

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO BASADO EN LEAN
CANVAS PARA LA EMPRESA DON MIXTO RESTAURANT,
CHICLAYO - 2017**

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORES

Marilú Llamo Irigoín

María Fe Olivos Mio

Chiclayo, 8 de Junio del 2018

INFORMACIÓN GENERAL

1. Facultad y escuela:

Facultad: Ciencias empresariales

Escuela: Administración de empresas

2. Título del informe de tesis:

Propuesta de modelo de negocio basado en Lean Canvas para la empresa Don Mixto Restaurant, Chiclayo – 2017

3. Autoras y firma:

Marilú Llamo Irigoín

María Fe Olivos Mio

4. Asesor y firma:

Mgrt. Cesar Luis Olivos Villasís

5. Línea de investigación

Área de investigación: Desarrollo social

Línea de investigación: Innovación empresarial con responsabilidad social

6. Fecha de presentación

Viernes 8 de Junio del 2018

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO BASADO EN LEAN
CANVAS PARA LA EMPRESA DON MIXTO RESTAURANT,
CHICLAYO - 2017**

POR:

**Marilú Llamo Irigoín
María Fe Olivos Mio**

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica
Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADO POR:

**Mgtr. Rocío Elizabeth Saavedra Yorente
Presidente de Jurado**

**Lic. Linda Marita Cruz Pupuche
Secretaria de Jurado**

**Mgtr. Cesar Luis Olivos Villasís
Vocal/Asesor de Jurado**

CHICLAYO, 2018

DEDICATORIA

A Dios que me ha dado la fuerza para realizar la tesis.

A mi Familia en especial a mis padres por sus consejos,
Amor y apoyo incondicional. A mis hermanos, cuñadas y sobrino.

Por su confianza, cariño y paciencia para lograr mí objetivo.

Marilú.

A Dios que me ha dado la vida y fortaleza para realizar la tesis.

A mis padres por ser mi guía en todo momento.

A mi novio por su amor, paciencia y apoyo incondicional estando conmigo en todo
momento de la realización de la tesis.

A mis tíos por ser el incentivo para seguir
Adelante con este objetivo.

María Fe.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios Todopoderoso que nos ha dado la fuerza y el empeño para realizar esta tesis. A la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo por darnos la oportunidad de estudiar estos 5 años para llegar ser unos profesionales de excelencia.

A nuestro asesor Cesar Luis Jesús Olivos Villasís por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación nos ayudó a concretar esta ardua investigación.

A nuestro profesor Marco Agustín Arbulú Ballesteros, por su dedicación, enseñanza, amistad y sus consejos que nos ayudó a realizar nuestra tesis.

También agradecer a todas las personas que estuvieron con nosotros apoyándonos, con sus consejos y ánimos para poder hacer realidad la tesis.

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

I. INTRODUCCIÓN	13
II. MARCO TEÓRICO	15
2.1. Antecedentes	15
2.1.1. Internacional:.....	15
2.1.2. Nacional:	15
2.1.3. Locales:	16
2.2. Bases teóricas	16
2.2.1. Modelo de negocio:.....	16
2.2.2. Lienzo de la propuesta de valor.....	19
2.2.3. Mapa de empatía	22
2.2.4. Características del sector	22
III. METODOLOGÍA.....	24
3.1. Tipo y nivel de investigación	24
3.2. Diseño de la investigación.....	24
3.3. Población, muestra y muestreo.....	24
3.4. Operacionalización de variables.....	26
3.5. Procedimientos	26
3.6. Consideraciones éticas	26
3.7. Métodos e instrumentos de recolección de datos	30

3.8. Matriz de consistencia.....	31
IV. RESULTADOS	35
4.1. Modelo de Negocio: Lean Canvas	35
4.2. Segmento de clientes.....	37
4.3. Problema.....	44
4.4. Propuesta única de valor	45
4.5. Solución.....	48
4.6. Canales	48
4.7. Flujos de ingreso	50
4.7. Estructura de costes.....	51
4.9. Métricas clave	52
4.9.1. Ticket de gasto promedio	52
4.9.2. Tráfico de clientes (frecuencia de visita)	52
4.9.3. Ingresos mensuales por cada actividad: platos a la carta, menú y Delivery	52
4.9.4. Sondeo de mercado – satisfacción de cliente	53
4.9.5. Aumento de leads en redes sociales	53
4.9.6. Cantidad de personal de atención (Food Runners) y tiempo promedio de espera:	53
4.10. Ventaja diferencial	53
4.10.1. Estrategia de servicio	53
4.10.2. Estrategia de posicionamiento de marca a los empleados.....	54
4.10.3. Fidelización de clientes	55
V. DISCUSIÓN.....	56
VI. CONCLUSIONES	59
VII. RECOMENDACIONES.....	60

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	61
IX. ANEXOS.....	65

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Operacionalización de variables	27
Tabla N° 2: Alpha de Cronbach	30
Tabla N° 3: Matriz de consistencia	31
Tabla N° 4: Modelo Lean Canvas final para restaurante Don Mixto	36
Tabla N° 5: Actividades de inversión	52

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Lienzo de propuesta de valor.	20
Figura N° 2: Encaje de propuesta de valor y segmento de cliente.	21
Figura N° 3: Distribución de la población de Chiclayo por edades.	22
Figura N° 4: Modelo Lean Canvas.....	35
Figura N° 5: Distribución de la PEA ocupada según grupo ocupacional.	37
Figura N° 6: NSE en Lima y principales provincias del Perú.....	38
Figura N° 7: Mapa de empatía.	40
Figura N° 8: Tiempo del que dispone para comer.	41
Figura N° 9: Compañía en el horario de comida.....	42
Figura N° 10: Frecuencia en la que acude a un restaurante	42
Figura N° 11: Inclinação del cliente chiclayano según la variedad de comida	43
Figura N° 12: Factores que le causan incomodidad a los clientes al acudir a un restaurante. .	44
Figura N° 13: Calidad del servicio brindada a los clientes	45
Figura N° 14: Encaje de propuesta de valor para Restaurante Don Mixto	46
Figura N° 15: Importancia de ambiente e imagen personal	47
Figura N° 16: Importancia del sabor, textura y presentación de los platos.....	47
Figura N° 17: Medios para consultar acerca de restaurantes	49
Figura N° 18: Grupos que influyen al cliente para consultar acerca de restaurantes	50
Figura N° 19: Proceso de servicio al cliente	54

RESUMEN

La presente investigación propone un modelo de negocios basado en Lean Canvas para el restaurante Don Mixto de la ciudad de Chiclayo, el problema de estudio surge ante la demanda insatisfecha del segmento de mercado y la necesidad de orientar este tipo de negocio hacia un modelo exitoso y viable. Se toma como objetivo general determinar el modelo de negocios para la empresa antes mencionada; teniendo como objetivos específicos la realización de un diagnóstico del entorno actual, estudio de mercado que permita establecer las preferencias y hábitos de consumo de los clientes potenciales y plantear el modelo de negocios que permita tener una visión global de la propuesta a través de la metodología designada.

Se realizó una investigación descriptiva de corte transversal, de diseño mixto y que utiliza el método deductivo; así mismo se aplicaron 71 encuestas dentro de la empresa con muestreo aleatorio, un Focus Group en base a 30 clientes y análisis documental para diseñar el lienzo Lean Canvas.

Los resultados fueron la importancia de la rapidez y variedad de platos como parte de la propuesta de valor, muchos de los potenciales consumidores presentan alta frecuencia de retorno y cuentan con cortos periodos de tiempo para su almuerzo, las características de su ingreso económico, frecuencia de visita y medios de comunicación más utilizados, puntos que dan pie a la estrategia planteada en el modelo de negocio.

Palabras clave: Lean Canvas, modelo de negocio, posicionamiento, restaurante.

Código JEL: M1, M10 y M13.

ABSTRACT

This research proposes a business model based on Lean Canvas for restaurant joint gift from the city of Chiclayo, the problem of study comes to the unmet demand for the market segment and the need to target this type of business into a successful model and viable. Is taken as general objective to determine the business model for the aforementioned company; having specific objectives relying on the realization of a diagnosis of the current environment, market study allowing to set preferences and consumption habits of potential customers; and consider the business model that allows you to have a global vision of the proposal through the designated methodology.

Was a descriptive investigation of cross-section, joint design, and that uses the deductive method; likewise 71 surveys within the company with random sampling, applied, a Focus Group on the basis of 30 customers and documentary analysis to design the canvas Lean Canvas.

The results were the importance of speed and variety of dishes as part of the value proposition, many potential consumers have high return frequency and short periods of time for lunch, the characteristics of your income, frequency of visits and most used means of communication, points which give cause for the strategy put forward in the business model.

Keywords: Lean Canvas, model of business, positioning, restaurant.

JEL Code: M1, M10 and M13.

I. INTRODUCCIÓN

La industria gastronómica hoy en día es una economía que ha emergido aceleradamente en el sector turístico, asimismo cada vez existen más instituciones educativas que se esfuerzan para educar más a los jóvenes en el arte culinario y de esta manera fomentarlos a la creación de nuevos negocios emprendedores (CACORE, 2007). El sector de la gastronomía satisface una necesidad primaria, la alimentación que día a día tiene un crecimiento razonable, proporcionando un incremento turístico al desarrollar nuevas ideas y propuesta. Según la Asociación Internacional de Turismo Gastronómico (2012) el turismo gastronómico es definido como “La búsqueda de experiencias únicas y memorables en las comidas y bebidas”. Este tipo de turismo enseña que comidas locales de cada región muestran su cultura, rasgos geográficos, agrícolas y el papel que ocupan los alimentos en las familias y comunidades. El Perú es un país muy diverso que dependiendo de zona geográfica y región tiene distintas características que componen una gastronomía diferente, las 3 regiones (costa, sierra y selva) tienen sus propias tradiciones y variedad de insumos, lo cual hace que la cocina peruana sea única según la zona.

En Chiclayo existen variedad de restaurantes de comida criolla y regional, Don Mixto es un restaurante con platos a la carta del centro de la ciudad de Chiclayo, que busca mejorar su enfoque hacia el cliente, aligerar los procesos de atención y aumentar su nivel de ventas con ello. El método Lean Canvas es una herramienta estratégica que permite analizar de manera visual el modelo de negocios para aumentar las probabilidades de éxito del mismo.

Al realizar un lienzo de negocios preliminar al restaurant Don Mixto, se identificó la necesidad de ampliar el conocimiento acerca del perfil del consumidor y es así que nace la idea de esta investigación, tomando como incógnita ¿cuál será el modelo de negocios para el Restaurante Don Mixto?, partiendo de la necesidad de satisfacer la carencia de los consumidores, analizar la información del sector gastronómico en la ciudad de Chiclayo y la estructuración del modelo de negocios ideal para el restaurante Don Mixto, se ha planteado como objetivo general del presente estudio determinar el modelo de negocios para el Restaurante Don Mixto basándonos en el modelo Lean Canvas.

A través de la investigación, se pudo detectar los motivos de insatisfacción de los usuarios, como la variedad de platos con que cuenta el restaurante, la rapidez en los servicios y el sabor en la comida, tomando estos puntos como pilares para mejorar la propuesta de valor del Restaurant Don Mixto, y es por ese motivo que se busca desarrollar una propuesta alineada a las necesidades que el mercado requiere, brindando un servicio de calidad, un ambiente

agradable, haciendo sentir a las personas como si estuviera en casa; generando una equidad al momento de la entrega de los pedidos e incluyendo un trato personalizado para los clientes del restaurante, logrando así aumentar su satisfacción con el local.

Para determinar el diagnóstico actual en cada uno de los aspectos de la empresa y las características que el segmento de clientes va a requerir, se efectuó una encuesta a 71 personas dentro del restaurante Don Mixto y a los restaurantes cercanos, durante el año 2016, el instrumento fue validado por tres expertos y su fiabilidad corroborada a través de la prueba estadística de Alfa de Cronbach. Producto de los resultados obtenidos y del análisis documental realizado, se ha propuesto un modelo de negocios viable para este sector.

La investigación está dividida en capítulos, el primero plantea la situación problemática y objetivos de la investigación, el segundo hace un acercamiento a investigaciones previas (antecedentes), bases teóricas y palabras clave, en el tercer capítulo se especifica la metodología seguida para la investigación de las dimensiones del modelo de negocio, en el cuarto capítulo se presenta como resultados el desglose del modelo propuesto, en el quinto capítulo se han sintetizado las conclusiones.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

No hemos encontrado estudios que plasmen el modelo Lean Canvas en un restaurante de la localidad, por ello se ha tomado como antecedentes de investigación propuestas de negocio, perfil del consumidor y factores que influyen en el éxito de este tipo de empresas. Tomando así los puntos principales como referencia para la propuesta que se detalla más adelante.

2.1.1. Internacional:

En la tesis *El Restaurante Caraqueño: Claves de éxito* (García, 2001), donde estudiaron los seis restaurantes de mayor antigüedad de la ciudad que hayan sido calificados con tres o más estrellas en la Guía Gastronómica de Caracas, identificando factores de éxito dentro de ocho categorías: localización, estructura del local, oferta gastronómica, precios, formación del personal, estrategias de marketing y comunicación, atención al cliente y calidad de la propuesta gastronómica.

