados por algunas personas como alimentos saludables con enfoque para las personas que hacen deporte con frecuencia. Otro referente mencionado por varias personas fue la comida francesa, que ofrece variedad de proteínas, ensaladas y acompañantes según cuentan estas personas. Así mismo la tradición de acompañar los alimentos con agua, vino o jugo natural en lugar de sodas o bebidas gaseosas fue otra mención importante de estas personas.

Otros comentarios a resaltar fueron los de personas que dijeron haber visto preparaciones muy ricas y saludables, sin embargo, dicen que hay que aprender a mezclar bien los ingredientes y aumentar el conocimiento en general sobre la preparación de alimentos de este tipo. Adicionalmente, una persona menciona que a pesar de que sea difícil adaptarse a un cambio en la alimentación, se nota que muchos quisieran aplicarlo en su estilo de vida.

- ¿Ha visitado o utilizado alguna empresa que ofrezca una solución similar?

Respecto a esta pregunta, alrededor de la mitad de las personas manifestaron no haber visitado o utilizado alguna empresa que ofrezca soluciones de alimentación saludable, muchos de ellos porque no conocen una opción que se acomode a sus necesidades.

Quienes han visitado algún sitio similar en Cartago, mencionan una tienda naturista ubicada en la carrera 4 con 17 (donde vende productos saludables y brindan asesoría, pero quien la menciona considera que puede faltar seguimiento), un sitio ubicado en la calle 16 con 5 donde venden ensaladas, nuevamente mencionan los restaurantes vegetarianos, aunque varios dicen que no satisfacen del todo el concepto de alimentos saludables. Otro sitio mencionado es una tienda ubicada en la carrera 4 entre calles 16 y 17, llamada “The natural”, donde venden productos de panadería integral, sándwiches y hamburguesas con carne animal o con proteína de origen vegetal, indicando que a pesar de ser un sitio pequeño ofrece productos que han gustado mucho. Varias personas también han visitado consultorios de nutricionistas donde se han hecho tratamientos para aprender a comer mejor.

Otros han visitado algunos lugares en otras ciudades como Pereira, Armenia, Manizales, Palmira, Bogotá y Cali, pero dicen que muchas veces estos sitios no tienen en cuenta las necesidades de la gente ni el presupuesto de la mayoría de personas. También una de las personas menciona una empresa de Bogotá que vende bandejas de verduras listas para cocinar o para consumir, lo cual dice, es un gran ahorro de tiempo. Otra persona menciona que ha visitado diferentes restaurantes de este tipo en Medellín, que ofrecen comida muy rica y balanceada, donde se puede comer incluso postres saludables. Sin embargo, esta persona indica que el precio de un almuerzo es bastante alto, alrededor de \$30.000, lo cual no se acomoda a su presupuesto, por lo que quisiera encontrar una propuesta de comida saludable tipo almuerzo ejecutivo, pero balanceado.

- ¿Qué barreras de entrada cree que pueden existir?

Una de las respuestas más recurrentes frente a esta pregunta es que las personas no estén dispuestas a cambiar sus costumbres a la hora de alimentarse, esto se constituye en una barrera cultural, incluyendo el hecho de que las personas por ejemplo por cercanía quieran almorzar comida preparada en casa. Otra barrera mencionada por varias personas es que generalmente,

alimentarse de manera saludable es más costoso, o al menos esa es una percepción de muchos, por lo que el costo y el precio de los productos deben ser apropiados al presupuesto de las personas.

Otra barrera es la falta de conocimiento y difusión, por lo cual se debe aplicar una buena estrategia de mercadeo desde el principio de la empresa. Por otra parte, hubo quien identificó como una barrera el hecho de que el mercado puede ser reducido, pues en Cartago hay pocas empresas.

También existe una creencia de que el sabor de los alimentos saludables generalmente no es tan rico, por lo que hay que esmerarse en las combinaciones de los productos para que tengan un buen sabor. Otras personas ven como una posible barrera el hecho de que las personas no estén capacitadas en el tema, que no sean expertos y generen desconfianza.

Poder contar con un grupo de pequeños productores que garanticen la calidad de los insumos y que sean cultivados de manera amigable con la naturaleza es otra barrera identificada por una de las personas. Así mismo, el capital inicial puede ser una barrera de entrada, así como los altos índices de desempleo en Cartago.

Por otra parte, hubo varias personas que dijeron que no veían muchas barreras y que cada vez vamos más hacia negocios de ese tipo.

- ¿Cuál cree usted que es el elemento principal que se debe tener en cuenta para que este proyecto sea exitoso?

Con respecto a esta pregunta, algunas de las respuestas más relevantes fueron el uso de redes sociales, que el costo no sea muy alto y que tenga servicio a domicilio.

Hubo también varias personas que resaltaron la importancia de personalizar los servicios y productos de acuerdo al objetivo de la persona, que sienta que hay un interés real en ella. Por ejemplo, una de las personas recomendó sacar dietas de acuerdo a las enfermedades y necesidades calóricas. También hacer un curso sobre cómo preparar los alimentos porque los médicos restringen, pero no enseñan maneras de preparar los alimentos y finalmente las personas caen en una dieta monótona, se cansan y vuelven a comer como antes. Igualmente, esta persona dice que, si se enseña a la gente a preparar los alimentos de manera saludable pero que sea interesante, bonito y agradable, la gente estaría más interesada en seguir estos hábitos y cree que es fundamental la planeación de los alimentos para los clientes.

Otras personas resaltaron la importancia de motivar y brindar suficiente información a los clientes para que conozcan los beneficios para el organismo, también que la comida no sea “aburrida” sino que tenga sabores muy ricos, y con opciones para escoger que sean distintas semanalmente, (incluyendo jugos, postres y snacks), tipo autoservicio. También garantizar el buen manejo de los alimentos, ojalá desde los cultivos hasta la utilización.

Hubo quienes indicaron que se debía segmentar, saber bien a qué personas dirigirse, por ejemplo, aquellos que realizan actividad física con frecuencia y realizar la estrategia de mercadeo bien enfocada, para cautivar a los clientes y que ellos difundan el nombre de la empresa. Hay que tener muy en cuenta el público al cual se va a dirigir, para saber las necesidades específicas de ellos y brindarles las soluciones que ellos necesitan. Tener en cuenta que es algo que está en tendencia, por eso en la introducción del restaurante debe haber una comunicación adecuada, con los canales apropiados, para que refleje la idea que se quiere dar. Hay que hacer un trabajo de mercadeo efectivo especialmente con los jóvenes, ya que ellos son los que más fácil se apropian de una idea nueva y lo vuelven una bandera. También hay que buscar que la presentación de los

platos sea muy atractiva y que los contenedores sean ecológicos y reutilizables. El ir un poco al pasado es una estrategia que está funcionando ahora mucho, según algunas de las personas que participaron.

Otros elementos importantes mencionados fueron realizar alianzas con otras entidades que promuevan estilos de vida saludable, diferenciarse de la competencia por tener un producto de excelente calidad; ya que las personas identifican si se usan buenos ingredientes y la dedicación con que se preparan los alimentos; contar con personas expertas en este tema que puedan brindar asesoría personalizada; entrenar al personal para que atiendan muy bien al cliente y ser sincero para ser confiables.

A las personas les parece muy buena idea un restaurante donde le brinden lo que necesitan y que puedan comer seguro, que no les va a hacer daño, como si estuvieran en casa.

6.1.3. Análisis de soluciones existentes

En este punto se hizo una revisión de soluciones existentes en el mercado para atender el mayor problema que las personas manifestaron y se encontraron las siguientes empresas a nivel nacional o internacional:

- *Bread & Butter*: Es una opción gastronómica muy popular y asequible con múltiples ubicaciones en todo Manhattan. El menú tiene una amplia selección de comidas de cocina estadounidense, italiana, mexicana, japonesa y coreana que se preparan y se venden frescas todos los días. Ofrecen también comidas rápidas y deliciosas que se pueden personalizar. Este lugar es adecuado para desayunar o almorzar (Bread and Butter). Al visitar este sitio, la autora encontró muy atractivo el hecho de que está dividido en varias secciones: sandwiches, desayunos,

hamburguesas y carnes, pizza y pasta, sopas, ensaladas, comida asiática, sushi, jugos y café. Cada sección es independiente y está decorada de acuerdo a los productos que ofrecen, adicionalmente en la parte central hay dos secciones de comida lista para llevar (autoservicio), donde se ofrecen alrededor de cincuenta opciones de carnes y acompañantes y más de cuarenta ingredientes para preparar ensaladas. Por la manera como se presentan los alimentos se percibe que la comida es muy fresca, además de ser muy provocativa por tantas opciones que hay disponibles. Otro hecho a destacar por parte de la autora, es que todo el espacio está ocupado con las distintas secciones mencionadas, sin embargo, hicieron un mezanine donde las personas pueden sentarse a disfrutar los alimentos cómodamente y desde arriba observar el ambiente tipo “mercado” que se percibe en este agradable sitio. A continuación algunas imágenes de este lugar:

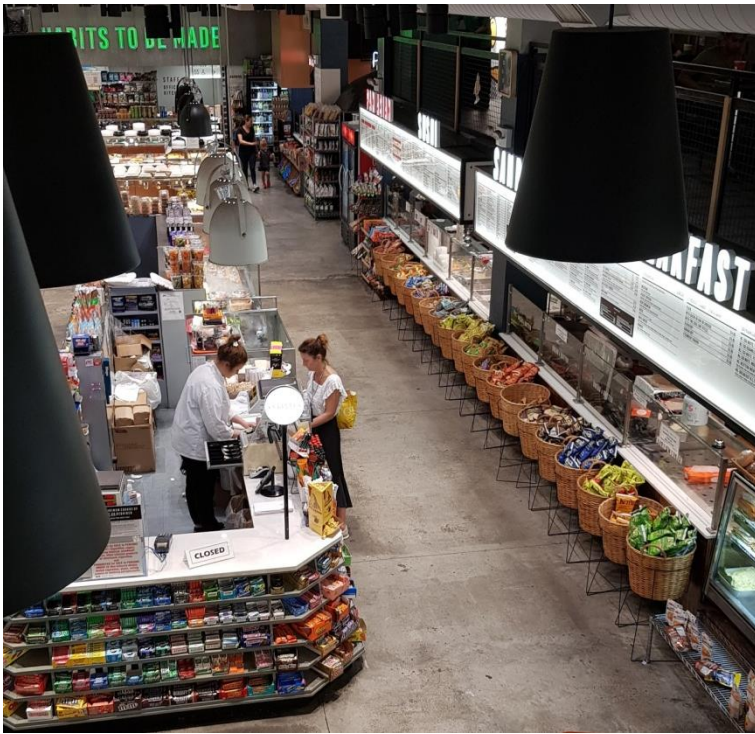


Figura 10. Fotografías Bread and Butter- Manhattan

Fuente: Daniela Duque Cardona.

- *Fresh & Co*: Es una empresa con múltiples locaciones en Manhattan, que ofrece comida saludable. Se enfocan en ofrecer comida real que sea fresca, sabrosa y rápida. Creen que comer bien debería ser fácil, accesible y asequible. Creen en cocinar desde cero utilizando ingredientes enteros y de temporada todos los días. Creen que el origen de dónde proviene la comida hace una

diferencia, por lo que establecen relaciones con los productores locales y comenzaron su propia granja. Creen en conectar a su equipo, sus proveedores, sus clientes y su comunidad por el bien de todos. (Fresh&Co). En este lugar ofrecen omelettes, tostadas, wraps, sandwiches, bowls, parfaits, pancakes y avena preparados al gusto del cliente para desayunar. Igualmente ofrecen sopas, paninis, ensaladas, bowls de granos, snacks, café, té, jugos prensados en frío y opción de preparar el plato con una proteína, un tipo de granos y dos acompañantes, todo conservando la promesa de ser saludable, resaltando el uso de productos orgánicos y mostrando la cantidad de calorías de cada plato, las cuales pueden considerarse bajas comparadas con la comida rápida tradicional americana. También vale la pena resaltar que cuentan con preparaciones veganas y libres de gluten. En sus redes sociales y en la app que manejan resaltan que la próxima vez, puede ordenar por adelantado, en treinta segundos o menos, así los clientes evitan la fila y ganan premios. De esta forma logran disminuir los tiempos de espera y se generan actividades para fortalecer la lealtad de las personas. Los valores que muestran en su sitio web son los siguientes:

Pensar globalmente, comer localmente.

Nuestros ingredientes provienen de nuestras propias granjas de cultivo fresco y también de granjas en Hudson Valley y Long Island. En las granjas y cultivos, cultivamos productos y criamos ganado con el objetivo de proporcionar frutas de temporada hiperlocales, vegetales y carne de ave y cerdo criados en pasturas en todos los restaurantes de nuestra ciudad de Nueva York. Trabajamos en estrecha colaboración con nuestros agricultores y nos esforzamos por fomentar una conexión única entre la granja, la mesa y nuestros clientes.

Se realista, mantenlo delicioso.

Solo servimos carne de aves de corral y carnes libres de hormonas y alimentados con ingredientes vegetales, de manera natural y, siempre que sea posible, ingredientes orgánicos. Nada sabe mejor que la comida real.

Celebra las estaciones.

La comida es más fresca, sabe mejor y puede obtenerse de manera responsable cuando está en temporada. primavera, verano, otoño e invierno, ven a buscarlo.

Ser más fresco que fresco.

Nuestras comidas inspiradas en el chef se preparan en pequeños lotes y se hacen frescas durante todo el día. Le garantizamos que nuestros alimentos se preparan frescos, solo para usted, esa es una sabrosa diferencia.

Alimentar, compartir, dar, repetir.

Amamos a nuestra ciudad y a la gente en ella. Es por eso que nos enorgullece apoyar a las organizaciones locales que trabajan para que nuestras comunidades sean un lugar mejor. Nada alimenta al espíritu como dar.

Abastecimiento de socios locales que conocemos y confiamos.

Cuando se trata de personas, y de comida, lo que cuenta es lo que hay dentro. Es por eso que servimos alimentos puros que están libres de fertilizantes sintéticos, antibióticos, pesticidas y otros aditivos. también creemos en la importancia de apoyar a las granjas familiares locales que están comprometidas con las prácticas sostenibles. (Fresh&Co)

Esta es una promesa de valor que se considera muy completa, por lo cual es un referente muy importante para el presente modelo de negocios. A continuación, la página principal de su sitio web y una fotografía de uno de los locales de esta empresa en Manhattan:

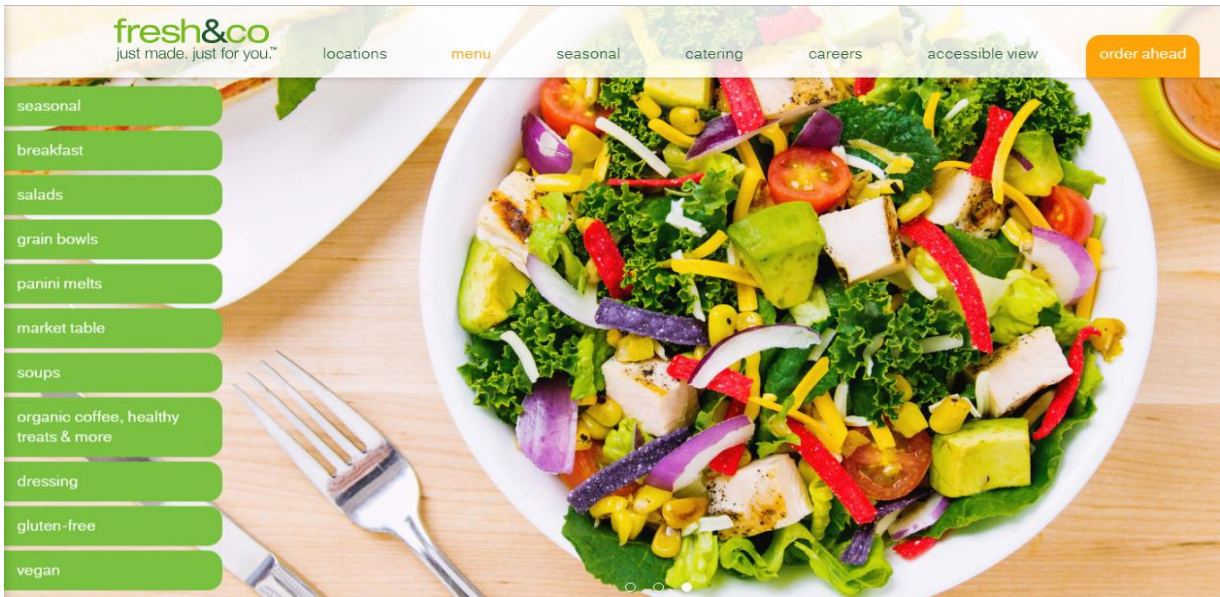


Figura 11. Página web Fresh & Co

Fuente: Fresh & Co. <http://www.freshandco.com/menu>



Figura 12. Fotografía local Fresh & Co- Manhattan

Fuente: Daniela Duque Cardona

- *Prepsonwheels*: Es una empresa con presencia en Bogotá y en varias ciudades en el estado de Texas, en Estados Unidos, la cual ofrece alimentos que se cocinan y se entregan diariamente para garantizar frescura. Esta empresa cuenta con una plataforma de pedidos por internet y aprovechan sus redes sociales para hacer publicidad. Su objetivo es ofrecerle al cliente planes nutricionales que le ayuden a alcanzar sus metas, sin que esto signifique dejar de comer cosas que le gusten, sino comiendo las cantidades adecuadas de cada grupo de alimentos. Estos planes incluyen desayunos, almuerzos y cenas, con planes semanales o mensuales. De acuerdo con lo que publican en sus redes sociales, en Estados Unidos ofrecen planes desde USD\$80 semanales por 15 comidas o USD\$95 por 20 comidas semanales. En Bogotá ofrecen los siguientes planes: Plan The Fit Life = COP\$160.000 semanal, Plan Gour Meals = COP\$170.000 semanal. A continuación, algunas imágenes sobre algunos platos ofrecidos por esta empresa, en las cuales llama la atención la manera de empacar los alimentos:

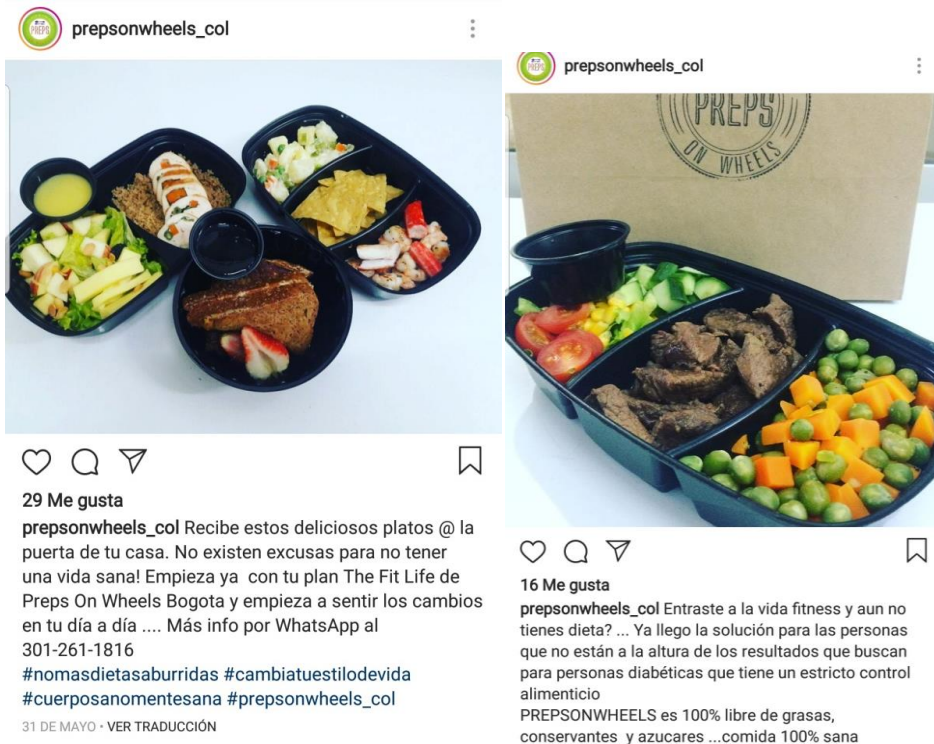


Figura 13. Imágenes de algunos platos ofrecidos por Prepsonwheels

Fuente: imágenes tomadas de la cuenta de Instagram de Prepsonwheels (@prepsonwheels)

Freshapp: Se describen a sí mismos como un promotor radical de estilos de vida saludables. Atienden actualmente en algunas zonas de Bogotá de lunes a sábado. En su página web se encuentra la siguiente descripción:

Somos un restaurante moderno de cocina saludable pensado para entregar a domicilio. Desde el 2015 hemos estado entregando buena comida a domicilio. Existimos con el propósito de que nuestros clientes puedan comer bien todos los días. Esto implica tener los mejores ingredientes, cocinados de la mejor manera, a un precio justo y en un tiempo mínimo. Para lograr esto, decidimos integrar toda la cadena de servicio. Por eso nuestro equipo selecciona los mejores ingredientes a partir de proveedores locales, lo cual permite la mayor frescura. Cocinamos con técnicas de vanguardia de alta precisión sacándole el mejor provecho a nuestros ingredientes. Tratamos de hacer todo desde ceros, nada de comida industrializada. Utilizamos una plataforma tecnológica para tomar pedidos y tener la mejor logística en los despachos. Empacamos nuestros platos para no comprometer la calidad durante la entrega. No tercerizamos nuestros domiciliarios. Los capacitamos y los volvemos un engranaje clave en nuestro equipo para lograr la mayor velocidad y mejor servicio en la entrega. (Freshapp)

La página web de esta empresa presenta platos muy llamativos y dividen el menú en sopas, ensaladas, bowls, pecados saludables, Nutritech (menús diseñados por un equipo expertos en salud de Bodytech con el fin de ayudar a alcanzar las metas), bebidas y adiciones. Esta empresa tiene su propia aplicación a través de la cual recibe pedidos y tiene contacto directo con sus clientes. Se nota también una fuerte presencia en redes sociales, a través de publicidad pagada. A continuación, se presenta el menú de esta empresa ya que se considera un referente importante para este proyecto:



SOPAS



Sopa Zanahoria & Ahuyama
\$7.900

VER OPCIONES



Sopa Toscana
\$7.900

VER OPCIONES



Sopa Azteca
\$18.900

VER OPCIONES



Sopa Champiñones
\$8.900

VER OPCIONES

ENSALADAS



Chicken Chipotle Salad
\$15.900

VER OPCIONES



Roastbeef Salad
\$16.900

VER OPCIONES



Caprese Salad
\$16.900

VER OPCIONES



Chicken Teriyaki Salad
\$15.900

VER OPCIONES



Tuna Salad
\$17.900

VER OPCIONES



Caesar Salad
\$16.900

VER OPCIONES



Tuna Caprese Salad
\$27.900

VER OPCIONES

BOWLS



Cilantro-Rice Bowl
\$17.900

VER OPCIONES



Ceviche Bowl
\$19.900

VER OPCIONES



Ropa Vieja Bowl
\$18.900

VER OPCIONES



Macrobiotic Bowl
\$17.900

VER OPCIONES



Chicken Teriyaki Bowl
\$18.900

VER OPCIONES



Tuna Bowl
\$19.900

VER OPCIONES



Beef Teriyaki Bowl
\$18.900

VER OPCIONES



Zucchini Spaghetti Bowl
\$22.900

VER OPCIONES



Spicy Fish Bowl
\$24.900

VER OPCIONES

PECADOS SALUDABLES



Colombian Bowl
\$19.900

VER OPCIONES



Corleone Meat Bowl
\$21.900

VER OPCIONES



Nachos Freshapp
\$19.900

VER OPCIONES

NUTRI TECH



Monday Nutritech
\$18.900

VER OPCIONES



Tuesday Nutritech
\$18.900

VER OPCIONES



Wednesday Nutritech
\$18.900

VER OPCIONES



Thursday Nutritech
\$18.900

VER OPCIONES



Friday Nutritech
\$19.900

VER OPCIONES

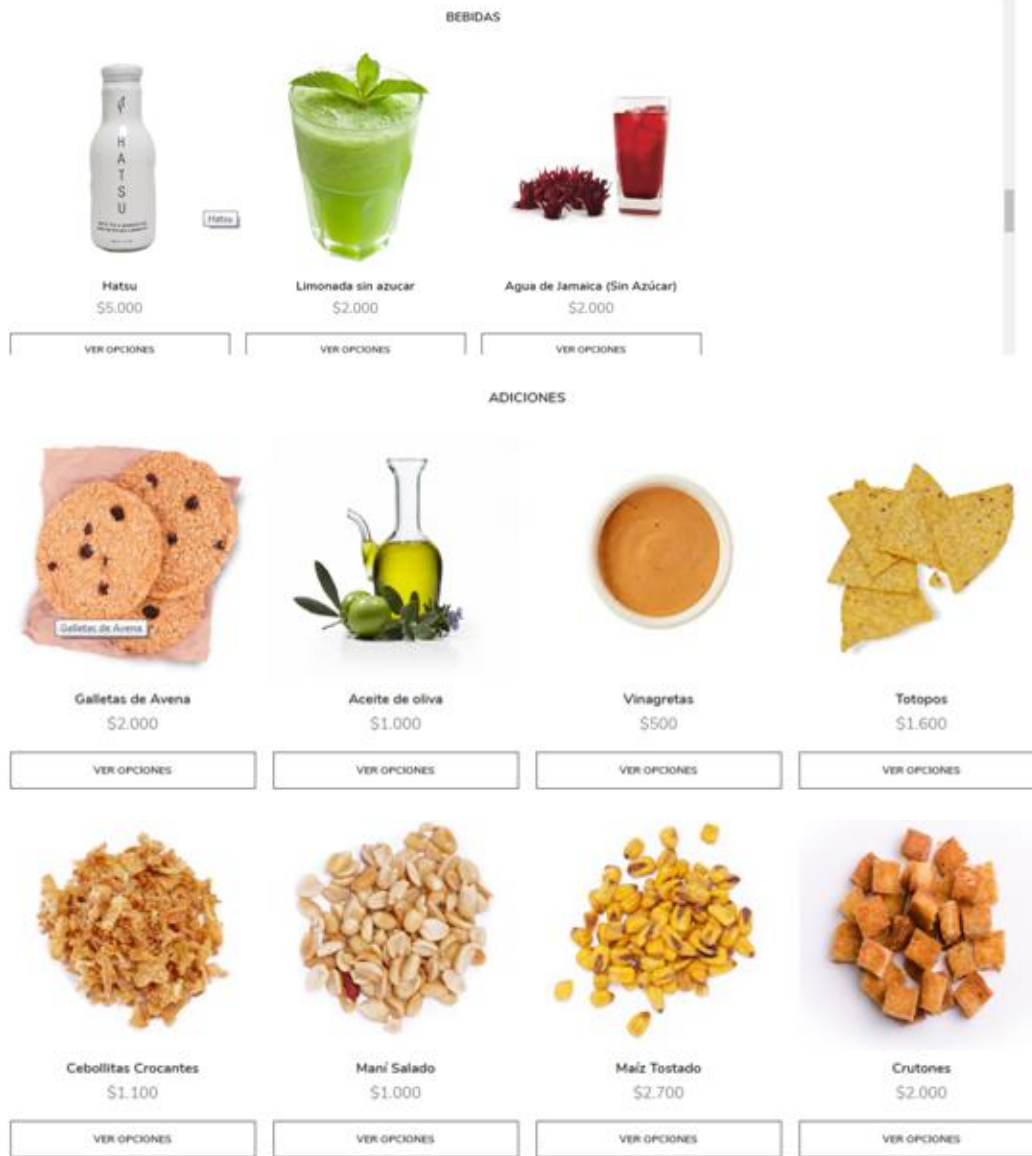


Figura 14. Referencia menú Freshapp

Fuente: <https://freshapp.com.co/>

- *SaintJus en alianza con Pascual Healthy Meal Prep*: Esta alianza de empresas ofrece programas de desintoxicación del organismo basados en jugos prensados en frío, con la promesa de ser un plan nutricional “rejuvenecedor, desintoxicante, alcalinizante, equilibrado y completo para las células” (Saintjus). Los programas más populares son programas que básicamente constan de seis jugos por día que se entregan a domicilio en Bogotá con opción de envíos a nivel nacional. Adicionalmente los platos o “meal preps” ofrecidos por Pascual Healthy Meal Prep

“están diseñados para entregar un aporte balanceado entre micronutrientes y macronutrientes”. (Saintjus) Entre las cosas que ofrecen es que no usan azúcar refinada ni saborizantes artificiales. También añaden platos al menú cada semana, para que los clientes no se aburran de comer siempre lo mismo. Ofrecen verduras frescas de los cultivadores de la región, aderezos hechos en casa, nada artificial y proteína de alta calidad. El proceso consiste en decidir cuál o cuáles comidas del día se quieren recibir, luego definir la duración del plan (una, dos, tres o cuatro semanas), escoger los platos de cada semana y recibir los platos de la semana los miércoles y domingo.

Mundo verde: Es un restaurante con cinco sedes en Medellín enfocado en las personas con múltiples ocupaciones que quieren cuidarse, por lo que ofrecen mediar entre la satisfacción y el bienestar, con la promesa de que “no tengas que tomar la difícil decisión de si te cuidas o si quedas satisfecho, porque puedes elegir cualquier plato de nuestro menú, teniendo la seguridad de que está preparado con la receta del equilibrio.” (Mundo verde). Esta empresa obtuvo un reconocimiento de Certificado de excelencia otorgado por Tripadvisor en el 2016, lo que permite entender que los clientes en general se sienten muy satisfechos con los productos y servicios ofrecidos. En cuanto al menú, se tiene opción de elegir batidos de distintas frutas, mezclas saludables con alguna funcionalidad como “adelgazante”, “digestivo”, entre otros. También vinos, sangrías, un menú del día que vale COP\$16.900 o sólo la sopa del día que cuesta COP\$7.900.

Ofrecen entradas saludables como champiñones en salsa de vino blanco y dip de pollo acompañado de nacho. Algo que llama la atención es la posibilidad de preparar ensaladas a gusto del cliente en dos tamaños: grande, con un valor de COP\$24.900 y consta de 1 Base + 1 Proteína + 1 Queso + 1 Preparado + 1 Crunch + 5 Vegetales + 4 Frutas + 1 Aderezo; la mediana tiene un precio de COP\$19.500 y consta de 1 Base + 1 Proteína + 1 Queso + 1 Preparado + 1 Crunch + 3 Vegetales + 2 Frutas + 1 Aderezo. A continuación se muestran las alternativas disponibles para armar estas ensaladas.



Figura 15. Alternativas para ensaladas en el restaurante Mundo verde

Fuente: Página Web Mundo verde: <https://www.mundoverde.com.co/pdf/Carta2018.pdf>

Por otra parte, Mundo verde ofrece bowls con las siguientes mezclas (todas con la posibilidad de elegir como base arroz integral, arroz cilantro y limón, quinoa o mix de lechuga).

FINAS HIERBAS 21.9 Frijoles, aguacate, pechuga de pollo cocida al vapor con finas hierbas, garbanzos, almendras laminadas, tomates cherry, cilantro fresco y salsa finas hierbas.

MANÍ 23.9 Pollo parrillado, hongos portobello parrillados, tomates secos, maní, queso campesino y vinagreta de maní.

POLLO Y FRIJOLES 19.9 Pollo parrillado, aguacate, frijoles negros y tomate picado con vinagreta de semillas de amapola y ajonjolí (endulzada con miel).

POLLO AL ROMERO 24.9 Pollo al romero, corazones de alcachofa, aguacate, queso campesino palmitos blancos y aderezo ranch.

MI TIERRA 21.9 Frijoles, aguacate, tomate cherry, pico de gallo, maíz tierno, pechuga de pollo cocida al vapor con finas hierbas y vinagreta de semillas de amapola y ajonjolí (endulzada con miel).

PESTO 20.9 Pechuga de pollo cocida al vapor con finas hierbas, tomate en cuartos mezclados con reducción balsámica, manzana y queso campesino con salsa pesto.

PAVO (PRODUCTO DE TEMPORADA) 23.9 Pechuga de pavo marinada con canela, anís y salsa de soya, pepino, cebolla grille, aguacate, zanahoria y salsa de maní.

SALMÓN Y AGUACATE 25.9 Salmón en cocción al vacío, mezcla de tomates, aguacate y ajonjolí, con MANÍ alga nori y vinagreta de finas hierbas.

MAR 24.9 Camarones y calamares salteados al limón, aguacate, mango, zanahoria y cilantro fresco con vinagreta de dátiles (sin azúcar adicionada).

D.F. RES 26.9 CERDO 21.9 Solomito de res o cerdo, aguacate en cubos, pico de gallo, guacamole, queso mozzarella y nachos.