En el plan de negocios para el Restaurant *Join the Club* (Hernández & Osorio, 2011), en Puebla, se realizó una investigación de tipo exploratoria en la primera etapa y descriptiva en la segunda. Se aplicaron 500 encuestas a personas mayores de 18 años de los niveles socioeconómicos A y B, a un nivel de confianza del 95%. Se propone un diseño basado en la estrategia de diferenciación especializándose en comida internacional y utilizando los iPads como elementos para facilitar los procesos en los distintos canales, generando ventaja en cuanto a tiempos y operaciones. Para ello se realizó una investigación descriptiva y estudios de mercado utilizando encuestas a los clientes de restaurantes en la ciudad de Puebla.

En la tesis *Modelo de negocios para la creación de un restaurante especializado en fondue* (Herrera & Lam, 2013), en la ciudad de Pereira, Colombia. Para lo cual se realizó una investigación de campo a través de encuestas a los habitantes de la ciudad, buscando determinar la capacidad instalada, ingeniería de producto, estructura administrativa y la viabilidad financiera.

2.1.2. Nacional:

El estudio de pre- factibilidad de un restaurant buffet criollo en la ciudad de Lima (Alvites & Prado, 2012), identificando como ubicación ideal para su implementación el distrito

de Santiago de Surco, seguido por el de Miraflores. El proyecto tiene un EBITDA mayor al 32% y un margen neto mayor al 20% en los 5 primeros años.

2.1.3. Locales:

Estudio de perfil del consumidor realizado por Chiclayo In EIRL (2009) con una muestra de 200 personas de ambos sexos residentes en Lambayeque, con un nivel de confianza del 92.5%. Encontrando que la frecuencia de consumo es de 10 a 15 veces al mes en restaurantes de comida criolla, y los motivos: pasar tiempo familiar, celebrar una fecha especial o satisfacer un antojo; el estudio también mostró que los restaurantes de mayor preferencia son El Pacífico con un 25%. El Huaralino con 17% y Paladares con un 12% de preferencia, además la percepción de calidad de servicio es excelente en un 37%, pero regular para un 16% (Chiclayo In, Consulting Group, 2009).

La Tesis de grado Plan de Marketing para la implementación y desarrollo de un restaurante de comida rápida de carnes y parrillas en la ciudad de Chiclayo (Mestanza, 2014), a través de un estudio descriptivo de enfoque cuantitativo, en el que se realizó 119 encuestas según muestra, con un margen de error del 8%. Concluyendo que la mejor estrategia a utilizar es la de diferenciación a través del servicio personalizado, que los canales de comunicación deben digitales además de los medios tradicionales, y que la propuesta de negocio alcanza un TIR económico del 78% (Mestanza, 2014).

2.2. Bases teóricas

A través de este apartado, se sientan las bases teóricas sobre el modelo de negocios Lean Canvas a desarrollar y las características del sector de la empresa.

2.2.1. Modelo de negocio:

Se afirma que, “las empresas no pueden modificar el entorno en el que trabajan, de modo que su única alternativa es cambiar el modelo de negocio (o incluso crear uno nuevo) para seguir siendo competitivas” (Osterwalter & Pigneur, 2009). Un modelo de negocio nos ayuda en la planificación que realiza una empresa respecto a los ingresos y beneficios que intenta obtener. En él se establecen las pautas a seguir para atraer clientes, definir ofertas de producto e implementar estrategias publicitarias, entre otros puntos referentes a la configuración de los recursos de la empresa.

Según la propuesta de Osterwalder & Pigneur (2009) es indispensable cuando se diseña el modelo de negocio que se piense desde el punto de vista del cliente. El concepto no implica tomar la visión del cliente como único punto de partida para una iniciativa de innovación, sino tener en cuenta su perspectiva a la hora de evaluar el modelo de negocio. El éxito de la innovación se basa en una profunda comprensión de los clientes, su entorno, sus rutinas diarias, sus preocupaciones y sus aspiraciones.

El modelo Lean Canvas no es exclusivo de las llamadas «startups» o empresas emergentes, también se aplica a proyectos que están a punto de ponerse en marcha o que se desean reinventar ya que ayuda a reforzar la estructura de empresas consolidadas. Destacamos los beneficios principales que ofrece Lean Canvas, motivo por el que se le ha elegido como guía en el presente informe (Harvard Deusto Business Review, EAE Business School, 2017):

- Identifica debilidades y fortalezas de las organizaciones.
- Refuerza o define la identidad de la marca a través de la definición de la propuesta de valor.
- Aminorar los riesgos derivados de la actividad comercial, al identificar el segmento de clientes o los canales para la distribución/difusión.
- Define las principales estrategias de cada compañía.

El modelo de negocio Lean Canvas es una representación simplificada de la lógica de negocio, que describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. Surgió tras la fusión de dos modelos de emprendimiento: el Canvas Business Model y la estrategia Lean. Su autor, el teórico japonés Ahs Maurya, lo dio a conocer por primera vez en el año 2010 y a partir de entonces se ha convertido en una valiosa herramienta para la definición del plan de negocios (Harvard Deusto Business Review, EAE Business School, 2017). Para facilitar esta tarea, Ahs Maurya propone un marco formado por 9 bloques:

- a. Segmento de mercado:** El objetivo es de agrupar a los clientes con características comunes en segmentos definidos y describir sus necesidades, obteniendo información geográfica y demográfica, gustos y preferencias, etc. Finalmente se ubican a los clientes actuales en los diferentes segmentos para poder analizar el crecimiento de cada grupo.
- b. Propuesta de Valor:** En este apartado, se define el valor creado para cada Segmento de clientes describiendo los productos y servicios que se ofrecen a cada uno, para cada

propuesta de valor hay que añadir el producto o servicio más importante y el nivel de servicio a brindar.

- c. **Canales:** Establece contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia. También dan a conocer a los clientes los productos y servicio que la empresa ofrece, ayuda a evaluar la propuesta de valor de una empresa.
- d. **Ventajas diferenciales de la marca en relación con sus competidores (Ventaja Injusta):** Se define el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los siguientes fundamentos, captación de los clientes, fidelización de clientes y la estimulación de ventas.
- e. **Fuentes de ingresos:** se identificará que aportación monetaria hace cada grupo y saber de dónde vienen las entradas (ventas, comisiones, licencias, etc.). Así se podrá tener una visión global de cuáles grupos son más rentables y cuáles no. Cada ingreso puede tener un mecanismo de fijación de precios diferentes.
- f. **Métrica Clave:** Permite a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos.
- g. **Solución:** Acción más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que la métrica clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, establecer relaciones con los clientes y percibir ingresos.
- h. **Problema:** Se identificará el problema o necesidad de los clientes, encontrando una solución apropiada. En concreto, en este bloque se tienen que identificar cuáles son los 3 principales problemas de tu segmento, y plantear cuáles son las soluciones alternativas a tu producto o servicio que usan tus clientes para resolverlos.
- i. **Estructura de costes:** Se describen los principales costes en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado. Luego se relaciona cada costo con los bloques definidos anteriormente, evitando generar demasiada complejidad. Posiblemente, se intente seguir el rastro de cada costo en relación con cada segmento de cliente para analizar las ganancias.

Como ya se mencionó líneas arriba, este modelo tiene sus bases en Canvas, que fue creado por Alexander Osterwalder en su tesis doctoral y su posterior venta como libro Modelo de Negocios (Osterwalder, 2004) en virtud de establecer una relación lógica entre cada uno de los componentes de la organización y todos los factores que influyen para que tenga o no éxito. Mediante un "lienzo" gráfico se detalla desde la idea de negocios, hasta los diferentes factores que influirán en ella al momento de ponerla en marcha (IESDE Puebla, 2012).

Y en la metodología Lean Startup de Eric Ries, que toma su nombre de la revolución del Lean manufacturing que Taiichi Ohno y Shigeo Shingo desarrollaron en Toyota, entre sus principios están el diseño del conocimiento y la creatividad de los trabajadores, la reducción de las dimensiones de los lotes, la producción just-in-time y el control de inventarios, y la aceleración del tiempo del ciclo (Blank & Dorf, 2000). Enseña al mundo la diferencia entre las actividades que crean valor y el derroche, y muestra cómo incorporar calidad a los productos, proponiendo a los emprendedores que juzguen su progreso de una forma diferente a como lo hacen otro tipo de empresas (Ries, 2012).

2.2.2. Lienzo de la propuesta de valor

El lienzo de propuesta de valor, es una herramienta incluida como parte importante de la formulación de un modelo de negocios de acuerdo a Canvas. Esta propuesta, como ya se ha mencionado antes, describe los beneficios que un cliente puede esperar de nuestros productos o servicios.

Para identificar de forma clara los beneficios que obtendrían los clientes, la formulación del lienzo de la propuesta de valor se compone de 3 etapas (Del Corral, 2015):

- Crear valor con el Value Map, a través del que se enuncian los productos, las ganancias que aportarán y los dolores que aliviarían.
- Realizar un perfil del cliente, donde se describiría cuáles son los trabajos que tiene que hacer, sus objetivos y los dolores que padece.
- Encajar ambas partes para construir la propuesta de valor.

En la Figura N° 1, podemos observar el encaje entre el Mapa de Valor y las características observadas del cliente, lo que puesto en conjunto, conforma la propuesta de valor de la empresa.

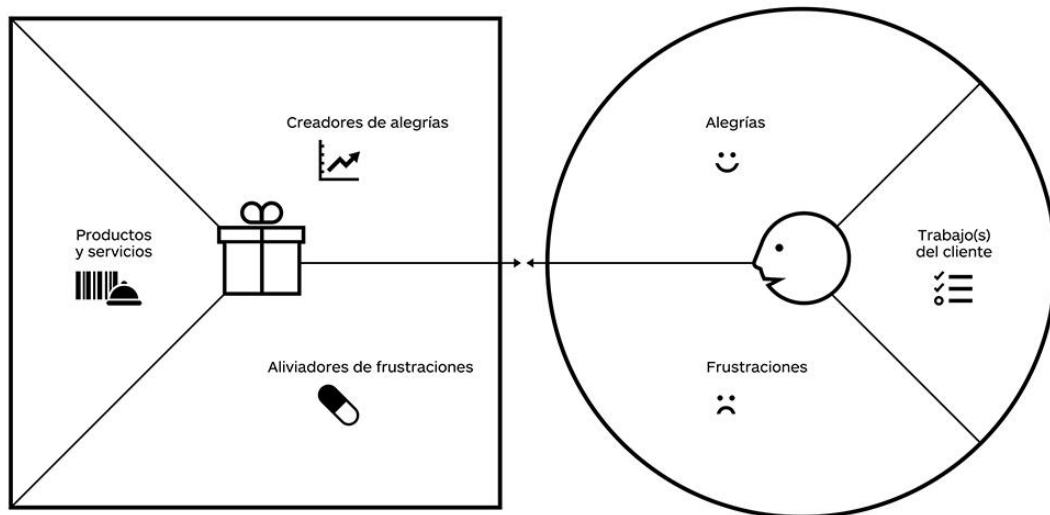


Figura N° 1: Lienzo de propuesta de valor.

Fuente: Osterwalder (2011).

Dentro del perfil del cliente, se describirán 3 aspectos (**Macías, 2011**):

- a. **Trabajos del cliente:** Las cosas que el cliente trata de conseguir para su trabajo o vida, lo que incluye los objetivos que se ha marcado, los problemas que trata de resolver y las necesidades que trata de satisfacer:
 - Trabajos funcionales: cuando quiere completar un objetivo específico.
 - Trabajos sociales: busca quedar bien o ganar poder y status.
 - Trabajos personales o emocionales: Quiere sentirse de una manera determinada.

- b. **Dolores del cliente:** Aquí se incluye todo lo que molesta a tu cliente, considerando también los riesgos que afronta. Dentro de ello tenemos:
 - Resultados, problemas o características no deseadas.
 - Obstáculos a los que se enfrenta el cliente antes de iniciar el trabajo.
 - Riesgos que afronta si el trabajo fracasa.

- c. **Ganancias del cliente:** Se refiere a los beneficios y resultados que el cliente está buscando, incluye:
 - **Requisitos mínimos:** resultados mínimos sin los que la solución no es tal.
 - **Beneficios esperados:** beneficios que esperamos de dicha solución.

- **Beneficios deseados:** se refiere a aquellos resultados que no esperamos pero que nos encantaría que la solución incluyera.
- **Beneficios inesperados:** innovaciones que el cliente no ha pensado ni se imagina que pudiera querer o necesitar.

Dentro del mapa de valor, se consideran los siguientes puntos:

- Productos y servicios:** la lista de todo lo ofrecido, ya sea tangible, intangible, digital o financiero.
- Aliviadores de dolor:** describe de qué forma el producto o servicio alivia los dolores antes mencionados de nuestros clientes, no es necesario que todos sean aliviados, solo que los escogidos sean bien resueltos.
- Creadores de valor:** Describe cómo es que los productos o servicios ofrecidos crean un beneficio o resultado positivo para el cliente.