ORIENTAL RES 27.9 CERDO 22.9 Solomito de res marinado en salsa soya, jengibre y ajonjolí cortado en julianas, tomate cherry, aguacate, cebolla crispy y reducción teriyaki. (Mundo verde, p.6)

Adicional a esto, Mundo verde vende sánduches, tostadas (acompañadas con mezclas similares a las de los bowls), wraps, tortas dulces y postres saludables, con lo cual logran ofrecer a sus clientes múltiples opciones para cada día.

A continuación se presenta una comparación entre los principales atributos encontrados en las empresas analizadas anteriormente:

Tabla 1.

Comparación de soluciones existentes

| CRITERIO / EMPRESA | Bread&Butter | Fresh&Co | Prepsonwheels | Freshapp | SaintJus en alianza con Pascual Healthy Meal Prep | Mundo Verde |
|------------------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|-----------------|--|--------------------|
| Personalización de alimentos | X | X | | X | | X |
| Precio bajo | X | | | | | |
| Menú con muchas opciones | X | X | | X | | X |
| Servicio a domicilio | | | X | X | X | |
| Planes de alimentación | | | X | X | X | |
| Atención rápida | X | | | | | |
| Uso de redes sociales y tecnología | | X | X | X | | X |

Fuente: Elaboración propia.

Estas empresas tienen elementos muy importantes para tener en cuenta en el presente modelo de negocio, como el hecho de que los menús son diseñados cuidadosamente para cumplir con la promesa de ser saludable, las imágenes de los platos son muy llamativas y provocativas, varios realizan alianzas con proveedores locales o gestionan la cadena de suministros desde la producción de los insumos para garantizar calidad al cliente. Otros elementos destacados son el servicio a domicilio, el uso de aderezos elaborados desde cero, el uso de la tecnología para optimizar la logística, la fuerte presencia en redes sociales, la mezcla de sabores orientales, mexicanos, americanos, europeos, combinados con sabores más tradicionales de Colombia como el arroz y los frijoles para ofrecer una amplia variedad de opciones a los clientes, que incluyen

ensaladas, bowls, sopas, postres, snacks, batidos, jugos, etc. Otros se enfocan en ofrecer planes alimenticios a sus clientes para que puedan por medio de la alimentación sana contribuir a cumplir el objetivo que tengan, por ejemplo, bajar de peso. En todos se observa un componente muy importante: la personalización, lo que coincide con el enfoque que tiene el mercadeo en general en este momento, por lo cual este será un elemento fundamental en la propuesta de valor. Igualmente, se evidencia la oportunidad de crear una empresa de este tipo en Cartago, Valle del Cauca, enfocada en el precio y la atención rápida, que son atributos que no son muy fuertes en las empresas analizadas.

6.2. Diseño del perfil del cliente y de la propuesta de valor inicial

Con base en los resultados del cuestionario, el mapa de empatía y el análisis de soluciones existentes, se hace el diseño del perfil del cliente y la propuesta de valor inicial, descritos a continuación:

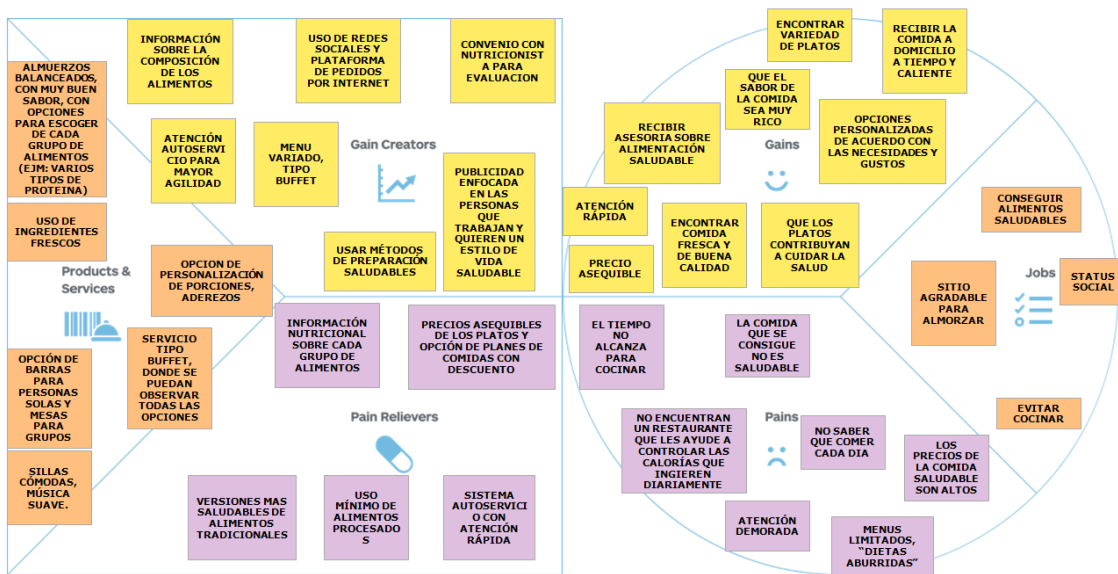


Figura 16. Perfil del cliente y propuesta de valor inicial

Fuente: Elaboración propia.

6.3. Modelo de negocios Canvas inicial

Luego de haber realizado el primer diseño de la propuesta de valor y el perfil del cliente, se pasa a crear la primera versión completa del modelo de negocios, que incluye cada uno de los nueve módulos propuestos por Osterwalder & Pigneur (2011). A continuación, se observa de forma consolidada esta propuesta inicial.

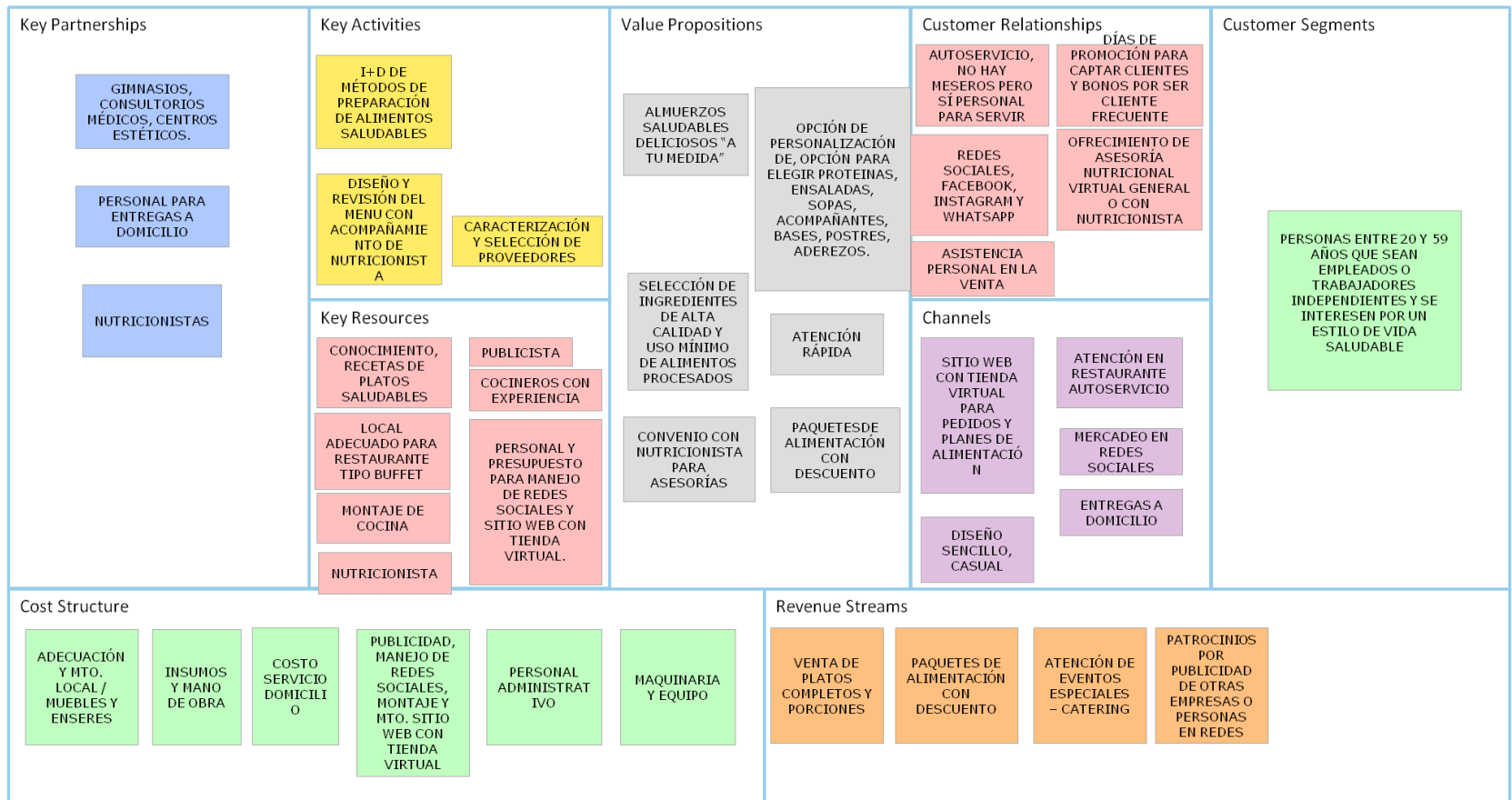


Figura 17. Modelo de negocios Canvas inicial

Fuente: Elaboración propia.

6.4. Cuestionario de validación del modelo inicial

Tabla 2.

Cuestionario de validación del modelo inicial

| Preguntas cuestionario | Opciones de respuestas | | | | | |
|--|-----------------------------------|--------------------------|------------------------------|------------------------------|--------------------|---------------|
| | 15-19 años | 20-24 años | 25-29 años | 30-34 años | 35-39 años | 40-44 años |
| Por favor indique el grupo de edad en el que usted se encuentra | 45-49 años | 50-54 años | 55-59 años | 60-64 años | 54-69 años | 70 años o más |
| Por favor indique su sexo | Femenino | Masculino | Indiferente | | | |
| ¿Qué estrato socio - económico aparece en la cuenta de servicios públicos de su casa? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Ocupación | Estudiante | Empleado | Independiente | Retirado / pensionado | Otro | |
| Por favor indique con qué frecuencia realiza usted actividad física | Muy rara vez | Sólo los fines de semana | Entre 1 y 3 días a la semana | Entre 4 y 6 días a la semana | Todos los días | |
| ¿Con qué frecuencia elige usted opciones de alimentos saludables por encima de las opciones tradicionales? | Nunca | Muy pocas veces | Frecuentemente | Casi siempre | Siempre | |
| Por favor califique de 1 a 5 ¿qué tan atractiva considera la opción de encontrar un restaurante de comida saludable tipo buffet en Cartago, Valle del Cauca? (1 es nada importante y 5 es muy importante). | 1 - Nada importante | 2 - Poco importante | 3- Indiferente | 4 - Importante | 5 - Muy importante | |
| A la hora de decidir qué almorzar, ¿Cuál es su opción preferida normalmente? | Almorzar comida preparada en casa | Ir a un restaurante | Pedir almuerzo a domicilio | Otra: ¿cuál? | | |
| ¿Con qué frecuencia almuerza usted por fuera de su casa? | Muy rara vez | Sólo los fines de semana | Entre 1 y 3 días a la semana | Entre 4 y 6 días a la semana | Todos los días | |

| Preguntas cuestionario | Opciones de respuestas | | | | | |
|---|--------------------------------------|--------------------------|--|----------------------------------|-----------------------|-----------------|
| Por favor califique de 1 a 5 ¿Qué tan atractiva considera la opción de encontrar un restaurante de comida saludable en Cartago, Valle del Cauca? (1 es poco atractivo y 5 es muy atractivo) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| ¿Con qué frecuencia estaría usted dispuesto a almorzar en un restaurante de comida saludable? | Muy rara vez | Sólo los fines de semana | Entre 1 y 3 días a la semana | Entre 4 y 6 días a la semana | Todos los días | |
| ¿Qué tipo de comida esperaría encontrar en un restaurante de comida saludable? | Pregunta abierta | | | | | |
| ¿Está dispuesto(a) a hacer fila para comprar su almuerzo en un restaurante autoservicio tipo buffet? | Si | No | Tal vez | | | |
| ¿Cuánto estaría dispuesto a esperar en la fila de un restaurante tipo buffet? | Entre 1 y 5 minutos | Entre 6 y 10 minutos | Entre 11 y 15 minutos | Entre 16 y 20 minutos | Entre 21 y 25 minutos | |
| ¿Estaría usted interesado en recibir asesoría sobre alimentación saludable? | Si | No | Tal vez | | | |
| ¿Cuánto estaría dispuesto a esperar para recibir su almuerzo a domicilio? | Entre 1 y 15 minutos | Entre 16 y 25 minutos | Entre 26 y 35 minutos | Entre 36 y 45 minutos | Entre 46 y 60 minutos | |
| ¿Cuál es el medio que más utiliza usted para solicitar comida a domicilio? | Línea telefónica | Chat | Página web del restaurante | App de domicilios | Redes sociales | Otro: ¿cuál? |
| ¿Cuánto estaría dispuesto(a) a pagar por un almuerzo saludable? | Hasta \$8.000 | Hasta \$11.000 | Hasta \$14.000 | Hasta \$18.000 | Hasta \$23.000 | Más de \$23.000 |
| Entre las siguientes opciones, ¿cuál considera usted que sería la mejor ubicación para un restaurante de comida casera saludable? | El Prado / Prado Norte / Villa Elena | Álamos / San Gabriel | Cerca al Centro Comercial Santiago Plaza | Cámbulos / Santa María / Pinares | Centro | Otra, ¿cuál? |

Fuente: Elaboración propia.

En el siguiente gráfico de barras se muestran las respuestas obtenidas sobre, qué tan atractiva resulta la propuesta de un restaurante de comida saludable para las personas según su estrato socioeconómico.

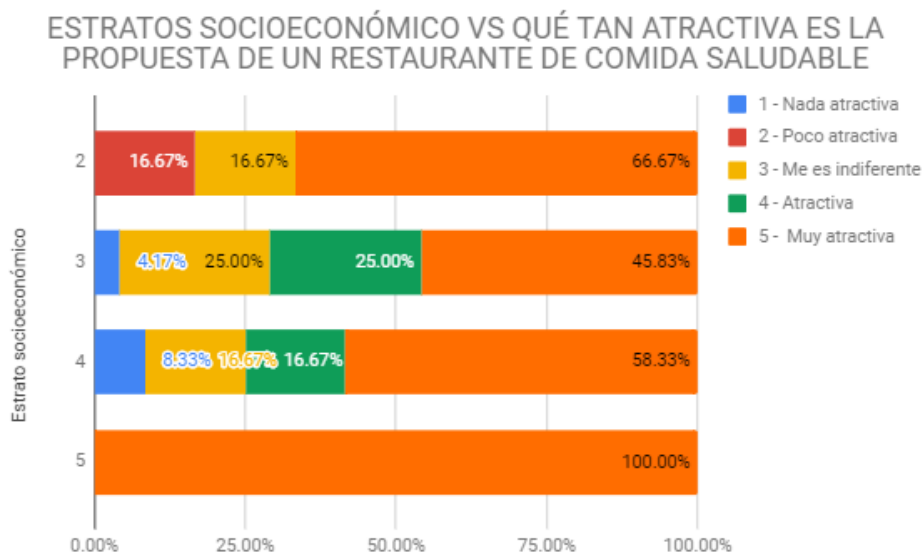


Figura 18. Estratos socioeconómicos vs Qué tan atractiva resulta la propuesta de un restaurante de comida saludable

Fuente: Elaboración propia.

Mayoritariamente las personas seleccionaron que esta propuesta es muy atractiva o atractiva en los estratos 2 (con 66.67% muy atractiva), 3 (con 45.83% muy atractiva y 25% atractiva) y 4 (58.33% muy atractiva y 16.67% atractiva); por otro lado se evidencia que el 100% de las personas pertenecientes a estrato 5 consideraron muy atractiva la opción.

Por otra parte, los gráficos a continuación muestran cómo las personas respondieron a su interés por un restaurante de comida según su edad y su género.

QUÉ TAN ATRACTIVA ES LA PROPUESTA DE UN RESTAURANTE DE COMIDA SALUDABLE VS EDADES

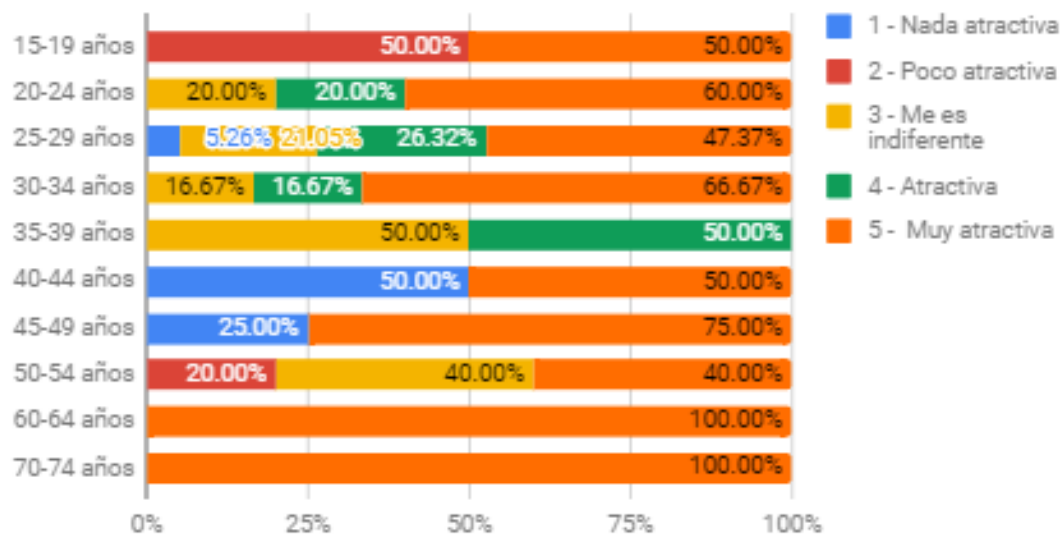


Figura 19. Qué tan atractiva es la propuesta de un restaurante de comida saludables vs Edades

Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de participantes se encuentran muy interesados en esta propuesta, desde los jóvenes hasta las personas mayores. Sin embargo, dentro del grupo de personas que tienen entre 50 y 54 años se encontró un 60% de personas que encuentran la propuesta poco atractiva o son indiferentes ante esto.

QUÉ TAN ATRACTIVA ES LA PROPUESTA DE UN RESTAURANTE DE COMIDA SALUDABLE VS SEXO

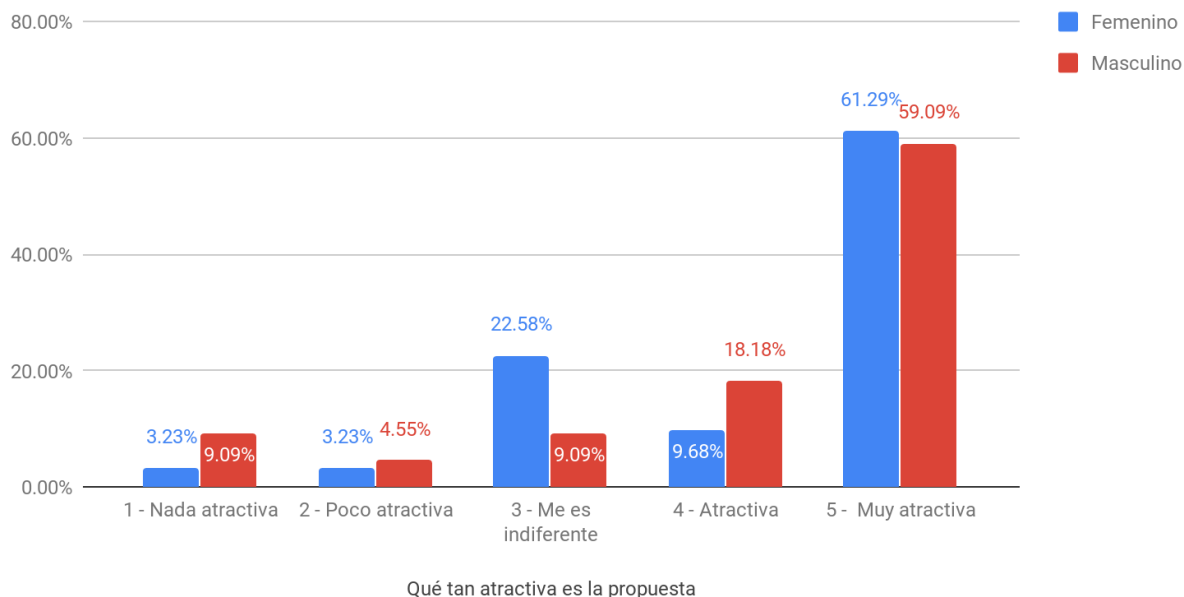


Figura 20. Qué tan atractiva es la propuesta de un restaurante de comida saludable vs Sexo

Fuente: Elaboración propia.

En la evaluación por sexo se evidencia que el 59.09% de hombres consideran que la propuesta es muy atractiva y un 61.29% de mujeres consideran lo mismo; al 22.58% de las mujeres les parece indiferente la propuesta mientras que esta selección fue sólo del 9.09% por parte de los hombres. El 9.09% de los hombres consideró nada atractiva la propuesta del restaurante saludable comparado con un 3.23% de mujeres que tienen esta misma opinión.

Con respecto al interés que genera esta propuesta comparado con la ocupación, se encontró que el 61.11% de los trabajadores independientes y el 59% de los empleados consideran muy atractiva esta propuesta. Además, el 60% de las personas con una ocupación distinta y el 50% de los pensionados tienen esta misma opinión. Así mismo, el 50% de los estudiantes se sienten atraídos por esta propuesta.

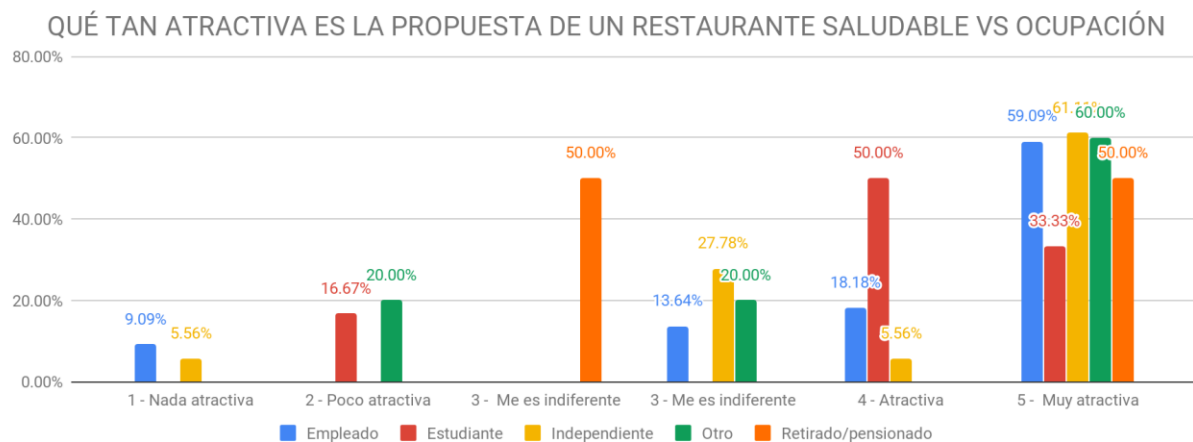


Figura 21. Qué tan atractiva es la propuesta de un restaurante de comida saludable vs Ocupación

Fuente: Elaboración propia.

Considerando los resultados de las gráficas anteriores, los clientes que estarían más interesados en encontrar un restaurante de comida saludable en Cartago y en los cuales la empresa se debe enfocar son hombres y mujeres que pertenecen principalmente a los estratos socioeconómicos 2, 3, 4 y 5, pertenecientes a distintos grupos de edad y que son empleados o trabajadores independientes.

Al comparar la frecuencia con que las personas encuestadas realizan actividad física comparada con qué tan atractiva consideran la propuesta, se obtiene el siguiente gráfico:

FRECUENCIA CON QUE REALIZA ACTIVIDAD FÍSICA VS QUÉ TAN ATRACTIVA CONSIDERA LA PROPUESTA

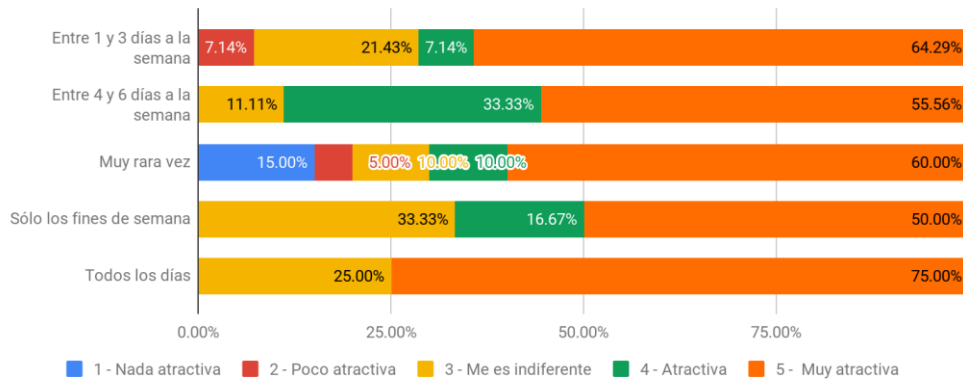


Figura 22. Frecuencia con que realiza actividad física vs Qué tan atractiva considera la propuesta

Fuente: Elaboración propia.

Independientemente de qué tan frecuente hacen las personas ejercicio, todos mayoritariamente encuentran muy atractiva la propuesta de un restaurante de comida saludable.

En el siguiente gráfico se muestra la frecuencia con la que los participantes prefieren opciones saludables de almuerzo sobre las tradicionales:

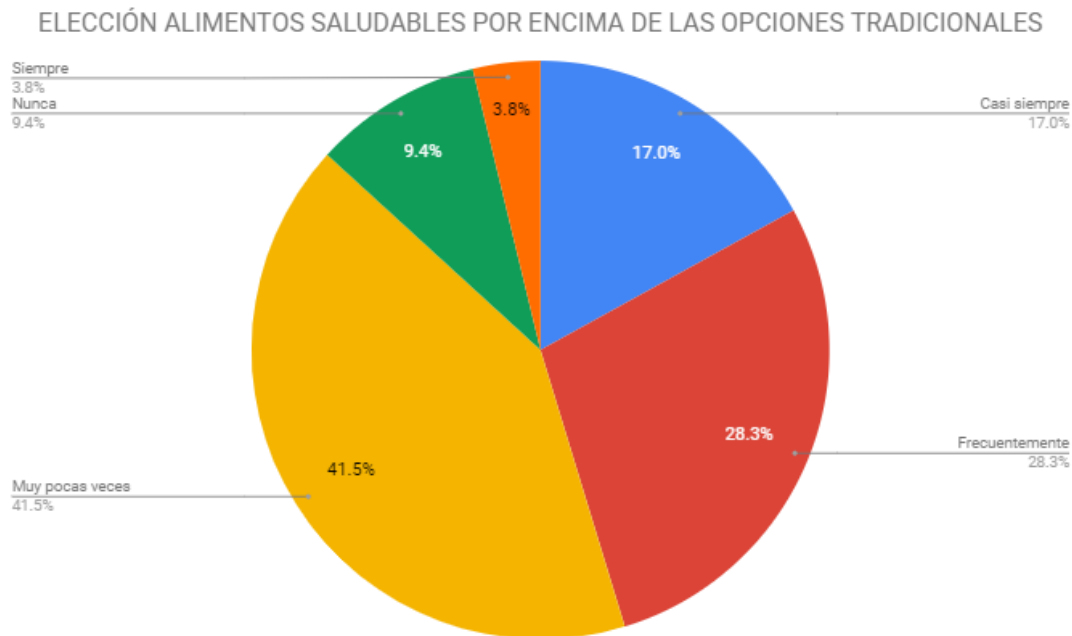


Figura 23. Elección de alimentos saludables por encima de las opciones tradicionales

Fuente: Elaboración propia.

Solamente el 3.8% de las personas encuestadas elige siempre alimentos saludables por encima de otras opciones, seguido por el 17% que casi siempre lo hacen y el 28.3% de las personas participantes eligen alimentos saludables frecuentemente. La mayoría de las personas prefieren muy pocas veces las opciones de comida saludable (41.5%) mientras que el 9.4% nunca lo hacen.

El porcentaje de personas que cuidan su salud escogiendo alimentos sanos es de 49.1% sumando aquellos que lo hacen frecuentemente, siempre o casi siempre. Esto confirma que ofrecer alimentos sanos es una oportunidad de negocio.

Por otra parte, para conocer la importancia que las personas le dan a la posibilidad de conocer o cambiar los ingredientes con los que se cocina su almuerzo, las personas respondieron como se muestra a continuación.

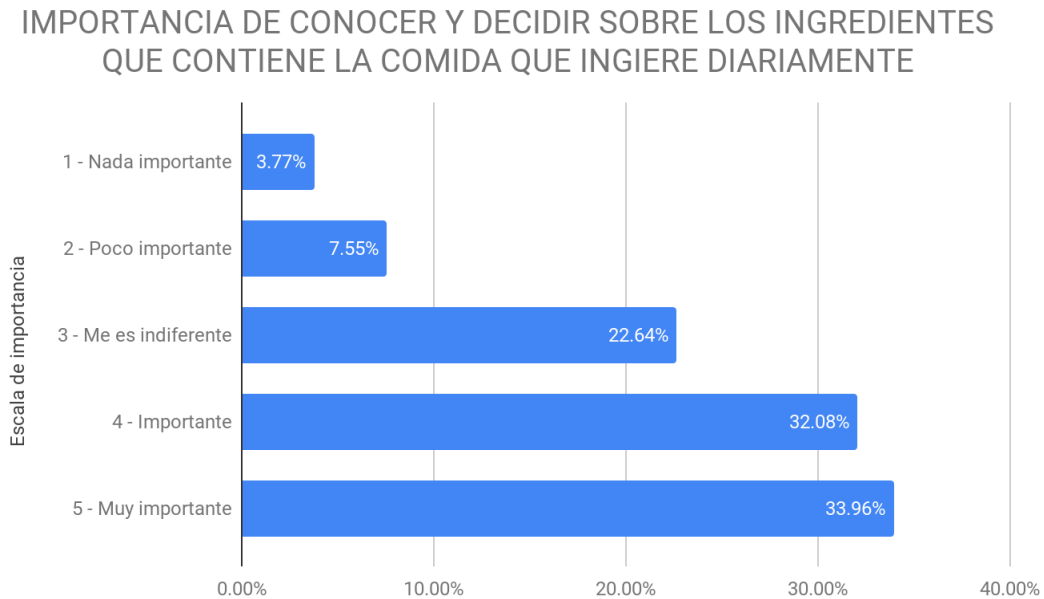


Figura 24. Importancia de conocer y decidir sobre los ingredientes que contiene la comida que ingiere diariamente

Fuente: Elaboración propia.

Para la mayoría de las personas a quienes se les preguntó (66.04%) es importante o muy importante conocer los ingredientes con los que se prepara la comida que ingieren a diario y además tener la posibilidad de personalizar los platos según los gustos o necesidades individuales. El 22.64% se muestran indiferentes ante esta opción, mientras que solamente el 7.55% de las personas encontraron este tema como poco importante y 3.77% opinan que estas posibilidades son nada importantes. Con esto se confirma que la personalización es parte crucial de la propuesta de valor.

Por otro lado, el siguiente gráfico muestra la preferencia de las personas encuestadas a la hora de elegir el tipo de almuerzo y el lugar para ingerirlo.

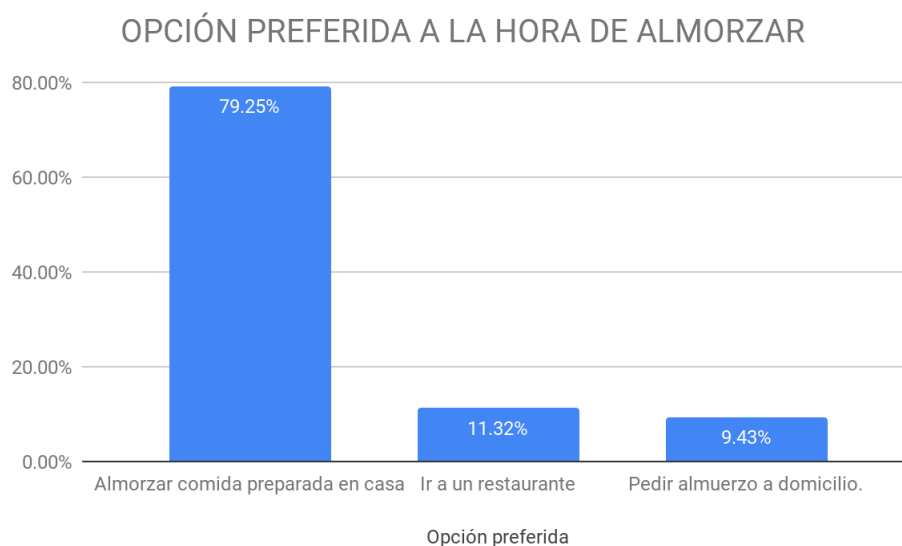


Figura 25. Opción preferida a la hora de almorzar

Fuente: Elaboración propia.