Una vez desarrolladas ambas herramientas, se procede al encaje entre las dos, para ello esto puede ser de tres clases: encaje producto solución, encaje producto mercado, encaje del modelo de negocio. En la Figura N° 2 se muestra un ejemplo:

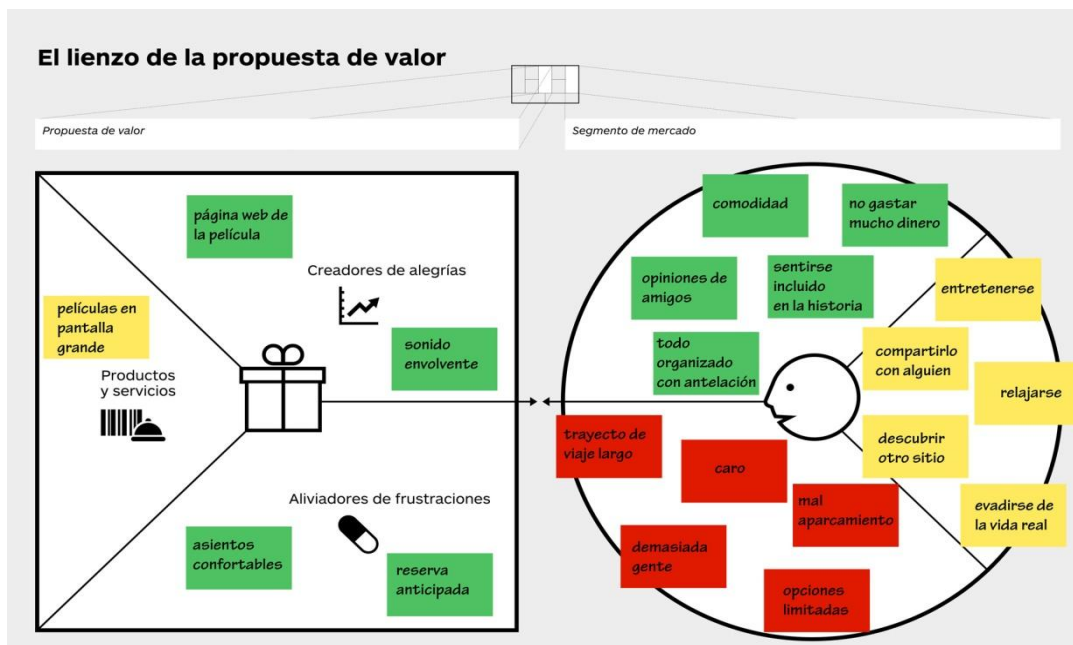


Figura N° 2: Encaje de propuesta de valor y segmento de cliente.
Fuente: Osterwalder (2011).

2.2.3. Mapa de empatía

Es una herramienta desarrollada por la empresa de pensamiento visual XPLANE, sirve para ampliar la información demográfica con un conocimiento profundo del entorno, el comportamiento, las inquietudes y las aspiraciones de los clientes; este perfil de cliente orientará en el diseño de propuestas de valor, canales de contacto y relaciones con los clientes más adecuados (Macías, 2011). Según la propuesta de Osterwalder & Pigneur, es indispensable cuando se diseña el modelo de negocio que se piense desde el punto de vista del cliente, es decir, tener en cuenta su perspectiva a la hora de evaluar el modelo de negocio.

El éxito de la innovación se basa en una profunda comprensión de los clientes, su entorno, sus rutinas diarias, sus preocupaciones y sus aspiraciones (Osterwalter & Pigneur, 2009).

2.2.4. Características del sector

Según las proyecciones demográficas de INEI al 30 de junio de 2015, la población en el distrito de Chiclayo, entre 20 a 60 años es de 165 383 habitantes (INEI, 2015), como se puede apreciar en la Figura N° 3.

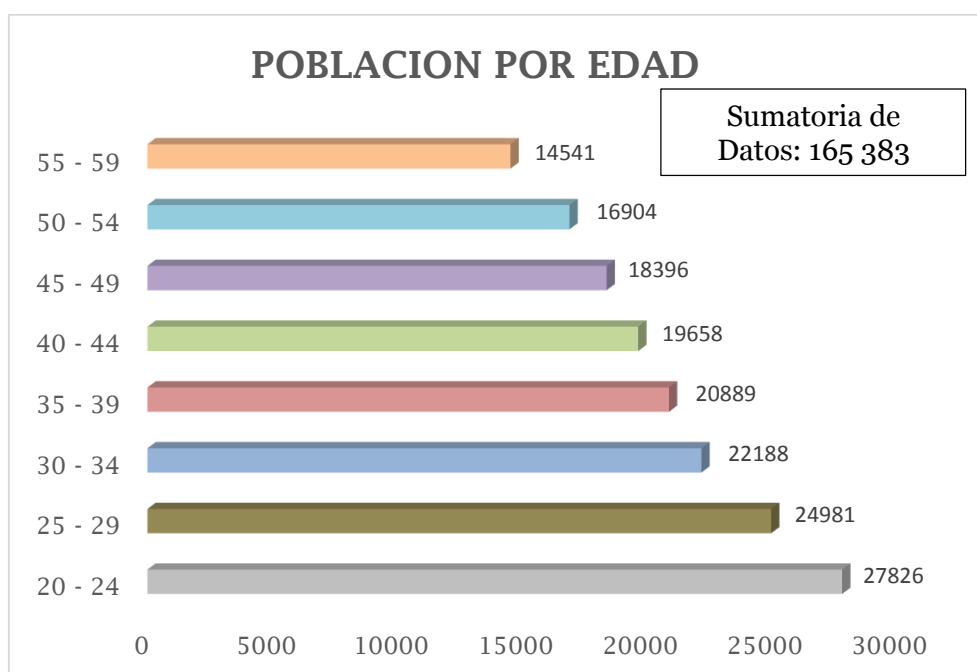


Figura N° 3: Distribución de la población de Chiclayo por edades.
Fuente: INEI (2015).

La población masculina de Lambayeque representa 48,7% y la femenina 51,3% (MINSA, 2015).

El crecimiento gastronómico que ha tenido nuestro país en los últimos años trae consigo un gran potencial para el desarrollo económico, tanto en la generación de empleos e ingresos en el propio sector como en la demanda que se genera en los productos, a su vez, la gastronomía se está volviendo un creciente foco de atracción turística como de exportación de franquicias, mano de obra y bienes (Sociedad Peruana de Gastronomía, 2009).

En promedio, en el 2009, un peruano gastaba el 35% de su sueldo mensual en alimentos, y el otro 65% se distribuía en las otras necesidades básicas (Távora, 2015). En el 2007 existían más de 66 mil restaurantes en todo el Perú, de los cuales la mitad se encontraban en Lima, y el crecimiento anual de este rubro era de 10% anual, mismo que se ha mantenido (MTPE, 2007).

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y nivel de investigación

El tipo de investigación es descriptiva, ya que se diagnosticó la situación actual del segmento de mercado del restaurante: hombres y mujeres que consumen con regularidad en restaurantes del centro de Chiclayo, con el fin de realizar un análisis que identifique los puntos críticos a mejorar y está orientada a formular como la empresa va a planificar y dar servicio a sus clientes.

Una investigación es mixta cuando se aplican fuentes de análisis cuantitativo y cualitativo (Fernández & Baptista, 2006). En tal sentido, el presente estudio es mixto debido a la aplicación de encuestas y análisis documental del sector con indicadores cuantitativos, junto al Focus Group (Ver Anexo N° 4) desarrollado para generar el mapa de empatía que cuenta con un enfoque exclusivamente cualitativo en cuanto a variables e indicadores.

3.2. Diseño de la investigación

La investigación a su vez, es no experimental, debido a que no se manipulan las variables y de corte transversal puesto que mide la situación de la muestra en un solo momento temporal, no existe continuidad en el tiempo.

Asimismo, no se ha considerado hipótesis debido a la naturaleza de la investigación.

3.3. Población, muestra y muestreo

Para determinar la población de estudio se escogió al público Chiclayano, cuyo total según Ministerio de Salud (2015) es de 857 405, en base a ello se realizó el cálculo de muestra mediante una fórmula de universo finito:

$$n = \frac{N Z^2 p q}{N E^2 + Z^2 p q}$$

Se tomaron como valores de cálculo un nivel de confianza del 81% debido a la cantidad de población y la homogeneidad dentro del universo, por ello también se estimó un 7% de error muestral, siendo el rango aceptable entre un 5% a 10%, de acuerdo a la tabla de equivalencias, se consideró un Z equivalente a 1.81, la variabilidad positiva 88% y variabilidad negativa fue de 12%. Mediante el siguiente cálculo, se obtuvo el número correspondiente a la muestra:

$$N = \frac{857405 * 1.81^2 (0.88)(0.12)}{857405 * 0.07^2 + 1.81 * (0.88)(0.12)}$$

$$N = 71$$

Se eligieron los porcentajes antes mencionados ya que el Modelo Lean Canvas proporciona a libre albedrío que el investigador seleccione los porcentajes de cálculo dependiendo de la complejidad de las preguntas realizadas en las encuestas, por ello se consideró como reforzamiento la técnica del Focus Group.

El muestreo utilizado fue aleatorio simple, siguiendo como criterio de inclusión que sean clientes de Don Mixto o los restaurantes de alrededores, para ello se eligió al azar clientes del restaurante Don Mixto y de los otros restaurantes de 5 cuadras a la redonda que estén dispuestos a responder todas las preguntas de la encuesta, y que suelen utilizar el servicio de menú y platos a la carta.

Siendo los límites espaciales, la ciudad de Chiclayo, Lambayeque y los límites temporales, durante el período del año 2016.

A través de los resultados del lienzo preliminar se determinó como segmento de clientes a hombres y mujeres, que desean salir de la rutina y probar una sabrosa comida o que laboran día a día en zonas cercanas al restaurante y optan por un servicio de mayor calidad y variedad, por lo que en el caso del Focus Group, se eligieron a tres grupos de 10 personas que suelen almorzar con regularidad en restaurantes del centro, en base a sus características y frecuencia de consumo, buscando que sea un grupo con opiniones diversas de tal forma que facilite el flujo de ideas para formar el mapa de empatía. La elección fue aleatoria, sujeta a la conformidad y disponibilidad del consumidor para participar; dando un total de 30 personas.

Por lo que en total, la muestra queda distribuida según instrumento de la siguiente forma:

- Encuestas: 71 personas.
- Focus Group para lienzo: 30 personas

3.4. Operacionalización de variables

Tomando en cuenta los objetivos trazados para el presente estudio, se identificó como variable al modelo de negocios Lean Canvas con las sub variables y dimensiones que le corresponden para completar los nueve puntos del lienzo (Tabla N° 1).

3.5. Procedimientos

Se utilizó el programa SPSS v. 24 para procesar los datos mediante el análisis cualitativo y cuantitativo de las variables, lo que ha permitido obtener resultados satisfactorios. Para los gráficos de escala de Likert se ha trabajado con Microsoft Excel.

También se realizó un Focus Group a diversos clientes, bajo el formato de mapa de empatía, identificando a 30 clientes distintos que accedieron a participar del grupo. A partir de la información recolectada, se procedió a armar el modelo Lean Canvas con las 9 partes del lienzo: Segmento de clientes, problema, propuesta de valor única, solución, canales, ingresos, estructura de costos, métricas clave y ventaja injusta.

3.6. Consideraciones éticas

Todos los datos recolectados durante la elaboración del presente estudio solo se utilizarán para esta investigación y no será empleada para otros fines.

Tabla N° 1:
Operacionalización de variables

VARIABLE	SUB VARIABLES	DIMENSIÓN	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	SUB DIMENSIÓN	INDICADOR	INSTRUMENTO / TÉCNICA
Modelo de Negocios Lean Canvas	Problema – Solución	Problema	Principales problemas detectados	Demanda insatisfecha	Capacidad de atención de restaurantes	Análisis del sector
				Servicio deficiente	Calidad de la comida	Encuesta Focus Group
					Calidad del servicio	
					Atención brindada	
					Características que desagradan	
					Experiencias problemáticas en restaurantes del sector	
					Variedad de platos a la carta	
				Tiempo de espera	Análisis de la Empresa	
		Comunicación con el cliente				
		Solución	Possible solución	Modelo Innovador	Solución de problemas	Análisis Documental
		Comodidad				
		Confiabilidad				
			Salubridad			

	Producto / Servicio	Propuesta de valor único	Mensaje que explica de forma clara el factor diferenciador	Activos tangibles	Diseño / Infraestructura	Encuesta Focus Group
					Vista de cocina	
					Limpieza-Servicios básicos	
				Servicio al cliente	Buena atención	
					Horario de atención	
					Variedad de platos	
					Apariencia y pulcritud del personal	
	Capacidad de respuesta	Tiempo de espera				
	Ventaja injusta	Ventaja que no se puede copiar o comprar fácilmente	Accesibilidad	Fácil acceso	Análisis documental	
				Tiempo de atención		
Calidad						
Relaciones con los clientes	Segmento de clientes	Clientes meta	Conducta	Hábitos alimenticios: Tiempo, compañía y ambiente	Encuesta Focus Group	
				Frecuencia de uso		
				Preferencias alimenticias: Platos, textura, presentación y acompañamiento		

		Canales de distribución	Camino hacia los consumidores	Comunicación	Medios de consulta para optar por un restaurante.	Encuesta Focus Group
					Influencia de familia y amigos para escoger un restaurante.	
		Métricas clave	Actividades clave a medir	Productividad del personal	Reducción de tiempos de espera.	Análisis documental
					Reducción de errores.	
	Satisfacción del cliente			Precio del producto	Encuesta	
				Calidad del servicio	Análisis documental	
	Gestión financiera	Fuentes de ingreso	De dónde obtendrá ingresos el negocio	Ingresos monetarios		Servicio principal (almuerzos)
					Servicio complementario	
		Estructura de costos	Costos en los que se incurrirá para la puesta en marcha del negocio	Costos directos	Insumos de materia prima	Análisis documental
	Personal					
Costos indirectos	Contratación de seguro					
	Pago de impuestos					

Fuente: Elaboración propia.