Entre las opciones almorzar comida preparada en casa, ir a un restaurante o pedir almuerzo a domicilio, el 79.25% de las personas encuestadas escogieron como favorita la opción de almorzar comida preparada en casa, el 11.32% eligieron ir a un restaurante y el 9.43% seleccionó pedir almuerzo a domicilio. El modelo de negocios debe tener un enfoque fuerte en que es comida “como preparada en casa”, ya que para las personas esta es la opción favorita.

Al evaluar la frecuencia con la que las personas almuerzan fuera de su casa se obtuvo como resultado que el 37.7% lo hacen sólo los fines de semana y el 28.3% lo hacen muy rara vez. El porcentaje de personas que comen por fuera de su casa entre 1 y 3 días a la semana es del 9.4% y quienes lo hacen entre 4 y 6 días por semana es de 11.3%. El 13.2% de los participantes de este estudio expresaron que todos los días almuerzan en lugares diferentes a su casa.



Figura 26. Frecuencia con la que almuerza fuera de casa

Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de personas estudiadas en Cartago comen por fuera de su casa con una baja frecuencia, por lo cual sería importante esforzarse mucho para posicionarse en la mente del segmento objetivo para que empiecen a tener entre sus primeras opciones asistir al restaurante enfocado en comida saludable. Para esto la propuesta de valor debe ser muy consistente.

A pesar de la baja frecuencia con la que la gente almuerza fuera de la casa, el 26.4% de los participantes expresaron que podrían almorzar comida saludable en un restaurante de este tipo entre 1 y 3 días a la semana, el 20.8% lo harían entre 4 y 6 días a la semana, seguido por un 7.5% que almorzarían en un restaurante como el propuesto todos los días de la semana. Igualmente, el 22.6% sólo asistirían a un restaurante de este tipo los fines de semana tal como se muestra en el siguiente gráfico:



Figura 27. Frecuencia con la que almorzaría en un restaurante de comida saludable

Fuente: Elaboración propia.

La anterior información confirma el interés de los participantes por un restaurante enfocado en comida saludable, lo cual también se evidenció en el mapa de empatía y en el primer cuestionario realizado. Esto refleja el potencial que tiene esta idea en Cartago, Valle del Cauca.

Seguidamente, en una pregunta de tipo abierta, se evaluó el tipo de comida que las personas esperarían encontrar en un restaurante de comida saludable encontrando que la mayoría de las personas coinciden en que esperarían encontrar de manera general menús balanceados, que cuenten con proteínas, ensaladas (siendo ésta la respuesta más repetida), verduras, frutas variadas y frescas, alimentos bajos en grasa, azúcar y condimento. Así mismo varias personas indicaron que les gustaría encontrar batidos de frutas, postres y asados.

A continuación, se realizó una pregunta para conocer la aceptación que podría tener el hecho de hacer fila para comprar un almuerzo en un restaurante autoservicio tipo buffet. Los resultados

muestran que la mayoría de los encuestados están de acuerdo con el tipo de servicio propuesto. Tal como se refleja en el siguiente gráfico.

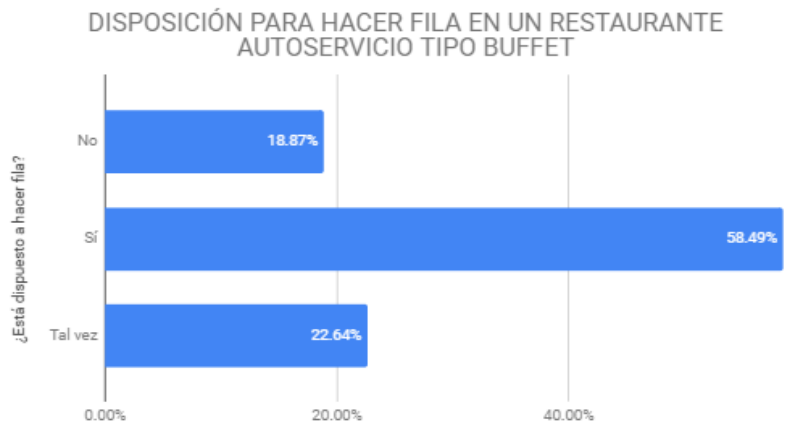


Figura 28. Disposición para hacer fila en un restaurante autoservicio tipo buffet

Fuente: Elaboración propia.

El 58.49% de las personas encuestadas dicen que sí estarían dispuestas a hacer fila en un restaurante autoservicio tipo buffet, mientras que el 18.87% por el contrario no estaría dispuesto a formarse en una fila para comprar su almuerzo y el 22.64% expresó indecisión frente a la idea de una fila en un restaurante de este tipo.

A continuación, se presenta el gráfico que muestra cuánto tiempo están dispuestas a esperar las personas en la fila de un restaurante comparado con la disposición de éstas personas a hacer fila en un restaurante autoservicio tipo buffet.

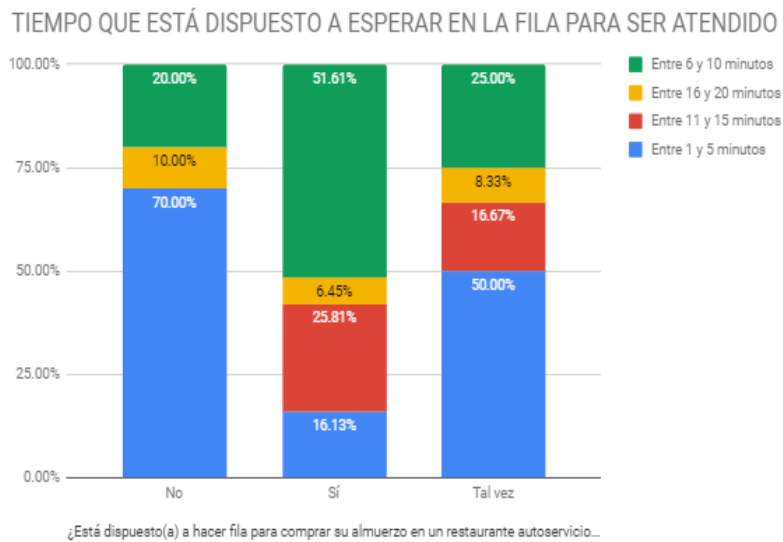


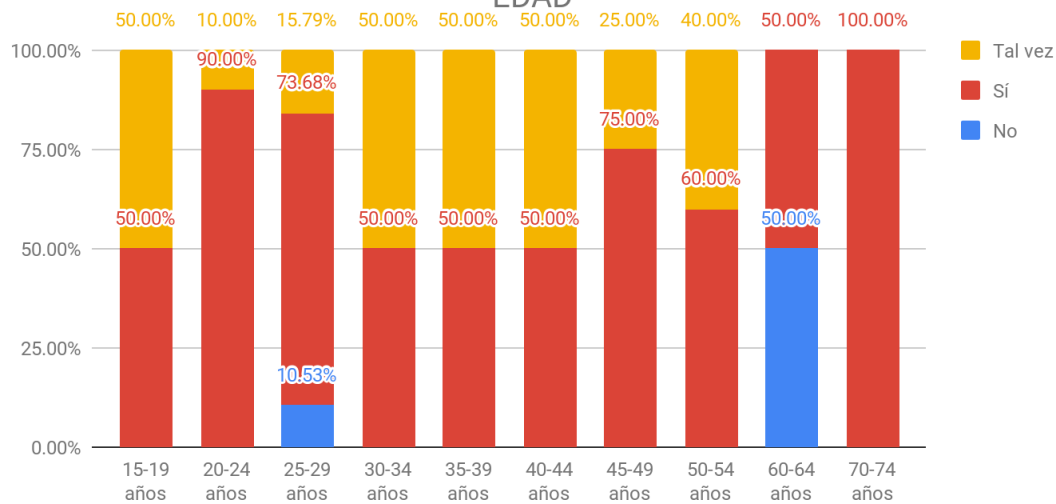
Figura 29. Tiempo que está dispuesto a esperar en la fila para ser atendido

Fuente: Elaboración propia

Se observa que de las personas que estarían dispuestas a hacer fila para ser atendidos en un restaurante autoservicio tipo buffet, el 16.13% esperarían entre 1 y 5 minutos para ser atendidos, el 51.61% estarían dispuestos a esperar máximo 10 minutos, el 25.81% esperarían entre 11 y 15 minutos. Esto es un punto fundamental para el modelo de negocios pues se debe trabajar en brindar una atención muy rápida para que los clientes se sientan a gusto y estén dispuestos a regresar.

Con respecto al interés sobre recibir asesoría sobre alimentación saludable, los resultados indican que el 69.81% de las personas están interesadas en recibir asesoría sobre alimentación saludable. Esto corresponde con la tendencia a nivel global sobre llevar un estilo de vida saludable. Al revisar este interés por rangos de edad se obtuvo el siguiente gráfico.

INTERÉS EN RECIBIR ASESORÍA SOBRE ALIMENTACIÓN SALUDABLE VS EDAD



Por favor indique el grupo de edad en el que usted se encuentra

Figura 30. Interés en recibir asesoría sobre alimentación saludable vs Edad

Fuente: Elaboración propia.

Al revisar el interés en recibir asesoría sobre alimentación saludable por rangos de edad, llama mucho la atención que entre los grupos de edad más interesados están las personas entre 20 y 29 años, y de acuerdo con los hallazgos o patrones encontrados en el mapa de empatía, hay que hacer un trabajo de mercadeo que impacte a las personas jóvenes, que son quienes fácilmente se apropian de una idea y la fomentan. Sin embargo, como la mayoría de personas que respondieron demuestran interés en el tema (69.81), se confirma que las asesorías de este tipo deben ser uno de los atributos que debe tener un restaurante de comida saludable.

Por otra parte, el siguiente gráfico muestra el tiempo máximo que las personas están dispuestas a esperar para recibir el almuerzo a domicilio.

TIEMPO QUE ESTÁN DISPUESTOS A ESPERAR POR UN ALMUERZO A DOMICILIO

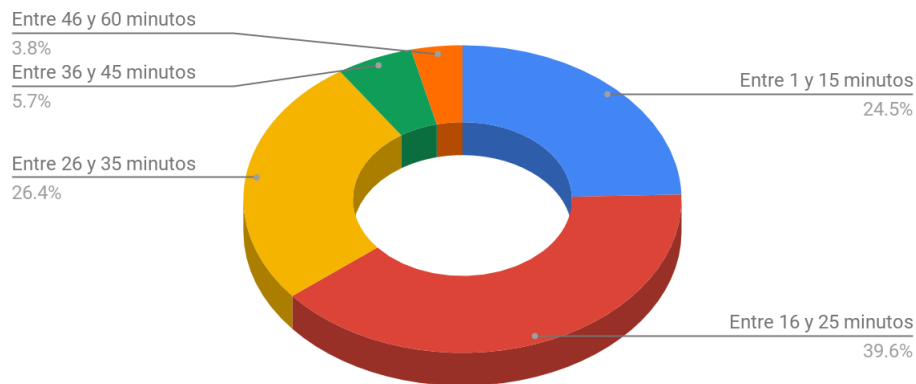


Figura 31. Tiempo que están dispuestos a esperar por un almuerzo a domicilio

Fuente: Elaboración propia.

El 24.5% de las personas esperarían hasta 15 minutos para recibir el almuerzo a domicilio, mientras que el 39.6% de las personas están dispuestas a esperar máximo 25 minutos para recibir el almuerzo a domicilio y el 26.4% esperarían hasta 35 minutos. Estos tiempos deben ser tenidos en cuenta para el diseño del servicio.

Igualmente, de acuerdo con los participantes, el medio más utilizado para solicitar comida a domicilio son las líneas telefónicas, lo cual representó el 67.92% de las respuestas, mientras que el 20.75% lo hacen por chat y el 11.32% lo hacen por redes sociales, tal como se evidencia en el siguiente gráfico.

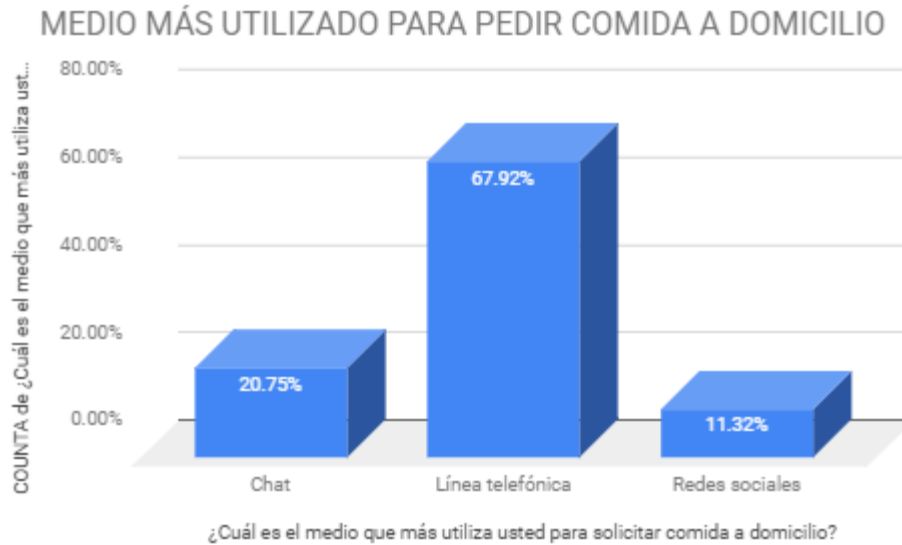


Figura 32. Medio más utilizado para pedir comida a domicilio

Fuente: Elaboración propia.

Ninguno de los participantes seleccionó otra opción diferente a alguna de las tres mencionadas en el cuestionario para pedir comida a domicilio. Por lo tanto, el modelo de negocios debe garantizar una buena atención telefónica y no se descarta el montaje de una plataforma virtual para recibir pedidos con imágenes de las alternativas disponibles para que las personas se sientan atraídas por las fotografías.

De igual manera, como se puede observar en el siguiente gráfico, el 50% de las personas que visitarían el restaurante todos los días estarían dispuestas a pagar hasta \$14.000, mientras que el otro 50% estarían dispuestos a pagar hasta \$8.000. Por otro lado, entre aquellos que almorzarían entre 1 y 3 veces a la semana, el 42.86% pagarían hasta \$11.000 y el 21.43% pagarían hasta \$14.000. Finalmente, entre aquellos que irían entre 4 y 6 días a la semana, el 63.64% indican que pagarían hasta \$11.000 y el 9.09% hasta \$14.000.

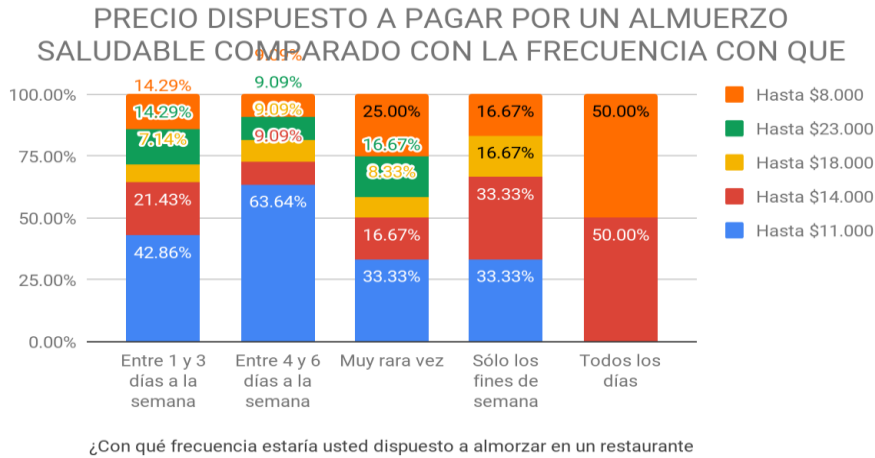


Figura 33. Precio dispuesto a pagar por un almuerzo saludable comparado con la frecuencia con que iría al restaurante

Fuente: Elaboración propia.

De los datos anteriores se puede deducir que el precio máximo del almuerzo debería ser \$14.000, aunque gran parte de las personas que almorzarían con frecuencia en un restaurante de este tipo estarían dispuestas a pagar solamente hasta \$11.000, por lo que se sugiere que el precio oscile entre estos dos valores. Adicionalmente, al tener opciones de comprar porciones de alimentos, el cliente puede pagar menos de este valor por un almuerzo.