3.7. Métodos e instrumentos de recolección de datos

El modelo que se ha seguido para orientar la investigación es de Lean Canvas. Se han tomado fuentes primarias y secundarias como parte de la recolección de datos.

Se utilizó el método deductivo para que a través de la detección de problemas, identificar los puntos críticos en el sector gastronómico y posteriormente se realizó una encuesta a los clientes de restaurantes de la zona. Dicha encuesta contó con 13 preguntas cerradas, de las cuales 5 tienen como indicadores una medida en base a la escala de Likert y se realizó a una muestra total de 71 personas.

Para la recolección de datos se utilizaron fuentes secundarias como bibliotecas electrónicas y análisis documental, mismas que se encuentran detalladas en la bibliografía del presente informe.

Se validó la encuesta aplicada como instrumento de recolección de datos mediante la evaluación de 3 expertos, para corregir y mejorar la misma.

La confiabilidad de los instrumentos de recolección se determinó por el coeficiente de Alfa de Cronbach, el cual reportó que la encuesta aplicada tiene una alta fiabilidad, según como se puede observar en la siguiente Tabla N° 2:

Tabla N° 2:
Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach 0,960	N° de variables 18

Fuente: Elaboración propia.

Para Huh, Delorme & Reid (2006) “el valor de fiabilidad en investigación exploratoria debe ser igual o mayor a 0.6, en estudios confirmatorios debe estar entre 0.7 y 1”.

3.8. Matriz de consistencia

Tabla N° 3 :
Matriz de consistencia

VAR.	DEFINICIÓN	SUB VARIABLES	DIMENSIÓN	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	SUB DIMENSIÓN	INDICADOR	PREGUNTAS	INSTRUMENTO / TECNICA	
Modelo de Negocio Lean Canvas	Describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor Autor: Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. Año (2012)	PROBLEMA - SOLUCIÓN	PROBLEMA	Principales problemas detectados	DEMANDA INSATISFECHA	Capacidad de atención de restaurantes		Análisis del Sector	
					SERVICIO DEFICIENTE	Calidad de la comida	¿Cómo evalúa la calidad de los platos que presentan restaurantes y/o establecimientos de comida en la ciudad de Chiclayo en cuanto a sazón, textura, presentación, etc?	Guía De Entrevista / Entrevista	
						Calidad del servicio	¿Cómo evalúa la calidad del servicio prestado en restaurantes y/o establecimientos de comida en la ciudad de Chiclayo?		
							¿Cómo es la atención que le brindan los establecimientos de comida y/o restaurantes?		
							¿Qué le causa incomodidad al acudir a los establecimientos de comida y/o restaurantes?		
						Variedad de platos a la carta	¿Ha tenido problemas hace poco en restaurantes y/o establecimientos de comida? ¿Cuáles fueron?		Focus Group
							En los establecimientos de comida ¿existe variedad de menú de su agrado?		
Tiempo de espera	¿Cree Ud. que el tiempo de espera es importante? ¿Por qué?								
	¿Considera Ud. Que el tiempo de espera para que le sirvan su pedido es el adecuado?								

				Comunicación con el cliente	¿Cómo califica usted la comunicación entre el colaborador - comienza que le brindan los restaurantes?		
	SOLUCIÓN	Posible solución	MODELO INNOVADOR	Solución de problemas		Análisis Documental	
				Comodidad			
				Confiabilidad			
				Salubridad			
PRODUCTO / SERVICIO	PROPUESTA DE VALOR ÚNICO	Claro convincente y persuasivo mensaje que explica el por qué somos diferentes.	ACTIVOS TANGIBLES	Diseño / infraestructura	¿Cómo cree que debería estar decorado el restaurante al que acude?	Guía De Entrevista / Entrevista	
					Y en cuanto a los colores, ¿Cuáles cree que son los más atractivos para un restaurante?		
					¿Usted cree que “Don Mixto Restaurant” es un nombre conveniente o atractivo para un restaurante? ¿Por qué?		
				Vista de la cocina	¿Le gustaría visualizar la preparación de sus platos (cocina a la vista) en el restaurante ¿		Focus Group
				Limpieza - servicios básicos	¿Le incomodaría que los servicios higiénicos se encuentren en el mismo nivel que la cocina en el restaurante?		
				Buena atención			
				SERVICIO AL CLIENTE	Horario de atención	¿En qué horario acude a almorzar: “entre las 12m y la 1pm”, “la 1pm y las 2pm” “2pm a 3pm” u horario variable? ¿Por qué?	Guía De Entrevista / Entrevista
					Variedad de platos	¿Le gustaría que haya diversos platos a la carta en el restaurante?	Focus Group
					Apariencia y pulcritud del personal	¿Qué tan importante es para Ud. que el personal se vea presentable?	

RELACIONES CON LOS CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES	Clientes meta	CAPACIDAD DE RESPUESTA	Tiempo de espera	¿Cuál debería ser el tiempo promedio para que le hagan llegar su pedido?	Guía De Entrevista / Entrevista Focus Group
			CONDUCTA	Hábitos alimenticios	Cuando sale a comer, ¿qué tiempo le dedica al horario del almuerzo?	
					¿Suele comer sólo o acompañado?	
				¿Qué tan importante es para Ud. un ambiente tranquilo a la hora de almorzar?		
			Frecuencia de uso	¿Cuántas veces por semana come fuera de casa?		
	Preferencias alimenticias	¿Cuáles son los platos que más consume?				
		Entre sazón (sabor), textura y aspecto del alimento ¿Cuál considera más importante? ¿Por qué?				
		¿Con qué suele acompañar su almuerzo? Ejemplo: Bebidas gaseosas, refrescos, jugos, agua.				
	CANALES DE DISTRIB.	Camino hacia los consumidores	COMUNICACIÓN	Medios de comunicación	¿Cuáles son los medios que Ud. más utiliza para consultar acerca de restaurantes?	
					Al escoger un restaurante, ¿Es usted influenciado por amigos, compañeros de trabajos, etc?	
MÉTRICAS CLAVE	Actividades clave a medir	PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL	Reducción de tiempos de espera		Análisis Documental	
			Reducción de errores			

				SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Precio del producto	¿Cuánto suele gastar al comer menú?	Guía De Entrevista / Entrevista
					Calidad del servicio		
					Relación cliente - colaborador		
INFRAEST. DE GESTIÓN	VENTAJA INJUSTA	Ventaja que no se puede copiar o comprar fácilmente	ACCESIBILIDAD		Fácil acceso		Análisis Documental
					Tiempo de atención		
					Calidad		
	FUENTES DE INGRESOS	De dónde obtendrá ingresos el negocio	INGRESOS MONETARIOS		Servicio principal (almuerzos)		
					Servicio complementario	Además de almuerzos, ¿Con qué otros servicios le gustaría que cuente el restaurant (desayunos, postres)?	Entrevista Focus Group
FINANZAS	ESTRUCT. DE COSTOS	Costos en los que se incurrirá para la puesta en marcha del negocio	COSTOS DIRECTOS		Insumos y materia prima		Análisis Documental
					Personal		
			COSTOS INDIRECTOS		Contratación de seguro		
					Capacitaciones del personal		
					Pago de impuestos		

Fuente: Encuesta realizada para determinar el modelo de negocio del Restaurante Don Mixto.

IV. RESULTADOS

4.1. Modelo de Negocio: Lean Canvas

Al iniciar la investigación, se realizó un lienzo del restaurante Don Mixto en base al modelo Lean Canvas y las perspectivas de la empresa que tienen sus dueños, dado que este lienzo solo se apoya en la opinión de los empresarios sin considerar la de los clientes, es que se realiza la comparación con respecto a los aspectos a mejorar en el restaurante una vez terminado el estudio. En la Figura N° 4 mostramos el lienzo preliminar:

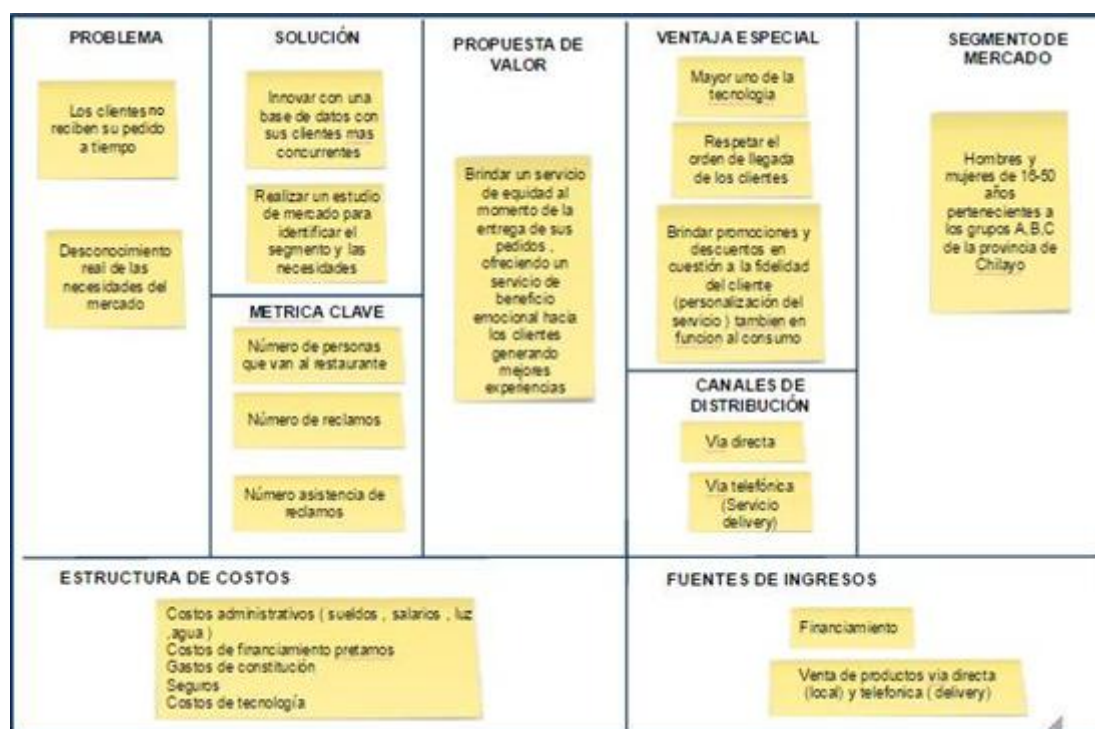


Figura N° 4: Modelo Lean Canvas.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez realizada la investigación a través del análisis documental, entrevistas a expertos, Focus Group a clientes y el estudio de mercado ejecutado, se ha realizado una nueva propuesta para el lienzo del negocio. En este modelo se identifican las necesidades insatisfechas y se plantean puntos de mejora, así como otros canales para aumentar fuentes de ingreso y comunicar de forma efectiva la oferta del restaurante. Así tenemos la Tabla N° 4 con el modelo:

Tabla N° 4:
Modelo Lean Canvas final para Restaurante Don Mixto

PROBLEMA	SOLUCIÓN	PROPUESTA ÚNICA DE VALOR	VENTAJA DIFERENCIAL	SEGMENTO DE CLIENTES
Existe demora en la atención y entrega de productos, así como desconocimiento por parte del personal con respecto a los platos y servicios que genera incomodidad, así mismo, la atención brindada y calidad de los platos presenta un nivel medio de aceptación, dejando una brecha por satisfacer.	Rapidez en la atención y entrega, informando tiempo de demora, personal capacitado, brindar atención personalizada y platos sabrosos y variados, con un nivel de satisfacción mayor del promedio. Crear una base de datos de clientes, fidelizando a los recurrentes a través de un embudo de ventas.	Brindar una excelente experiencia gastronómica a través de la preparación de variedad de platos con ingredientes de calidad y deliciosas recetas con el gusto único y propio de la región, en un ambiente tranquilo y con rapidez en el servicio.	Atender con rapidez superior al mercado y brindar un producto de calidad y sabor reconocido. Desarrollar un programa de fidelidad con los clientes.	Hombres y mujeres mayores de edad, predominantemente de 31 a 41 años, de nivel socio económico A, B Y C, que desean salir de la rutina y probar una sabrosa comida o que laboran día a día en zonas cercanas al restaurante y optan por un servicio de mayor calidad y variedad (early adopters).
	MÉTRICAS CLAVE		CANALES	
	Gasto promedio, frecuencia de visita, aumento de ingresos mensuales por actividad, aumentar índices de calidad de servicio (sondeos trimestrales), métricas en redes sociales, número de personas que van al restaurante, número de reclamos y solución a ellos.		Entrega dentro de su local y por delivery a zonas cercanas. Publicidad y promoción a través de redes sociales. Además publicaciones en guías de restaurantes, turísticas y diarios.	
ESTRUCTURA DE COSTES		FLUJOS DE INGRESO		
Inversión en métodos y maquinarias que reduzcan el tiempo para brindar el servicio, renovar la carta con platos variados que cuenten con calidad y sabor óptimo, capacitar al personal. Gastos en servicios, personal, capital de trabajo, distribución (delivery) y promoción ascienden al 40% de ingresos.		A través de platos a la carta y delivery a oficinas y viviendas cercanas. Incursionar en opciones de menú ejecutivo, conservando variedad y calidad. Precio entre S/.15 a S/.20 a la carta y de S/.8 a S/.10 en menú. Frecuencia de consumo quincenal para platos a la carta y diaria menú y delivery. Margen promedio de ganancia es del 60%.		

Fuente: Elaboración propia.

4.2. Segmento de clientes

Hombres y mujeres mayores de edad, predominantemente de 31 a 41 años, que desean salir de la rutina y probar una sabrosa comida o que laboran día a día en zonas cercanas al restaurante y optan por un servicio de mayor calidad y variedad.

Early adopters: Hombres y mujeres que trabajan en horario de oficina, en zonas cercanas a la del restaurante. Ellos buscan principalmente variedad de menú y rapidez en la entrega, ya que su horario es limitado y su consumo diario.

Público Objetivo: Según los datos estadísticos mostrados que nuestro público objetivo representa un 17,64% de la PEA de la ciudad, siendo este el porcentaje al que se dará mayor énfasis en acciones de marketing y tácticas comerciales. En la Figura N° 5 detallamos la distribución de la PEA ocupada:

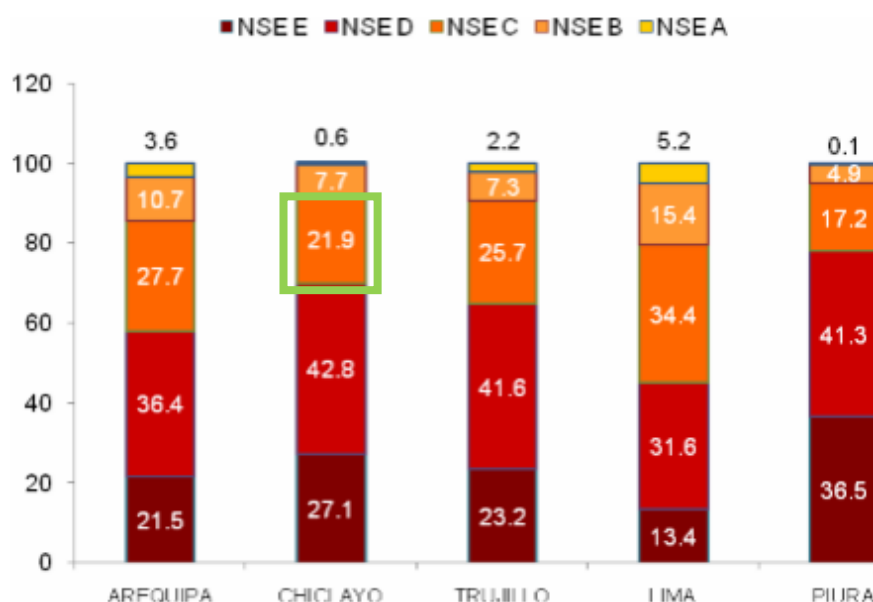
Departamento de Lambayeque: Distribución de la PEA ocupada por ámbito geográfico según grupo ocupacional				
Grupo ocupacional	Urbana		Rural	
	Absoluto	%	Absoluto	%
Profesionales, técnicos y ocupaciones afines	46,161	11.13	47,091	0.57
Gerentes, administradores y funcionarios	1,453	0.35	344	0.21
Empleados de oficina	25,544	6.16	1,037	0.64
Vendedores	102,001	24.59	15,049	9.24
Agricultores, ganaderos y pescadores	65,111	15.70	113,135	69.44
Mineros y canteros	215	0.05	4,480	2.75
Artisanos y operadores	49,846	12.02	9,521	5.84
Obreros, jornaleros y ocupaciones N.E.	15,132	3.65	5,193	3.19
Conductores	36,323	8.76	3,997	2.45
Trabajadores de los servicios	60,150	14.50	5,970	3.66
Trabajadoras del hogar	12,893	3.11	3,272	2.01
Total	414,828	100	162,927	2.01

Figura N° 5: Distribución de la PEA ocupada según grupo ocupacional.
Fuente: INEI-ENAH0, 2013.

Así tenemos que de acuerdo al 17.64% de porcentaje representativo al mercado objetivo, el total es de 73158 personas.

Según un estudio realizado por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), 2011, el 21,9% de la población chichayana

pertenece al Nivel Socio Económico (NSE) categoría C, seguido por el 42,8% en NSE D, el 7,7% en NSE B y solo un 0,6% perteneciente al NSE A, como se muestra en la Figura N° 6:



Leyenda: A (Alto), B (Medio), C (Bajo Superior), D (Bajo inferior) y E (Marginal).

Figura N° 6: NSE en Lima y principales provincias del Perú.

Fuente: APEIM, 2011.

Dado que el negocio está dirigido a satisfacer las necesidades de alimentación de los niveles A, B y C, es decir al 30,2% del mercado. Llegamos a definir este segmento en base a la investigación de mercado realizada, mediante la cual, a su vez, también se ha perfilado las principales características del consumidor. Así tenemos, según la Tabla N° 6, que el 23,9% de los clientes tienen entre 18 a 30 años, la mayor cantidad de clientes femeninos se encuentran entre los 31 a 41 años (34,1%), mientras que la mayor cantidad de los clientes masculinos se ubican entre los 41 a 50 años (33,3%). Por lo tanto, las características de nuestro servicio deben cumplir con los requisitos de estos grupos de clientes, que son la mayor parte de los consumidores a los que se espera llegar.

Arellano (2010), identifica dos tipos de estilo de vida en Chiclayo: el estilo “progresista” y en cuanto al público femenino, el estilo “moderno”. Se caracterizan por su carácter activo, pujante y trabajador, coincidente con un nivel de educación cercano al promedio poblacional, su optimismo además, va acorde con unas altas

expectativas en su futuro, suelen informarse bien y no son fácilmente influenciables. Son modernos en su consumo pero muy racionales, al momento de decidir la compra, analizan bien el costo/beneficio y valoran el ahorro.

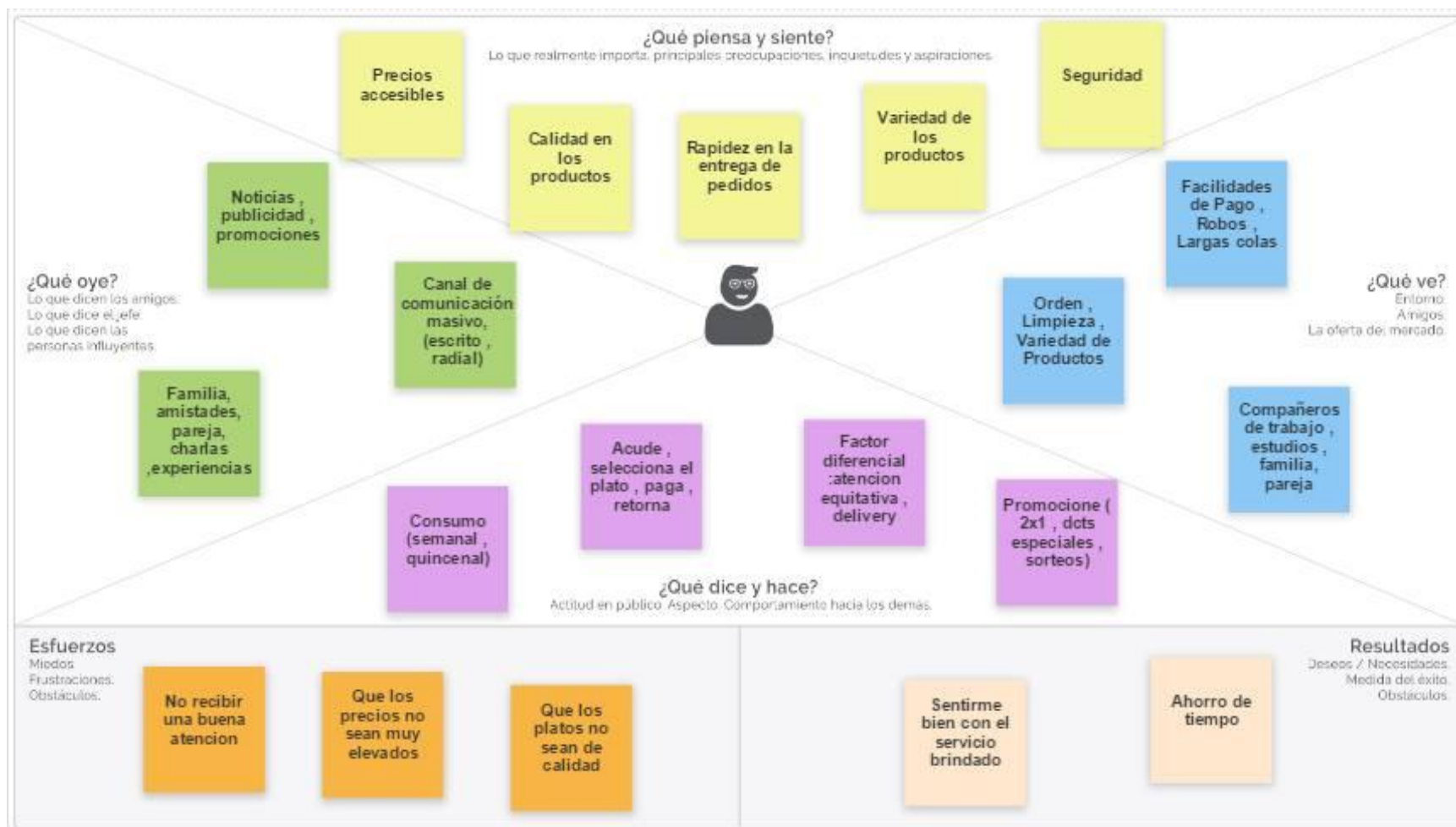


Figura N° 7: Mapa de empatía.

Fuente: Elaboración propia.

Así podemos observar que entre las principales características que busca en un restaurante, se tiene variedad de productos y rapidez en la entrega de los pedidos, ambos puntos han sido destacados en el estudio de mercado (mediante encuestas) que también fue realizado. En la Figura N° 8 hemos podido observar que el 42.3% de los clientes dedican solo 1 hora de tiempo en su almuerzo, seguido del 26.8% que dedica 30 minutos, haciendo hincapié en la necesidad de rapidez en el servicio.

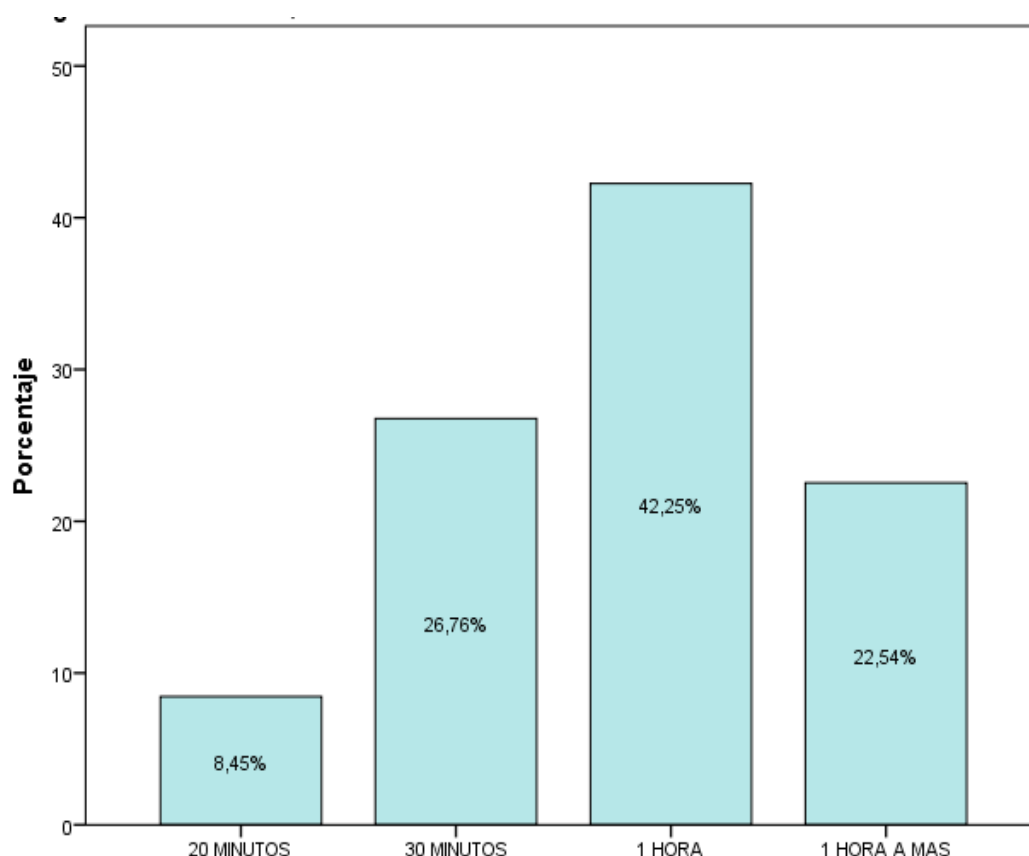


Figura N° 8: Tiempo del que dispone para comer.

Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N° 9 resalta que el 42.25% de los clientes suele acudir a los restaurantes en familia, el 23.94% lo hace en pareja y el 22.54% entre amigos. Siendo los más relevantes familia y amigos, ya que como más adelante se verá, son dos grupos que a su vez influyen en la decisión de a qué establecimiento acudir. El ambiente del restaurante influencia con qué compañía ir, sobretodo en el caso de pareja.

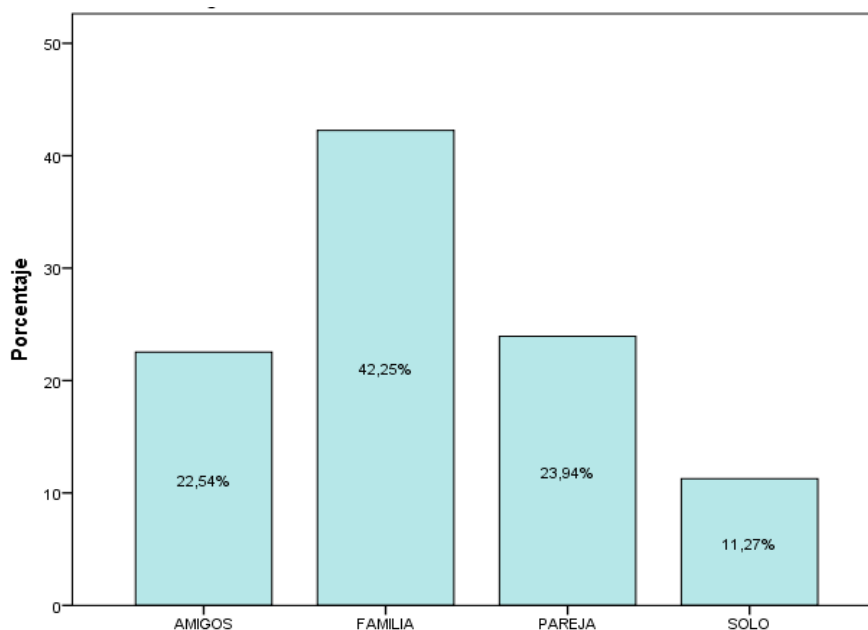


Figura N° 9: Compañía en el horario de comida

Fuente: Elaboración propia.

La frecuencia de consumo de los clientes se encuentra detallada en la Figura N° 10, donde el 38.03% de los clientes suele salir a un restaurante de forma quincenal, el 35.21% lo hace de forma semanal, mientras que la menor frecuencia es la diaria con solo el 9.86%. Es allí donde se debería aumentar los clientes del segmento “early adopters”, puesto que existe insatisfacción en los servicios del mercado ofrecidos a los consumidores diarios de oficinas cercanas.

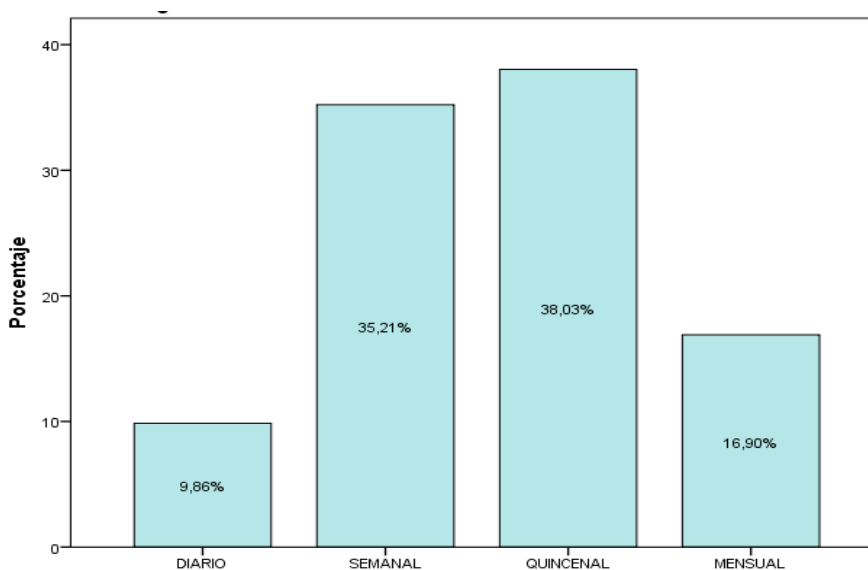


Figura N° 10: Frecuencia en la que acude a un restaurante

Fuente: Elaboración propia.

Entre el tipo de comida que suelen comprar los clientes, existe una preferencia del 57.7% por criolla, y muy cercano el 42.3% del consumo es marina (Anexo N° 2). El 42.3% suele acompañar sus comidas con refrescos, el 33.8% con gaseosas, mientras que solo el 9.9% lo hace con agua; cabe resaltar que el 14.1% mencionó acompañar sus comidas con bebidas alcohólicas (Anexo N° 2).

Según el estudio de mercado realizado por Cornejo Caldas, 2013, a través de una encuesta aplicada a 379 personas como muestra en Chiclayo, se tienen datos acerca de la inclinación del cliente chiclayano según la variedad de comida, donde el porcentaje más alto es en el rubro de pollos y parrillas, seguido muy de cerca por comida criolla, como se puede apreciar en la Figura N° 11:

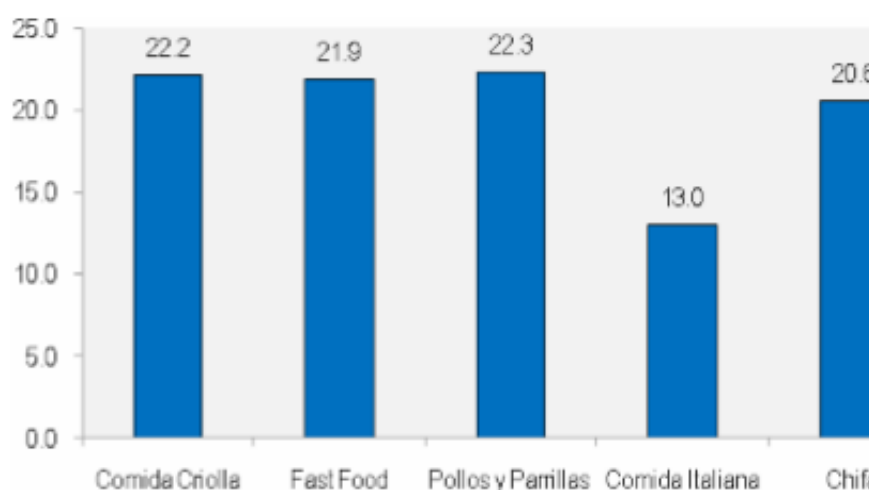


Figura N° 11: Inclinación del cliente chiclayano según la variedad de comida
Fuente: Cornejo Caldas, 2013.

El gasto promedio para el 35.2% de los clientes es entre 30 a 49 soles, grupo al que pertenecen el 45.5% de los clientes en edades de 31 a 41 años; el 29.6% gasta entre 50 a 69 soles, teniendo en su mayoría también a grupos entre 31 a 41 años (36.4%) seguido del 35% en edades de 41 a 50 años; mientras que solo el 18.3% gasta entre 15 a 29 nuevos soles como ticket promedio (Anexo N° 2).

Estos datos de mercado suenan alentadores para los servicios de platos a la carta, elevando el gasto promedio de los comensales. Sin embargo, se debe tener en cuenta que la mayoría acude con una frecuencia quincenal, por lo que la disponibilidad de

otros platos tipo menú, que sean más accesibles para el consumo diario, ayudaría a ganar mercado e incrementar ingresos.

4.3. Problema

- Demora en la atención a los consumidores y entrega de los productos en muchos restaurantes del sector.
- Desconocimiento por parte del personal con respecto a los platos y servicios brindados, generando incomodidad en los usuarios.
- La atención brindada y calidad de los platos presenta un nivel medio de aceptación, dejando una brecha por satisfacer.

Dentro de la investigación de mercado realizada podemos observar, en la Figura N° 12 que el 39,44% de los clientes encuentran incómoda la demora en atención dentro de los restaurantes, para ellos este es un atributo que podría ser decisivo en la elección de compra, en segundo lugar, al 22,54% de los encuestados le causa incomodidad el desconocimiento de platos por parte del personal. Siendo éstos factores de la problemática actual en el rubro de restaurantes.

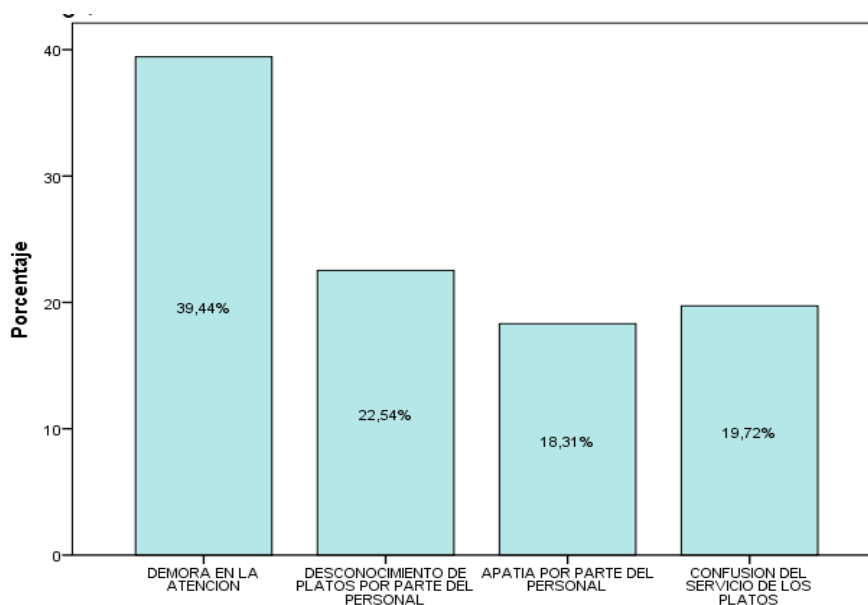


Figura N° 12: Factores que le causan incomodidad a los clientes al acudir a un restaurante.

Fuente: Elaboración propia.

Profundizando un poco más con respecto a la demora en la atención, se preguntó a los clientes cómo consideran el tiempo actual de espera para la entrega de sus pedidos, al 76,1% le parece adecuado, mientras que al 23,9% no (Anexo N° 2). A este último segmento se le puede fidelizar ofreciendo un servicio más rápido.

Así mismo, en la Figura N° 13, se ha evaluado la calidad del servicio que actualmente brindan los restaurantes a nuestro segmento de clientes. Considerando dentro de sus atributos la calidad de los platos, servicio, rapidez en entrega y atención brindada. En base a ello, podemos resaltar que la atención y calidad de platos son los atributos con menor calificación obtenida y que ninguno de ellos pasa del nivel medio de conformidad. Por lo que concluimos que existe la necesidad de acortar esta brecha.

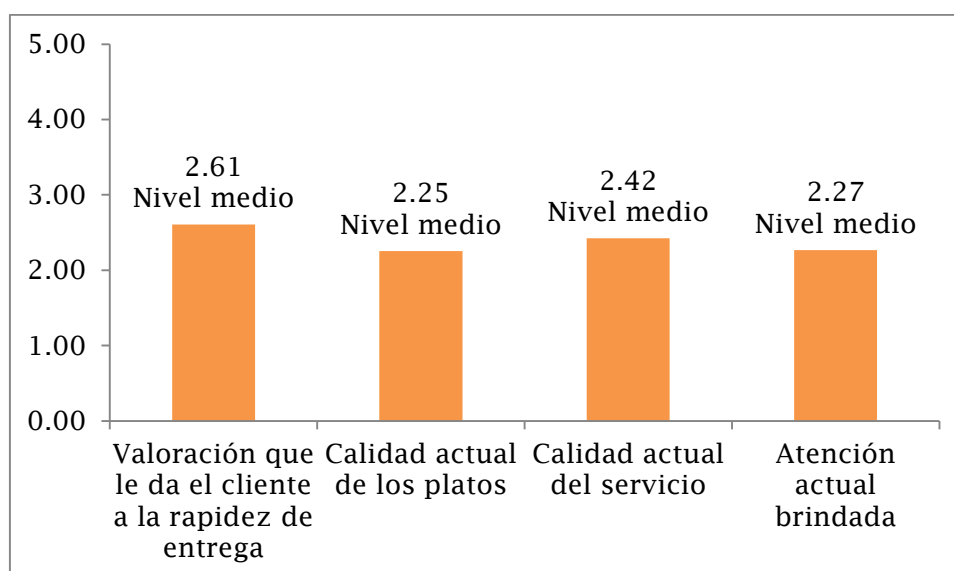


Figura N° 13: Calidad del servicio brindada a los clientes
Fuente: Elaboración propia.