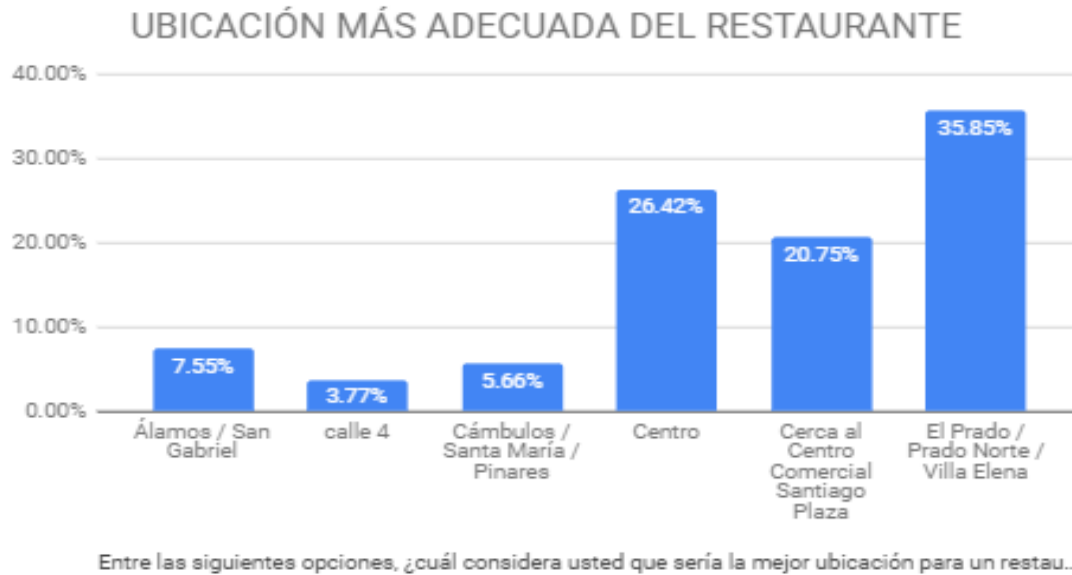


Figura 34. Ubicación más adecuada del restaurante

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, al preguntarle a las personas sobre cuál la mejor ubicación para un restaurante de este tipo en Cartago, Valle del Cauca, se obtuvo que Centro y El Prado/Prado Norte/Villa Elena son las dos opciones más indicadas, donde cada una obtuvo el 26.42% y 35.85% de la votación respectivamente. La tercera opción es cerca al centro comercial Santiago Plaza con un 20.75% de los votos.

7. Modelo de negocios Canvas validado

Luego de analizar los resultados del cuestionario de validación del modelo de negocios inicial, se presenta a continuación las mejoras realizadas al modelo Canvas inicial, donde los recuadros y las letras en rojo es lo que se aumentó y los recuadros marcados con una X (equis) ya no hacen parte del modelo:

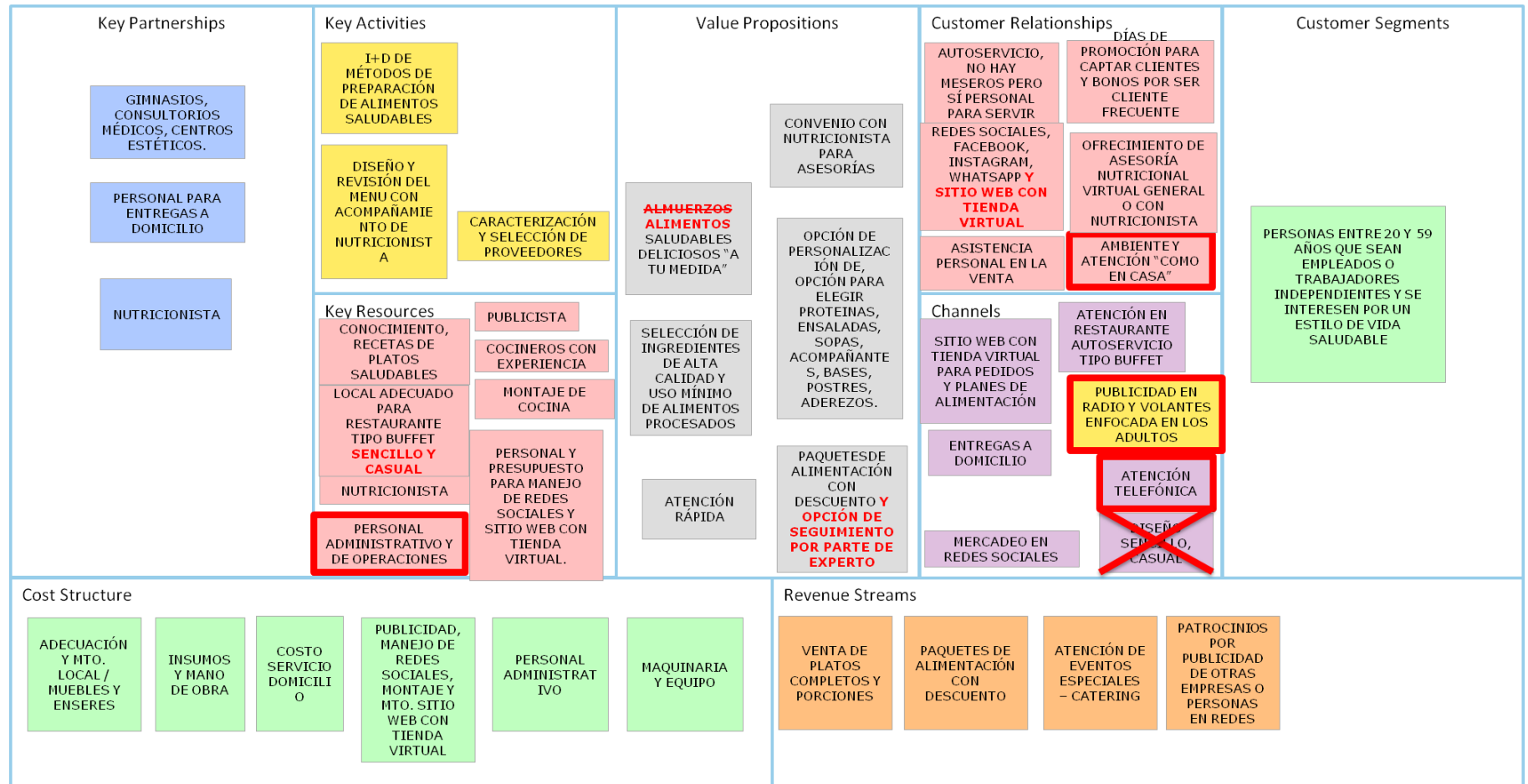


Figura 35. Modelo de negocios Canvas validado

Fuente: Elaboración propia

8. Modelo de negocios Canvas final

Finalmente, se presenta y describe ampliamente el modelo de negocios de un restaurante enfocado en comida saludable, después de haber sido validado.

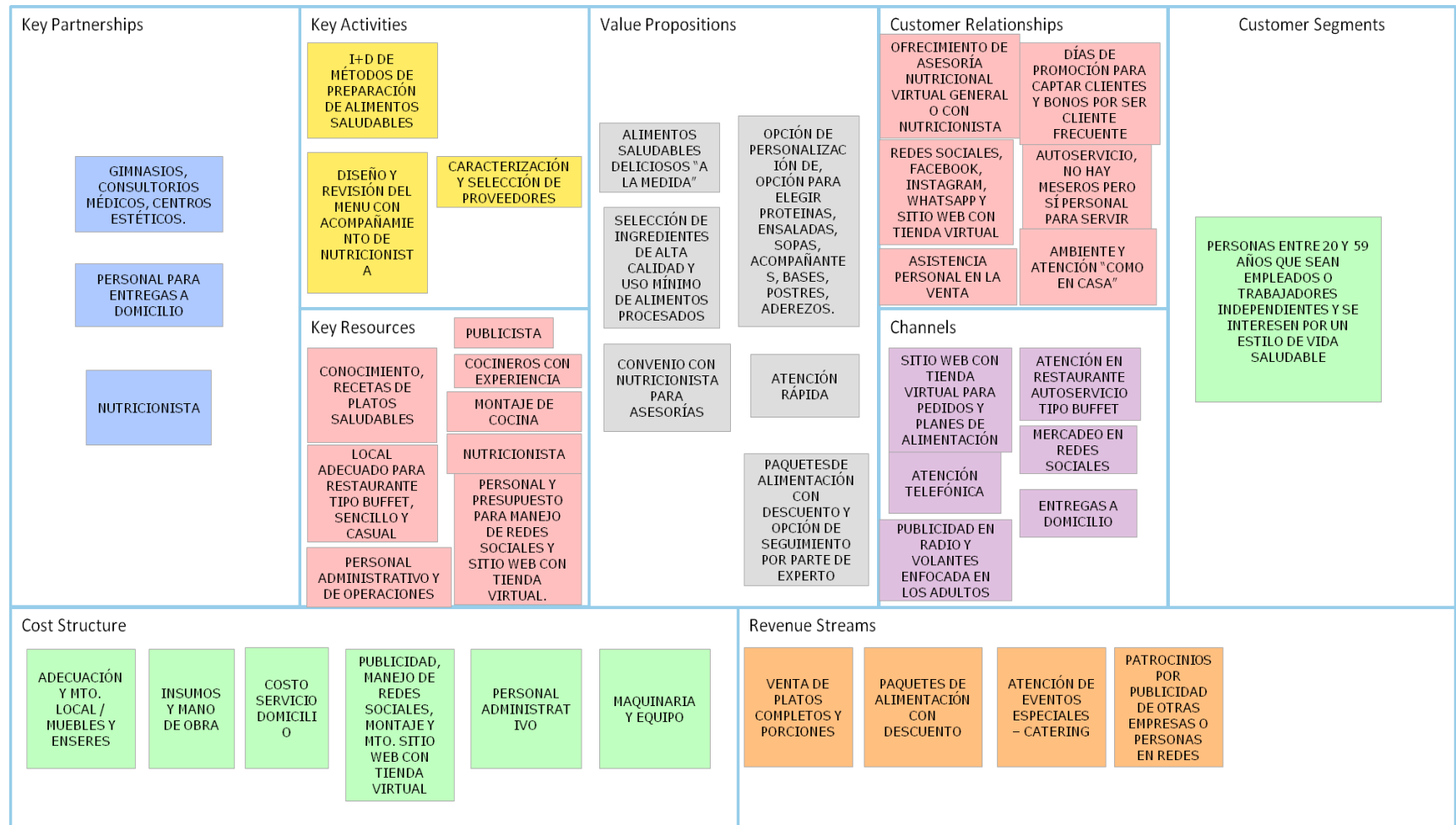


Figura 36. Modelo de negocios Canvas final

Fuente: Elaboración propia.

8.1. Segmentos de mercado

El segmento objetivo de este emprendimiento se constituye de personas entre 20 y 59 años que sean empleados o trabajadores independientes y se interesen por un estilo de vida saludable.

Tabla 3.

Cuantificación segmento objetivo

| Cuantificación segmento objetivo | |
|---|--------------|
| Población total Cartago 2018 | 134,308 |
| Proyección por grupos de edad entre 20 y 59 años año | |
| Año | <u>2018</u> |
| Total de personas | 71,616 |
| Hombres 48.28% | 34,578 |
| Mujeres 51.72% | 37,038 |
| Tasa de ocupación | 58.30% |
| % de personas que casi siempre o frecuentemente eligen alimentos saludables por encima de las opciones tradicionales y que almuerzan por fuera de casa 4 o más días a la semana | 11.32% |
| Segmento objetivo (número de personas total) | 4,727 |
| Hombres (número de hombres) | 2,282 |
| Mujeres (número de mujeres) | 2,445 |

Fuente: Elaboración propia apoyada con datos del DANE.

Se llegó a este segmento objetivo después de haber analizado los dos cuestionarios aplicados y el mapa de empatía.

Aunque inicialmente se había pensado en tener un segmento enfocado en personas que tuvieran que llevar alguna dieta especial por tener restricciones de alimentación, por medio de los cuestionarios se logró entender que este grupo de personas es una minoría y que quienes no tienen restricciones de alimentación presentan un interés muy similar en el tema de alimentación saludable, por lo tanto, no se consideró un criterio de segmentación. En cambio, la mayoría de personas interesadas cumplen con la condición de ser empleados o trabajadores independientes, quienes a pesar de sus ocupaciones desean cuidar su salud por medio de la alimentación. Esto es muy importante ya que marca la ruta sobre la manera de dirigirse a los clientes en todos los canales.

8.2. Propuesta de valor

Estamos convencidos que comer delicioso y sano a la vez debería ser una situación fácil, por eso, de la mano de expertos elegimos los mejores ingredientes y métodos de preparación para ofrecerle al cliente alimentos saludables y deliciosos a la medida. En esta propuesta de valor se integran varias acciones descritas a continuación:

- Ofrecer alimentos saludables deliciosos a la medida del cliente, es decir, de acuerdo con sus metas, con sus restricciones alimenticias, sus requerimientos calóricos y sus gustos. Para esto se ofrecerán varias opciones de proteínas, ensaladas, sopas, acompañantes, bases, aderezos y postres para que los clientes puedan combinarlo como quieran.
- Brindar información sobre la composición básica de cada plato para que antes de elegir conozcan sobre sus ingredientes y puedan decidir de acuerdo con lo que más se acomode a sus necesidades y gustos.
- Atención rápida: A través de un sistema autoservicio tipo buffet se buscará que la atención de cada cliente sea rápida, y que los empleados lleven un ritmo de atención

permanente que haga que la operación no se retrase, aunque hayan varias personas en la fila.

- Garantizar el mínimo uso de alimentos procesados, como condimentos preparados, salsas empacadas, enlatados. En cambio, se tendrán opciones de alimentos frescos, preparados desde el inicio con ingredientes naturales de muy buena calidad.
- Utilizar métodos de cocción saludables como hornear, hervir, saltear con aceite de oliva y asar a la plancha, en lugar de freír.
- Ofrecer postres, helados y snacks saludables, principalmente a base de frutas y sin sabores artificiales, todos revisados por un experto en nutrición.
- Brindar la opción de que los clientes puedan tener asesorías con nutricionistas aliados, para que reciban las indicaciones sobre alimentación dependiendo de su estado de salud y sobre todo que puedan tener un seguimiento sobre su evolución.
- Ofrecer al cliente alternativas para personalizar sus platos, específicamente distintas opciones divididas en cuatro categorías principales: sopas, bases (como arroz integral, arroz blanco, quinoa), proteínas y ensaladas. En las ensaladas se tendrán tres opciones de ensaladas preparadas y adicionalmente se tendrá un espacio para construir la ensalada a gusto del cliente con al menos quince ingredientes y aderezos distintos.
- Variar las alternativas de elección diariamente, dejando unas permanentes como el arroz integral y el arroz blanco, pero cambiando las maneras de preparar las proteínas, las sopas y las ensaladas.

Se buscará desarrollar alianzas con nutricionistas para que otorguen descuentos especiales a los clientes del restaurante e incrementar así su flujo de pacientes. Así mismo, estos

nutricionistas pueden diseñar con el cliente un plan de alimentación que en gran parte se pueda seguir con los platos ofrecidos por el restaurante.

Los clientes tendrán la opción de suscribirse a planes de alimentación semanales o mensuales con el restaurante y con esto podrán obtener descuentos en el costo de cada plato.

8.3. Canales

Los canales por medio de los cuales se entregará la propuesta de valor y se tendrá contacto con los clientes se presentan a continuación:

8.3.1. Comunicación.

Atención telefónica: Como la mayoría de personas que participaron en los cuestionarios manifestaron que el medio más utilizado actualmente para solicitar alimentos a domicilio son las líneas telefónicas, es fundamental para la empresa tener un centro de llamadas atendido por personas capacitadas donde se puedan recibir pedidos, quejas, reclamos y peticiones de los clientes.

Redes sociales: Como lo manifestaron muchos de los participantes del mapa de empatía, es fundamental que una empresa como esta cree e implemente una buena estrategia en redes sociales, pues esto permite ampliar el número de clientes potenciales, a la vez que permite tener un contacto muy cercano con los clientes y conocerlos. Por otra parte, en la actualidad es fundamental gestionar las redes sociales correctamente para aumentar el valor de una marca.

Publicidad en radio y volantes enfocada en los adultos: considerando que el segmento objetivo incluye personas entre 20 a 59 años, se debe tener en cuenta que en Cartago muchas personas aún utilizan medios de comunicación tradicionales como radio y televisión, por lo que para llegar a personas que no usan redes sociales se harán publicidad por medio de radio y entrega de volantes en semáforos, visitas a empresas, etc.