4.4. Propuesta única de valor

Para la elaboración de la propuesta de valor, se han aplicado las herramientas del lienzo antes descrito, de acuerdo a ello se ha encajado el Mapa de valor (Value Map) junto al Segmento de clientes (Customer Profile) ya mencionado, a partir de ello se han detallado los atributos y características según la Figura N° 14:

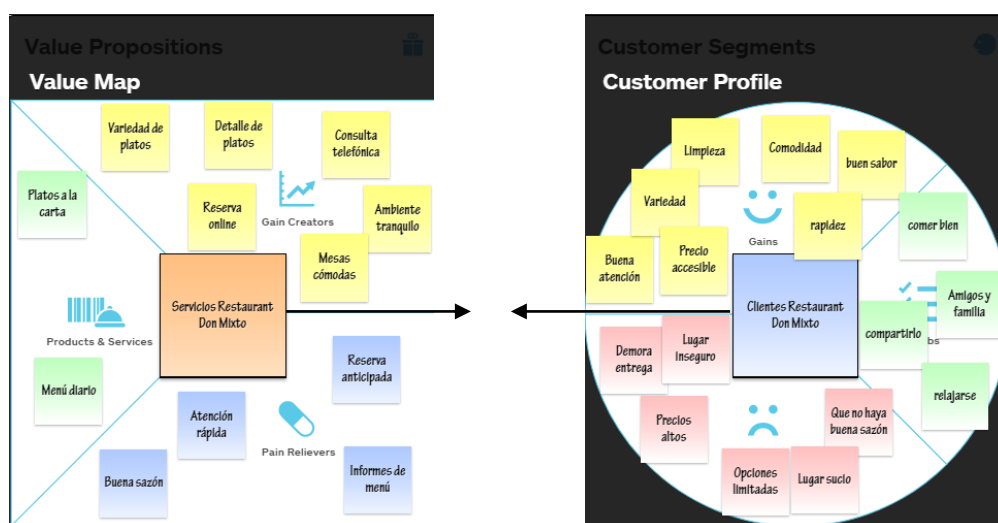


Figura N° 14: Encaje de propuesta de valor para Restaurante Don Mixto
Fuente: Elaboración propia

Según el mapa de valor y segmento de clientes, determinado a partir del Focus group realizado, se ha encajado la el siguiente enunciado como propuesta de valor para el restaurant Don Mixto:

“Brindar una excelente experiencia gastronómica a través de la preparación de variedad de platos con ingredientes de calidad y deliciosas recetas con el gusto único y propio de la región, en un ambiente tranquilo y con rapidez en el servicio”.

Al 83.1% de los clientes les gustaría mayor diversidad de platos a la carta dentro de las opciones del restaurante (Anexo N° 2), y al 76.1% le parece que recortar el tiempo de espera es importante (Anexo N° 2). Se preguntó también a los clientes, cuál es el grado de importancia que le dan al ambiente dentro del restaurante, así encontramos que se le asigna un nivel alto (3.04 de promedio ponderado) a este atributo, lo cual enmarca un factor en el que no podemos fallar. Además, con respecto a la imagen que tiene el personal de atención, vemos que se le asigna un nivel medio de importancia (2.62 de promedio ponderado), cualidad que aunque no es determinante, si es de importancia para agradar a los clientes y alcanzar un mayor nivel de valoración en sus mentes, todo esto se encuentra detallado en la Figura N° 15:

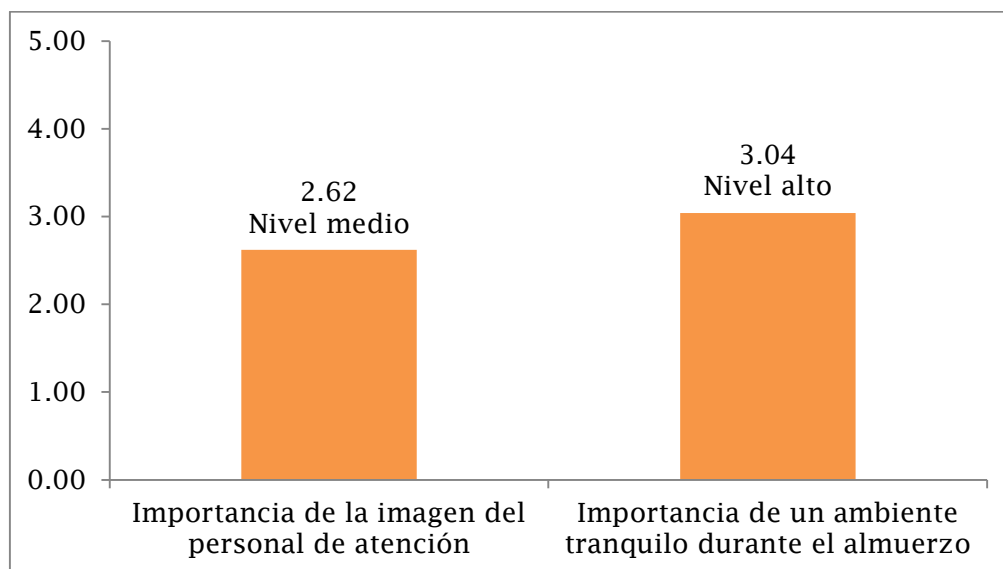


Figura N° 15: Importancia de ambiente e imagen personal

Fuente: Elaboración propia.

Para el 52.11% de los clientes, la característica más relevante en los platos es el sabor, razón por la que se menciona la calidad en los platos, variedad y sabrosura de los mismos. Tal como se aprecia en la Figura N° 16:

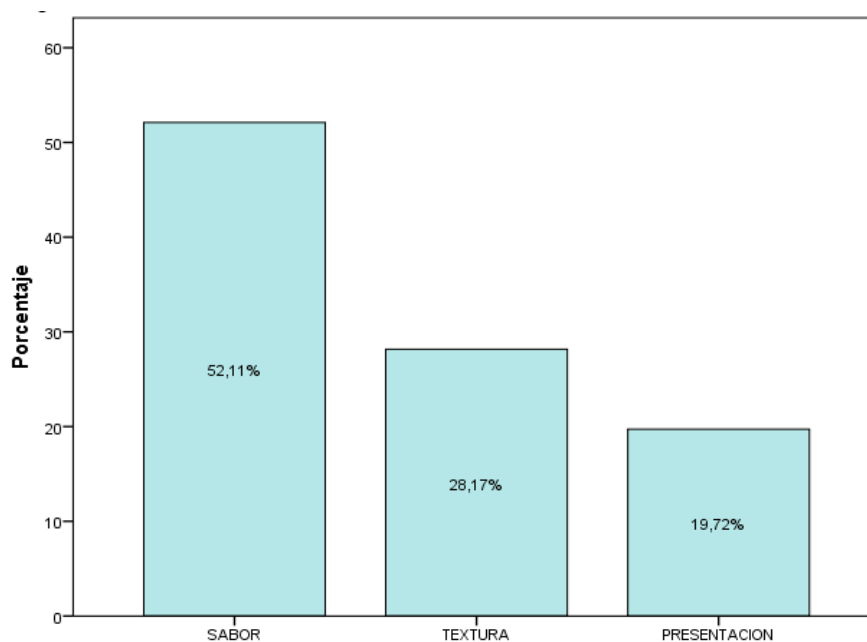


Figura N° 16: Importancia del sabor, textura y presentación de los platos

Fuente: Elaboración propia.

4.5. Solución

- a. Rapidez en la atención y entrega de los platos, informando previamente a los comensales el tiempo aproximado de demora y estableciendo metas de tiempo por cumplir en cocina y atención, de tal forma que sea uno de los objetivos organizacionales.
- b. Contar con personal capacitado, que conozca el menú y los ingredientes de su preparación para poder orientar a los usuarios. Es por ello, que parte de las acciones del departamento de personal será brindar capacitación en atención al cliente, información de los productos y manejo de objeciones en el servicio.
- c. Brindar atención personalizada y procurar que la calidad de los platos se alta, con un nivel de satisfacción mayor del promedio y recetas variadas. Para esto, se realizarán encuestas trimestrales a los clientes del restaurante midiendo la calidad del servicio en un breve test.

4.6. Canales

El Restaurante Don Mixto entregará sus servicios a través de la venta directa, es decir, no será necesaria la participación de intermediarios, ya que los consumidores adquieren el producto dentro de su local y por delivery (entrega a domicilio o centros de trabajo) a las zonas cercanas.

En cuanto a los canales para publicidad y promoción a utilizar, según estudio, lo más conveniente son las redes sociales. Los grupos de influencia, a los que debemos dirigirnos además del cliente, son amigos y familia. Además también se contará con publicaciones en guías de restaurantes, publicaciones turísticas y diarios. Se visitarán también las empresas cercanas al restaurant, para ofrecerles el servicio de refrigerios a Delivery y brindar descuentos corporativos para empleados en el almuerzo.

Para determinar cómo hacer llegar nuestra solución a los segmentos de clientes, se ha investigado cuales son los medios que consultan al decidir a qué restaurante visitar y quienes son las personas que los influncian. Como resultado hemos observado que en su mayoría (62,97%) recurren a redes sociales para consultar acerca

de restaurantes, y el 38,03% lo hace vía telefónica, esto se encuentra especificado en la Figura N° 17.

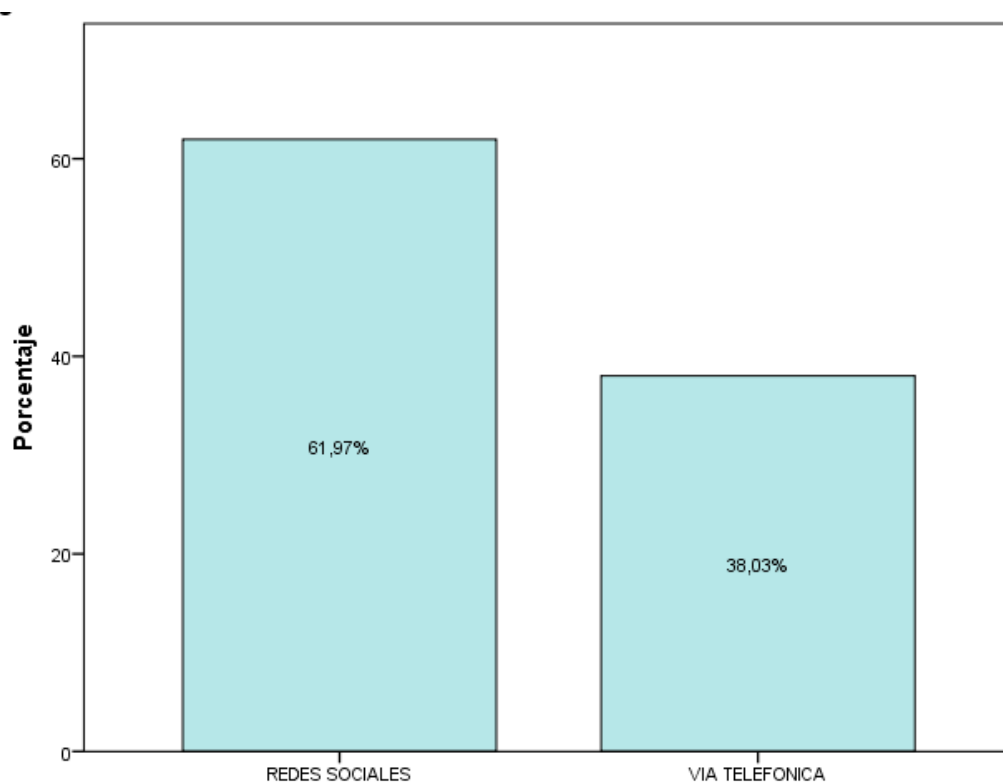


Figura N° 17: Medios para consultar acerca de restaurantes

Fuente: Elaboración propia.

En el proceso de elección del lugar para comer, el cliente se ve influenciado por algunas personas de su entorno, en este caso, el 50.70% dice recibir consejos por parte de sus amigos, el 33.8% por parte de su familia y sólo el 15,49% se ve influenciado por sus compañeros de trabajo (Figura N° 18). De tal forma que parte de la promoción y publicidad que se desarrolle, debe estar orientada a cautivar amigos y familia de los clientes, convirtiéndolos en nuestros aliados para fidelizar al consumidor.

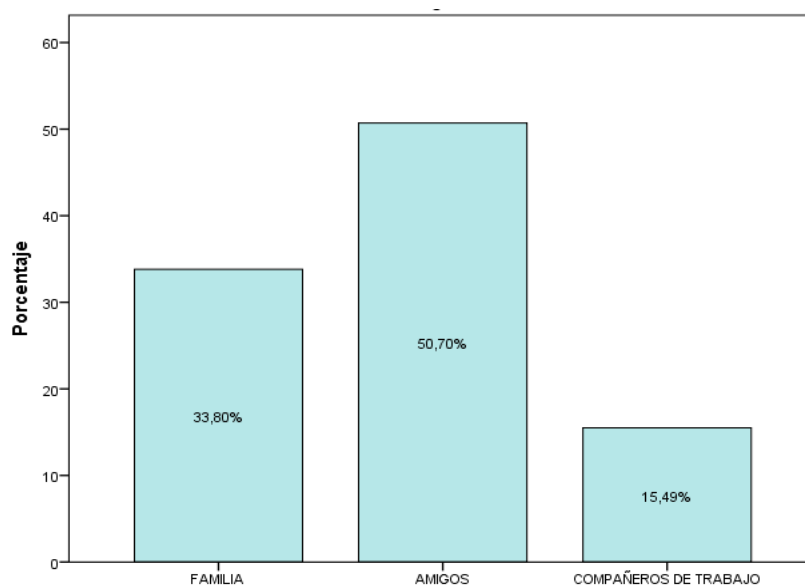


Figura N° 18: Grupos que influyen al cliente para consultar acerca de restaurantes
Fuente: Elaboración propia.