8.3.2. Comercialización.

Atención en restaurante autoservicio tipo buffet: luego de validar que la mayoría de participantes aceptarían hacer fila en un restaurante de este tipo, se decide tener esta clase de servicio pues las personas pueden observar todos los alimentos y bebidas disponibles e ir personalizando su plato mientras llegan al punto de pago. Se considera que esto puede llegar a ser muy atractivo, pues se estimulan varios sentidos como la vista y el olfato.

8.3.3. Distribución.

Sitio web con tienda virtual para pedidos y planes de alimentación: esto se hará con el fin de facilitar el proceso de pedidos, considerando que muchos de los clientes potenciales tienen smartphone y por medio de la página web pueden antojarse al ver las imágenes de los alimentos y bebidas. Igualmente, a través de las redes sociales se podrán direccionar clientes hacia la tienda virtual del restaurante.

- Entregas a domicilio: serán realizadas por medio de una empresa especializada en este servicio, ya que de esta manera no se requerirá una inversión inicial en medios de transporte. Por otra parte, el empaque será en contenedores amigables con el medio ambiente que tengan la marca impresa.

8.4. Relaciones con clientes

Se mencionan a continuación los elementos principales que definen el tipo de relación que se tendrá con los clientes.

Atención autoservicio, no hay meseros, pero sí personal para servir: este personal va a recibir capacitaciones en atención al cliente, enfocándose en ser sonrientes y amables con las personas. Además, teniendo en cuenta que la propuesta de valor se centra en ofrecer alimentos saludables y deliciosos “a tu medida”, se espera que los clientes puedan llegar a sentir que el restaurante se adapta a sus necesidades y los trata de manera personalizada, por eso es importante por ejemplo que quienes atiendan se aprendan el nombre de los clientes frecuentes y sobre todo que si es una persona suscrita a un plan de alimentación reciba un trato preferencial y que los productos le sean entregados tal como le fueron ofrecidos en su plan.

Redes sociales, Facebook, Instagram, Whatsapp y sitio web con tienda virtual: por las redes sociales se responderán preguntas, inquietudes, se harán campañas para dar a conocer la marca, generar engagement y conversión, por ejemplo, direccionando a los interesados hacia la tienda virtual del sitio web de la empresa. Es fundamental crear una estrategia para generar conocimiento de la marca, engagement y conversión. Cada una de estas etapas requerirá un plan de acción diferente, para el cual se contará con el apoyo de un publicista.

Asistencia personal en la venta: esto se refiere a que el personal debe estar en capacidad de brindar una breve asesoría a los clientes sobre los productos ofrecidos, responder preguntas, hacerles recomendaciones e invitarlos a consumir algún tipo de productos.

Días de promoción para captar clientes y bonos por ser cliente frecuente: considerando que es un restaurante nuevo en Cartago, se deben desarrollar acciones que generen visitas al sitio como hacer promociones por lanzamiento. Igualmente, para formar clientes leales se debe primero que todo cumplir con la promesa de valor y segundo premiar a los clientes frecuentes con cosas que realmente le ofrezcan algún beneficio, por eso se ofrecerán bonos de descuento para usar en el restaurante o en consultas con los nutricionistas aliados.

Ofrecimiento de asesoría nutricional virtual general o con nutricionista: luego de revisar que mayoritariamente las personas están interesadas en recibir asesoría sobre alimentación saludable, se decide ofrecer la posibilidad de guiar a los clientes hacia plataformas virtuales gratuitas que existen actualmente para que puedan encontrar de manera general consejos sobre alimentación saludable. Igualmente, se ofrece las asesorías con nutricionistas aliados accediendo a un descuento por ser cliente del restaurante.

Ambiente y atención “como en casa”: como la mayoría de los participantes de este estudio manifestaron que su opción favorita es almorzar en casa, se diseñará toda una guía de atención para hacer sentir a los clientes “como en casa” y se les enviará constantemente el mensaje, que al consumir los alimentos y bebidas que ofrece el restaurante se podrán sentir tranquilos de que están alimentándose como si estuvieran en casa.

8.5. Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingreso de este restaurante serían las siguientes.

Venta de platos completos y porciones: de acuerdo con la propuesta de valor, al cliente se le permitirá decidir qué alimentos quiere agregar a su plato, entre comidas preparadas e

ingredientes y aderezos para ensaladas, por lo tanto, el costo total puede variar dependiendo de si es plato completo o por porciones. Según los resultados de los cuestionarios, se recomienda que el precio del plato varíe entre COP\$11.000 y COP\$14.000 máximo.

Paquetes de alimentación con descuento: Se ofrecerán planes semanales o mensuales de alimentación que pueden ser de tres almuerzos por semana, seis por semana, doce al mes o veinticuatro al mes. Cada plan ofrece un descuento que a mayor número de almuerzos será menor el precio unitario.

Atención de eventos especiales - catering: El restaurante estará en capacidad de atender eventos especiales y clientes corporativos.

Patrocinios por publicidad de otras empresas o personas en redes sociales: después de lograr posicionar la marca en redes sociales, se pueden obtener pagos por hacer recomendaciones de productos, servicios o personas.

8.6. Recursos clave

Para el montaje y funcionamiento de esta empresa se requieren los siguientes recursos clave.

Conocimiento, recetas de platos saludables: este es un insumo fundamental ya que se deben garantizar sabores muy agradables de la comida saludable. Para esto se cuenta con la experiencia de varias personas que harán parte de este proyecto y se usarán fuentes como libros, videos, revistas, páginas web, publicaciones en redes sociales, que ofrecen recetas consideradas saludables.

Nutricionista experto que ayudará a diseñar y revisar el menú, además de asesorar a los clientes.

Publicista: se requiere desde el principio contar con un publicista experto que se encargue de comunicar el mensaje definido en las estrategias de mercadeo, pues será quien diseñe las piezas publicitarias para las redes sociales, los volantes, y demás material que se requiera.

Local adecuado para restaurante tipo buffet, sencillo y casual: el local debe contar con tres áreas principales: preparación de alimentos, atención al público y espacio para comer (compuesto por barras y mesas). Se adecuará el local con estilo casual y sencillo, para que personas de todos los estratos socioeconómicos puedan acudir y sentirse “como en casa”.

Montaje de cocina: Se necesitarán refrigeradores, estufas, licuadoras, ollas, sartenes, cuchillos, vajilla, extractores de humo, plancha para asar y el resto de enseres como cucharas, tenedores, etc.

Cocineros con experiencia: deben contratarse cocineros expertos pues la amplia variedad de opciones que se ofrecerán, requerirá que se optimicen los tiempos de producción, de lo contrario no sería posible cumplir con la propuesta de valor.

Personal administrativo y de operaciones: Como toda empresa, este restaurante requiere un gerente y demás personas encargadas de controlar el funcionamiento de la operación. Se tendrá un jefe de cocina, un jefe de servicio, 4 personas para atender a los clientes, una persona atendiendo pedidos por teléfono y por la tienda virtual y un gerente general para iniciar. Posteriormente, se definirá si deben crearse otros cargos dependiendo del nivel de ventas.

Personal y presupuesto para manejo de redes sociales, Facebook, Instagram, Whatsapp y sitio web con tienda virtual: estos recursos son de alta importancia para el desarrollo del modelo de negocio, ya que permiten ampliar el número de clientes potenciales y conectarse con ellos. La página web con la tienda virtual es una plataforma que siendo apoyada por las redes sociales puede generar ingresos mayores para la empresa, por lo tanto se debe tener personal capacitado para el manejo de estos canales y un presupuesto para el pago del dominio, creación, mantenimiento de la página web y publicidad en redes sociales.

8.7. Actividades clave

Así mismo, las actividades clave que deben realizarse para cumplir con la propuesta de valor son las siguientes.

Diseño y revisión del menú con acompañamiento de nutricionista: con el objetivo de generar confianza por parte de los clientes, se garantiza que cada preparación ha sido revisada por un nutricionista, que es quien finalmente aprueba o no que estas hagan parte del menú.

I+D de métodos de preparación de alimentos: con el fin de innovar constantemente los productos y servicios ofrecidos. Todo esto, para garantizar que los platos sean balanceados y adaptados al gusto de los clientes.

Caracterización y selección de proveedores: para lograr garantizar la calidad de los platos, es fundamental que los ingredientes que se utilicen sean de muy buena calidad. Por esta razón se debe generar una buena selección de proveedores y desarrollar buenas relaciones con éstos, especialmente con los proveedores de frutas, verduras y carnes.

8.8. Asociaciones clave

En este segmento se encuentran aquellas entidades con las cuales el restaurante debe tener asociaciones o alianzas para catapultar o potenciar este modelo de negocio.

Nutricionistas: Esta es una asociación fundamental para el modelo de negocio pues afecta directamente la disponibilidad de asesorías que hace parte de la propuesta de valor. Se necesita al menos un nutricionista aliado para que los clientes puedan acceder a este servicio con un descuento especial y a la vez sean guiados en la formulación y seguimiento de los planes de alimentación.

Gimnasios, consultorios médicos, centros estéticos o en general organizaciones que tengan que ver con este estilo de vida: Con el fin de llegar a clientes potenciales a través de referencias o publicidad hallada en estos lugares, en los cuales generalmente se pueden encontrar concentrados un alto número de clientes potenciales del restaurante, por lo tanto se debe negociar para desarrollar alianzas con estas entidades para que permitan ofrecerle a sus clientes los productos y servicios de esta empresa. Esto ayuda también a construir una buena reputación de la empresa.

Personal para entregas a domicilio: considerando que esta tarea es fundamental para los clientes y debe ser gestionada adecuadamente desde el inicio de la empresa, se debe tener una empresa aliada que preste este servicio, que tenga experiencia en manejo de rutas y clientes. Igualmente, se debe procurar que las personas que desarrollen esta tarea conozcan la propuesta de valor del restaurante y estén capacitados para responder a preguntas básicas que puedan surgir durante las entregas a domicilio.

8.9. Estructura de costes

A continuación, se presentan aquellos elementos que formarán la estructura de costos de la empresa:

Adecuación y mantenimiento del local - muebles y enseres: En este ítem se considera la compra de sillas, mesas, aviso y demás requeridos para el local. Así mismo las modificaciones, pintura y arreglos hasta que el lugar tenga el diseño esperado.

Insumos y mano de obra: Este es el componente principal del costo de los platos, compuesto por las verduras, frutas, granos, adobos y demás requeridos para preparar los alimentos, así como el costo de la mano de obra requerida para estas preparaciones.

Costo servicio a domicilio: Se refiere al valor que cobrarán las personas que realicen el servicio a domicilio.

Publicidad, manejo de redes sociales, montaje y mantenimiento del sitio web con tienda virtual: Como ya se indicó anteriormente, es fundamental implementar una estrategia de mercadeo que incluye acciones como publicidad por radio, redes sociales y entrega de volantes. Para todo esto se debe tener un presupuesto, además el montaje y mantenimiento del sitio web con tienda virtual también implica unos costos que deben ser considerados.

Personal administrativo: A pesar de que tradicionalmente en contabilidad los gastos administrativos no hagan parte del costo sino de los gastos, es importante tener en cuenta el valor

de los salarios del personal que no trabaja directamente con los alimentos, pero sin los cuales no sería posible el funcionamiento del restaurante como el jefe de servicio y cocina, el personal que atiende a los clientes, la persona encargada de recibir los pedidos telefónicos y por la tienda virtual y el gerente general.

- Maquinaria y equipo: Aquí se incluye la compra de congeladores, refrigeradores, estufas, hornos, licuadoras, batidoras, ollas, sartenes y demás electrodomésticos y utensilios requeridos en la cocina.

9. Análisis financiero

Se realiza el análisis financiero y proyecciones para los años 2019 a 2021, considerando que el restaurante entraría en operación en enero de 2019.

A continuación se presenta el cálculo del número de clientes potenciales y del número de almuerzos que probablemente se venderán durante el año 2019.

Tabla 4.

Cálculo del número de clientes potenciales

| p=0.5 probabilidad de que los clientes potenciales vayan al restaurante durante el año 2019 | | | | |
|--|--|----------------------------|---|--|
| Población objetivo | % de personas que almorzarían en un restaurante de comida saludable más de 4 días a la semana | Cientes potenciales | Número de almuerzos que probablemente se venderán al año (incluye los planes de alimentación y catering) | |
| 4,727 | 28.30% | 1,338 | 139,115 | |

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con información presentada por el Banco de la República de Colombia, se encontró que la inflación promedio proyectada para el año 2019 es del 3,3%, por lo que se tomó esta misma cifra para los años 2020 y 2021, pues no se encontraron proyecciones específicas para estos periodos.

Se muestra entonces en la siguiente tabla la proyección de ventas, considerando un aumento de ventas del 5% para 2020 y 2021 y los aumentos de precio correspondientes con la inflación proyectada.

Tabla 5.

Proyección de ventas

| Proyección de ventas | | | |
|-----------------------------|--------------------------|---------------------|---------------------|
| Año | Unidades a vender | Precio venta | Total ventas |
| 2019 | 139,115 | \$14,000 | \$1,947,609,151 |
| 2020 | 146,071 | \$14,462 | \$2,112,474,266 |
| 2021 | 153,374 | \$14,939 | \$2,291,295,213 |

Fuente: Elaboración propia.

La proyección del costo unitario promedio de un almuerzo se presenta a continuación:

Tabla 6.

Proyección costo unitario promedio

| Conceptos Costo periodo 2019 | Costo/Unidad de medida (\$/almuerzo) |
|---|---|
| Materia prima directa | |
| Proteína | \$2,300 |
| Ensalada | \$800 |
| Sopa | \$500 |
| Acompañante | \$400 |
| Base | \$500 |
| Aderezo | \$300 |
| Postre | \$600 |
| Total Materia prima directa | \$5,400 |
| Mano de obra directa | |
| Costo/Unidad de medida (\$/almuerzo) | |
| Proceso de preparación de alimentos | \$1,000 |
| Proceso de servir alimentos | \$500 |
| Total Costo mano de obra directa | \$1,500 |
| Costos indirectos de fabricación | |
| Costo/Unidad de Medida (\$/almuerzo) | |
| Mano de obra indirecta | |
| Jefe de servicio y cocina | \$200 |
| Arrendamiento de sitio de cocina | \$100 |
| Servicios públicos | \$200 |
| Total Costos indirectos de fabricación *sin incluir depreciación | \$500 |
| Total Costo de producción | \$7,400 |

Fuente: Elaboración propia.

Igualmente la proyección del costo total de la materia prima directa que se usará durante los tres años se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 7.

Proyección materia prima directa

| PROYECCIÓN DE MATERIA PRIMA DIRECTA | | | |
|--|---------------------------------------|------------------------------------|------------------------|
| Periodo | Número de almuerzos a producir | Costo unitario MPD almuerzo | Costo MPD total |
| 2019 | 139,115 | \$5,400 | \$751,220,673 |
| 2020 | 146,071 | \$5,578 | \$814,811,503 |
| 2021 | 153,374 | \$5,762 | \$883,785,296 |

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al costo total de la mano de obra directa que se usará durante los tres años se tiene el siguiente cálculo:

Tabla 8.

Proyección de mano de obra directa

| PROYECCIÓN MANO DE OBRA DIRECTA | | | |
|--|----------------------------|------------------|--------------------|
| Periodo | Unidades a producir | Costo MOD | Costo Total |
| 2019 | 139,115 | \$1,500 | \$208,672,409 |
| 2020 | 146,071 | \$1,550 | \$226,336,529 |
| 2021 | 153,374 | \$1,601 | \$245,495,916 |

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, se presenta el cálculo de los equipos requeridos y su correspondiente depreciación proyectada:

Tabla 9.

Cálculo depreciación anual

| CÁLCULO DEPRECIACIÓN ANUAL | | | | |
|-----------------------------------|-----------------|------------------------|---------------------|---------------------------|
| Activo concepto | Cantidad | Precio unitario | Total | Depreciación anual |
| Estufa industrial | 1 | \$1,000,000 | \$1,000,000 | \$100,000 |
| Refrigeradores | 2 | \$1,000,000 | \$2,000,000 | \$200,000 |
| Horno | 1 | \$3,000,000 | \$3,000,000 | \$300,000 |
| Licadoras industriales | 2 | \$1,500,000 | \$3,000,000 | \$300,000 |
| Ollas, sartenes y otros | - | - | \$3,000,000 | \$300,000 |
| Total | | | \$12,000,000 | \$1,200,000 |

Fuente: Elaboración propia.

Después de tener la depreciación, se calcularon los costos indirectos de fabricación proyectados:

Tabla 10.

Proyección costos indirectos de fabricación

| PROYECCIÓN COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN | | | | | |
|--|----------------------------|--------------------------------------|-----------------|---------------------|--------------|
| Periodo | Unidades a producir | CIF unitario sin depreciación | Subtotal | Depreciación | Total |
| 2019 | 139,115 | \$500 | \$69,557,470 | \$1,200,000 | \$70,757,470 |
| 2020 | 146,071 | \$517 | \$75,445,510 | \$1,200,000 | \$76,645,510 |
| 2021 | 153,374 | \$534 | \$81,831,972 | \$1,200,000 | \$83,031,972 |

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, se calculan los gastos administrativos y generales proyectados:

Tabla 11.

Proyección gastos administrativos y generales

| Conceptos Gastos administrativos y generales | Año 2019 | Año 2020 | Año 2021 |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|
| Valor entregas a domicilio *Considerando que el 9.43% prefieren pedir el almuerzo a domicilio, según lo observado en la ilustración 24. | \$13,118,539 | \$14,229,023 | \$14,940,474 |
| Gerente* | \$26,400,000 | \$26,400,000 | \$26,400,000 |
| Nutricionista * | \$24,000,000 | \$24,000,000 | \$24,000,000 |
| Publicista* | \$14,400,000 | \$14,400,000 | \$14,400,000 |
| 4 Auxiliares servicio al cliente (para servir los alimentos)* | \$55,200,000 | \$57,021,600 | \$58,903,313 |
| Atención de pedidos (telefónicos y por la página web)* | \$14,400,000 | \$14,875,200 | \$15,366,082 |
| Publicidad en redes sociales, página web, dominio y publicidad en general | \$10,000,000 | \$7,000,000 | \$7,000,000 |
| Adecuación y arrendamiento local | \$34,400,000 | \$16,875,200 | \$16,366,082 |
| Total gastos administrativos y generales | | | |
| *Los valores a pagar incluyen prestaciones, seguridad social, etc. | \$191,918,539 | \$174,801,023 | \$177,375,950 |

Fuente: Elaboración propia.

Se llega entonces al cálculo de la inversión inicial requerida para poner en marcha esta empresa. Es importante mencionar que esta inversión se haría con recursos propios.

Tabla 12.

Cálculo inversión inicial

| Inversión Inicial | |
|--------------------------|---------------------|
| Capital de trabajo | \$36,879,635 |
| Maquinaria y equipo | \$12,000,000 |
| Gastos preoperativos | \$44,400,000 |
| Total | \$93,279,635 |

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presenta el costo de producción proyectado, considerando que en este tipo de negocio los inventarios tienden a ser cero.

Tabla 13.

Cálculo costo de producción

| RESTAURANTE DE COMIDA SALUDABLE | | | |
|--|------------------------|------------------------|------------------------|
| Costo de producción | | | |
| | 2019 | 2020 | 2021 |
| M.P.D. Utilizada | \$751,220,673 | \$814,811,503 | \$883,785,296 |
| Mano de obra | \$208,672,409 | \$226,336,529 | \$245,495,916 |
| CIF | \$70,757,470 | \$76,645,510 | \$83,031,972 |
| Costo de producción | \$1,030,650,552 | \$1,117,793,541 | \$1,212,313,184 |

Fuente: Elaboración propia.

Con toda la información anterior se realiza el estado de resultados proyectado:

Tabla 14.

Estado de resultados proyectado

| RESTAURANTE DE COMIDA SALUDABLE | | | |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|
| Estado de resultados | | | |
| | 2019 | 2020 | 2021 |
| Ventas | \$1,947,609,151 | \$2,112,474,266 | \$2,291,295,213 |
| - Costo mercancía vendida | \$1,030,650,552 | \$1,117,793,541 | \$1,212,313,184 |
| Utilidad bruta en ventas | \$916,958,600 | \$994,680,725 | \$1,078,982,029 |
| - Gastos de administración | \$191,918,539 | \$174,801,023 | \$177,375,950 |
| Utilidad operativa | \$725,040,061 | \$819,879,702 | \$901,606,079 |
| - Gastos financieros | \$0 | \$0 | \$0 |
| Otros ingresos (patrocinios) | \$1,000,000 | \$2,000,000 | \$3,500,000 |
| Utilidad antes de impuestos | \$726,040,061 | \$821,879,702 | \$905,106,079 |
| - Impuestos (33%) | \$239,593,220 | \$271,220,302 | \$298,685,006 |
| Utilidad Neta | \$486,446,841 | \$550,659,401 | \$606,421,073 |
| - Reserva Legal | \$48,644,684 | \$55,065,940 | \$60,642,107 |
| Utilidades por repartir | \$437,802,157 | \$495,593,461 | \$545,778,965 |

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que si este proyecto se implementa como está planteado y si se alcanza el nivel de ventas esperado, podría dejar utilidades de más de 400 millones de pesos durante los años 2019 a 2021.

Por otra parte, se presenta a continuación el flujo de caja proyectado, en el cual se observan saldos netos positivos, lo que indica que esta empresa tendría la capacidad de cubrir todos sus egresos de efectivo durante los próximos tres años.

Tabla 15.

Flujo de caja proyectado

| RESTAURANTE DE COMIDA SALUDABLE | | | |
|---|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| | Flujo de Caja | | |
| | 2019 | 2020 | 2021 |
| <i>FLUJOS ENTRANTES DE EFECTIVO</i> | | | |
| Total Recaudos por ventas | \$1,947,609,151 | \$2,112,474,266 | \$2,291,295,213 |
| Otros recaudos de efectivo | \$1,000,000 | \$2,000,000 | \$3,500,000 |
| TOTAL FLUJOS ENTRANTES | \$1,948,609,151 | \$2,114,474,266 | \$2,294,795,213 |
| <i>FLUJOS SALIENTES DE EFECTIVO</i> | | | |
| Costos de producción | \$1,030,650,552 | \$1,117,793,541 | \$1,212,313,184 |
| Gastos administrativos y generales | \$191,918,539 | \$174,801,023 | \$177,375,950 |
| Pago de impuestos | \$239,593,220 | \$271,220,302 | \$298,685,006 |
| Pago de dividendos | \$437,802,157 | \$495,593,461 | \$545,778,965 |
| TOTAL FLUJOS SALIENTES DE EFECTIVO | \$1,899,964,467 | \$2,059,408,326 | \$2,234,153,106 |
| Saldo neto de efectivo | \$48,644,684 | \$55,065,940 | \$60,642,107 |

Fuente: Elaboración propia.

Considerando una tasa de oportunidad del 15%, que sería la tasa que se obtendría en caso de invertir en otro proyecto, se calcula a continuación valor presente neto (VPN) del restaurante de comida saludable.

Tasa de oportunidad 15%

Periodo 0 - inversión inicial -\$93,279,635

Periodo 1 - 2019 \$48,644,684

Periodo 2 - 2020 \$55,065,940

Periodo 3 - 2021 \$60,642,107

VPN \$30,531,022

Este valor presente neto indica que es mucho mejor invertir en esta empresa que en el otro proyecto cuya tasa ofrecida es del 15%. Invertiendo en este proyecto se obtendrían COP\$30,531,022 más que al invertir en el otro proyecto.

Se calcula finalmente la tasa interna de retorno (TIR) del restaurante de comida saludable:

TIR 33%

La tasa interna de retorno de este modelo de negocio es del 33%, por lo tanto se considera que al ser implementado y alcanzar el nivel de ventas esperado, este proyecto sería muy rentable.

10. Conclusiones

Después de identificar y analizar varios grupos de edades, ocupaciones, comportamientos, se concluyó que las personas de los rangos de edades entre 20 y 59 años que son empleados o trabajadores independientes serían los adoptadores más tempranos de este tipo de soluciones, ya que están buscando tener un estilo de vida cada vez más saludable. Este mercado asciende en Cartago a 4,727 personas y se espera llegar al 28.3% de la población.

Luego de investigar sobre los atributos más importantes para las personas a la hora de almorzar, se llegó a la definición de la propuesta de valor de este modelo de negocio, la cual se resume en elegir los mejores ingredientes y métodos de preparación para ofrecerle al cliente alimentos saludables y deliciosos a la medida, de acuerdo con sus metas, con sus restricciones alimenticias, sus requerimientos calóricos y sus gustos. Así mismo, se garantizará el mínimo uso de alimentos procesados y se brindará la opción de que los clientes puedan tener asesorías con nutricionistas aliados, para que puedan hacer un seguimiento sobre su evolución.

Después de revisar detalladamente y preguntar a las personas, se llegó a la conclusión de que en Cartago, no hay un competidor que satisfaga completamente el problema principal expresado por las personas, que es el hecho de no poder conseguir alimentos saludables, sin embargo, existen algunos restaurantes, especialmente los vegetarianos que ofrecen una solución parecida aunque no suficiente para la mayoría de participantes. Por lo tanto esto representa una gran oportunidad para implementar este modelo de negocio.

Luego de validar el modelo de negocio con los clientes, se encontró que la atención telefónica sigue siendo el medio más usado para pedir comida a domicilio, es por esta razón que se debe contar con personas capacitadas para atender los pedidos telefónicamente. Igualmente, se debe crear el sitio web del restaurante con una tienda virtual para realizar pedidos y o suscribirse

a planes de alimentación. Por otra parte, se encontró que el posicionamiento de la marca en redes sociales tiene gran impacto en un alto número de clientes potenciales, por lo cual se deben diseñar e implementar estrategias en estos medios enfocadas en aumentar el valor de la marca.

Al validar el tipo de relación con los clientes que se propone en este modelo, se encontró que la mayoría de las personas están dispuestas a hacer fila en un restaurante autoservicio tipo buffet, siempre y cuando la atención sea rápida. Por otra parte, se encontró que para la mayoría de personas es interesante recibir asesoría sobre alimentación saludable, por lo cual se propone ofrecer asesoría nutricional virtual o con nutricionista (con descuento por ser cliente del restaurante). Así mismo, la atención y el diseño del local estará enfocado en que las personas se sientan “como en casa”.

Para que este modelo de negocios funcione se requiere realizar alianzas con nutricionistas, con gimnasios, consultorios médicos y con una empresa especializada en domicilios. Así mismo se deben realizar acciones clave como investigación y desarrollo en preparación de alimentos saludables, diseño y revisión del menú con nutricionista y selección de proveedores.

Para cumplir con la propuesta de valor se requiere conocimiento sobre preparación de alimentos saludables, un local adecuado, un publicista, personal administrativo, cocineros con experiencia, montaje de cocina, un nutricionista, personal y presupuesto para manejar las redes sociales y el sitio web.

Antes de implementar esta idea se debe hacer una revisión estricta de las preparaciones con nutricionistas, pues cada vez los consumidores están más informados y podrán cuestionar los productos ofrecidos, sin embargo, si estos han sido diseñados y evaluados con el acompañamiento de un profesional en nutrición se tendrán herramientas para demostrarle a los clientes que lo que se les está ofreciendo es realmente saludable.

Finalmente, luego de revisar los costos e ingresos proyectados, se puede decir que la implementación de este modelo debería conducir a tener un negocio exitoso, ya que se evidencia que existe una necesidad desatendida en las personas del segmento y el análisis financiero refleja utilidades proyectadas positivas durante los tres años siguientes a la apertura del restaurante. Así mismo, se proyecta una tasa interna de retorno (TIR) muy interesante para el emprendedor y un valor presente neto (VPN) positivo, lo que significa que este proyecto ofrecería una rentabilidad superior a la tasa de oportunidad que se tiene.

11. Recomendaciones

Se deben desarrollar alianzas con nutricionistas expertos ya que esto generará confianza en los clientes e impacta directamente la propuesta de valor ofrecida.

La utilización de herramientas que sirvan para escuchar y conocer al cliente son fundamentales antes, durante y después del montaje de un negocio, pues sus necesidades o preferencias pueden cambiar y el conocer estos cambios le permitirá a la empresa adaptarse; de lo contrario muy posiblemente la empresa no será sostenible.

Este modelo incluye las etapas de movilización, comprensión y diseño descritas por Osterwalder (2011, p.249), sin embargo, durante las etapas de aplicación y gestión (que no están incluidas en este trabajo) este modelo puede sufrir adaptaciones dependiendo de la reacción del mercado.

12. Referencias

Banco de la República – Colombia. Proyecciones macroeconómicas de analistas locales y extranjeros. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/encuesta-proyecciones-macroeconomicas>

Bread and Butter. (s.f.). About bread & butter. [en línea]. Recuperado de http://www.breadbutternyc.com/?page_id=876

British Nutrition Foundation (s.f.). A healthy, balanced diet. [en línea]. Recuperado de <https://www.nutrition.org.uk/healthyliving/healthydiet/healthybalanceddiet.html>

Conexión Capital. (2018). Colombia es líder en conexión a internet y tecnologías: David Luna. Recuperado de <https://conexioncapital.co/colombia-es-lider-en-conexion-a-internet-y-tecnologias/>

Government of Canada. (2015). What is healthy eating? Recuperado de <https://www.canada.ca/en/health-canada/services/tips-healthy-eating/what-is-healthy-eating.html>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2.010). Boletín Censo General 2005 Perfil Cartago Valle del Cauca. Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/76147T7T000.PDF

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (s.f.) Estimación y proyección de población nacional, departamental y municipal por sexo, grupos quinquenales de edad y edades simples de 0 a 26 años 1985-2020. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2017). Gran Encuesta Integrada de Hogares -GEIH- Mercado Laboral [en línea]. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>

El Colombiano (2018). Desempleo en Colombia fue de 9.2% en agosto. Recuperado de <http://www.elcolombiano.com/negocios/economia/desempleo-en-colombia-agosto-2018-IA9398569>

El tiempo (2018). Ritmo de la economía mantuvo recuperación en primer trimestre. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/analisis-del-crecimiento-de-la-economia-colombiana-en-el-primer-trimestre-de-2018-217908>

Freshapp. (s.f.). Sobre Freshapp. Recuperado de <https://freshapp.com.co/acerca/>

Fresh & Co. (s.f.). About Fresh & Co Recuperado de <http://www.freshandco.com>

Mundo verde (s.f.). Carta 2018. Recuperado de <https://www.mundoverde.com.co/pdf/Carta2018.pdf>

Nielsen. (2015). Lo saludable, una tendencia a la alza. [en línea]. Recuperado de <http://www.nielsen.com/latam/es/insights/news/2015/oportunidades-saludables.html>

Nielsen. (2017). La revolución en los alimentos. [en línea]. Recuperado de <http://www.nielsen.com/latam/es/insights/news/2017/La-revolucion-en-los-alimentos.html>

ONUDI (Organización de las naciones unidas para el desarrollo industrial). (1982). Manual para la evaluación de proyectos industriales. New York, EEUU: Publicación de las Naciones Unidas. [en línea]. Recuperado de

([https://open.unido.org/api/documents/4788157/download/MANUAL%20PARA%20LA%20EVALUACION%20DE%20PROYECTOS%20INDUSTRIALES%20\(09985s.es\)](https://open.unido.org/api/documents/4788157/download/MANUAL%20PARA%20LA%20EVALUACION%20DE%20PROYECTOS%20INDUSTRIALES%20(09985s.es)))

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona, Spain: Deusto. Recuperado de <http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>

Passport (2018). *The world market for health and wellness Packaged food*. Recuperado de <http://ezproxy.eafit.edu.co:2108/portal/analysis/tab>

Passport (2018). *Health and wellness in Colombia*. [en línea]. Recuperado de <http://ezproxy.eafit.edu.co:2108/portal/analysis/tab>

Portafolio. (2012). *Medio ambiente, riqueza que Colombia debe proteger*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/medio-ambiente-riqueza-colombia-debe-proteger-110530>

Portafolio. (2018). *El gasto de los hogares colombianos fue de \$54,6 billones, en julio*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/el-gasto-de-los-hogares-colombianos-fue-de-54-6-billones-en-julio-519912>

Saintjus (s.f.). *Meal-prep*. [en línea]. Recuperado de <https://www.saintjus.com/meal-prep/>

Sandhusen, R. (2002) *Mercadotecnia*. Ciudad de México: Compañía Editorial Continental.

Sapag Chain N. & Sapag Chain R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill. Recuperado de http://www.delfabro.cl/preparacinyevaluacindeproyectos_nassirsapag5edi.pdf

Urna de cristal. (2018). ¿Tienes una idea de negocio? El gobierno nacional te ayuda a volverla realidad. Recuperado de <http://www.urnadecristal.gov.co/gestion-gobierno/tienes-una-idea-de-negocio-gobierno-nacional-te-ayuda-a-volverla-realidad>

Vargas, I. (2012). La entrevista en la investigación cualitativa: Nuevas tendencias y retos. Revista CAES 31, No. 1.