4.7. Flujos de ingreso

Se conseguirán beneficios a través de varios subproductos:

- a. Platos a la carta
- b. Servicio de menú
- c. Delivery a oficinas y viviendas cercanas

El precio de los productos es entre 15 a 20 soles en platos a la carta y de 8 a 10 en opciones de menú. La frecuencia de consumo es en su mayor parte quincenal para platos a la carta y se pretende mediante esta estrategia aumentar los clientes diarios a través de la variedad y rapidez en menú, así como delivery.

El margen promedio de ganancia es del 60% por producto de comida (no se consideran bebidas envasadas).

Con respecto a la recurrencia de clientes, es decir la frecuencia de consumo, tenemos que el 71.4% de aquellos que visitan a diario un restaurante, suelen gastar entre 15 y 29 soles, aquellos que compran de manera semanal gastan en un 28% por igual en platillos de 15 a 29 soles, de S/.30 a S/.49 y de S/.50 a S/.69. Los que visitan

un restaurante de manera quincenal, se concentran en su mayoría (44.4%) en el grupo de gasto de S/.50 a S/.69 (Anexo N° 2).

La proyección de la demanda está definida por un segmento del mercado objetivo descrito en la Figura N° 5 de líneas arriba, este tiene un total de 73158 personas que poseen todas las características que se han descrito como parte del perfil de cliente, de lo cual tomaremos como proyectado un 3% del mercado dando un total de segmento de 2195 personas, en un escenario pesimista tomaremos una frecuencia de visita quincenal y el menor de los precios en platos a la carta: S/.15 para la mitad del segmento (ingreso de S/.8230,28 mensual) y el menor en menú: S/.8 para el otro 50% (ingreso de S/.4390 nuevos soles mensual).

Proyectando así un ingreso promedio mensual de S/.12620, 28 nuevos soles en un escenario pesimista, donde la ganancia (60%) es de S/.7572,17 nuevos soles mensuales.

4.7. Estructura de costes

El financiamiento que conseguiremos se invertirá en:

- a. Incluir métodos y maquinarias que reduzcan el tiempo necesario para brindar el servicio.
- b. Renovar la carta con platos variados que cuenten con calidad y sabor óptimo.
- c. Capacitar al personal.

Los gastos dentro de la empresa son en cuanto a servicios, personal, capital de trabajo, distribución (delivery) y promoción, y llegan al 40% del total de ingresos.

En la Tabla N° 5 se detallan las actividades de inversión que servirán como herramientas de solución para el problema observado de acuerdo al segmento de cliente descrito anteriormente.

Tabla N° 5:
Actividades de inversión

ACTIVIDADES	INVERSIÓN
Instalaciones/remodelación	S/. 10000
Caja registradora computarizada	S/. 2000
Software para toma de pedidos en restaurantes	S/. 1200
Notebook Core i3	S/. 1600
Tablet para toma de pedidos y conexión a redes sociales	S/. 1000
Sistema de Aire Acondicionado	S/. 1800
Redes sociales, publicidad gráfica y merchandising	
Volantes A5 (12 millares anual)	S/. 1080
Marketing Digital: Community Manager (anual)	S/. 3600
Tarjetas personales (3 millares)	S/. 180
Merchandising de oficina	S/. 2600
Banner corporativo (1.8 mts x 0.90 mts)	S/. 90

Fuente: Elaboración propia.

4.9. Métricas clave

4.9.1. Ticket de gasto promedio

Comparado mes a mes al dividir el total de ingresos por turno (desayuno, almuerzo, cena) entre la cantidad de clientes (tráfico) por turno.

4.9.2. Tráfico de clientes (frecuencia de visita)

Determinar la cantidad de clientes que llegan al establecimiento por turno para así medir la ocupabilidad de las mesas, sabiendo en cada fecha si hubo un lleno del 100% o menor a éste.

4.9.3. Ingresos mensuales por cada actividad: platos a la carta, menú y Delivery

Medir el total de ingresos mensuales según cada servicio ofrecido, de tal forma que si alguno baja, se puedan tomar las medidas necesarias para arreglar la situación, y a su vez, medir el impacto de las acciones de marketing al saber si el ingreso por servicio promocionado ha subido o no.

4.9.4. Sondeo de mercado – satisfacción de cliente

Resultados positivos de valoración con respecto a la calidad de servicio (atención, rapidez, presentación de platos y sabor) así como variedad, en sondeos de mercado realizados trimestralmente a nuestros clientes.

4.9.5. Aumento de leads en redes sociales

Leads y seguidores en redes sociales, medio por el cual se publicita y comunica con el cliente. Generar las estadísticas quincenales de las redes sociales usadas.

4.9.6. Cantidad de personal de atención (Food Runners) y tiempo promedio de espera:

Se utilizará la siguiente fórmula (Alvites & Prado, 2012):

$$N^{\circ} \text{ Food Runners} = (\text{Mesas por atender} / \text{Tiempo máximo}) * \text{Tiempo de atención}$$

Siendo el tiempo máximo de atención el resultado de: $\text{Tiempo máximo} = \text{Tiempo de atención} / \text{eficiencia}$.

Se debería considerar como objetivo de eficiencia el 95% y como tiempo promedio de atención para un primer contacto con el cliente, 2.5 minutos.

Ésta métrica ayudará a la empresa Don Mixto a mejorar la rapidez en atención, característica que es muy valorada entre los clientes.

4.10. Ventaja diferencial

4.10.1. Estrategia de servicio

Representa el factor diferenciador entre la competencia, además de la innovación de platos. Restaurant “Don Mixto” deberá contar con personal capacitado para brindar atención adecuada a los consumidores, además de resolver inquietudes, quejas o reclamos. El restaurante se reestructurará para lograr un ambiente lleno de confort, de tal forma que los clientes lo perciban como un lugar acogedor y ameno.

El atender con rapidez superior al mercado y brindar un producto de calidad y sabor reconocido, nos da una ventaja respecto a la competencia, ya que cubre necesidades insatisfechas del mercado.

De las personas que consideran importante el tiempo de espera, el 48.1% cuenta con solo 1 hora disponible para el almuerzo, el 22.2% con 30 minutos y el 9.3% con 20 minutos (Anexo N° 2). Esto deja en claro que la necesidad de rapidez es debido a los cortos periodos asignados a alimentación, fallar en este requisito implica perder un cliente. En la Figura N° 19 presentamos el proceso propuesto para el servicio al cliente, siendo este un factor diferenciador de Don Mixto sobre la competencia:

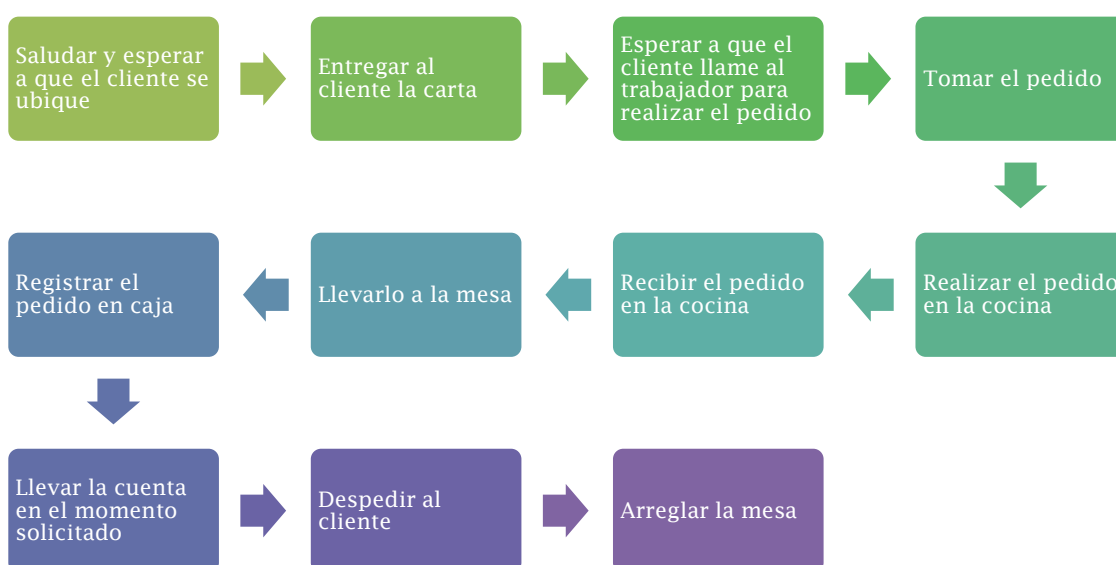


Figura N° 19: Proceso de servicio al cliente

Fuente: Elaboración propia

4.10.2. Estrategia de posicionamiento de marca a los empleados

Se propone también posicionar la marca entre los clientes internos para fortalecer un clima laboral adecuado, generando conciencia de la importancia del trabajo en equipo para cumplir las metas organizacionales y personales. La generación de pertenencia entre los trabajadores se daría de la siguiente manera:

- Eventos para celebrar fechas especiales.
- Programa de capacitaciones para mantener a los colaboradores con el mayor conocimiento posible de la empresa, sus productos y la mejora continua en servicio al cliente.
- Bonificaciones los empleados por las metas alcanzadas durante un período previamente coordinado.

4.10.3. Fidelización de clientes

Se otorgará descuentos especiales en fechas importantes para los clientes constantes, mantener comunicación fluida con los consumidores a través de redes sociales.

V. DISCUSIÓN

Siguiendo las indicaciones de IESDE Puebla, 2012, se detalla mediante un lienzo gráfico, los diferentes factores que influirán en el negocio al momento de ponerlo en marcha, como son la solución a los problemas de mercado encontrados, la propuesta de valor, ventaja diferencial y canales que se utilizarán para su distribución y comunicación, de acuerdo al segmento de mercado que se ha identificado para el restaurante Don Mixto. El negocio está dirigido a satisfacer las necesidades de alimentación de los niveles A, B y C, es decir al 30,2% del mercado, de los que según el estudio realizado, el 23.9% de los clientes tienen entre 18 a 30 años, la mayor cantidad de clientes femeninos se encuentran entre los 31 a 41 años (34,1%), mientras que la mayor cantidad de los clientes masculinos se ubican entre los 41 a 50 años (33,3%).

En base a ello se ha propuesto realizar una base de datos con los clientes más frecuentes y buscar fidelizarlos, además de mejorar los tiempos de servicio, ya que el 42,3% de los clientes cuentan con 1 hora de tiempo disponible para su almuerzo, seguido por el 26,8% que tan solo tiene 30 minutos. Es por este motivo que se hace hincapié en la reducción de tiempos de espera para la toma y pago del servicio, así como la elaboración de los platillos, pudiendo ser este un factor diferencial que logre que los usuarios elijan al restaurante Don Mixto por sobre otros. Esta postura es consistente con el plan de negocios para el Restaurant Join the Club de Hernández & Osorio (2011) se identifican elementos para facilitar los procesos, generando ventaja en cuanto a tiempos y operaciones.

Según la propuesta de Osterwalder & Pigneur, es indispensable cuando se diseña el modelo de negocio que se piense desde el punto de vista del cliente, y es por ello que también se ha realizado un mapa de empatía, a través del que se identificó que el medio más utilizado para enterarse de noticias o promociones es el escrito y radial, los clientes se dejan guiar por las experiencias de su familia, amistades y pareja; reaccionan negativamente cuando los precios son muy elevados, la atención no es buena o los platos no son de calidad, por lo que dentro de la propuesta de valor se han

integrado características positivas a este respecto. Además buscan que el resultado de la experiencia vivida sea sentirse conforme con el servicio y haber ahorrado tiempo.

Es así que se determina como propuesta de valor: Brindar una excelente experiencia gastronómica a través de la preparación de variedad de platos con ingredientes de calidad y deliciosas recetas con el gusto único y propio de la región, en un ambiente tranquilo y con rapidez en el servicio.

Se propone también incrementar el segmento Early Adopters, ya que el 38.03% de los clientes suele salir a un restaurante de forma quincenal, el 35.21% lo hace de forma semanal, mientras que la menor frecuencia es la diaria con solo el 9.86%, siendo este último el público de menús a captar. El 57.7% de los clientes prefieren la comida criolla, este un punto a favor del restaurante Don Mixto, al que se puede sacar provecho incluyendo opciones criollas dentro de los menús corporativos.

El éxito de la innovación se basa en una profunda comprensión de los clientes, su entorno, sus rutinas diarias, sus preocupaciones y sus aspiraciones (Osterwalter & Pigneur, 2009). Y es esto lo que se propone a través de la continua investigación de mercados, para medir la satisfacción lograda en el servicio al cliente y las nuevas necesidades de éste.

Concluyendo que la mejor estrategia a utilizar es la de diferenciación a través del servicio personalizado, que los canales de comunicación deben ser digitales además de los medios tradicionales, así como lo menciona Mestanza Cáceres (2014). El informe “Latin America Social Media Check-up 2013” revela que las empresas peruanas le dan mucha atención a su presencia en redes sociales, pues el Perú es el país que más responde a los comentarios y post de sus fans en Facebook en Latinoamérica, con un promedio de 27 respuestas por cada empresa en una semana. En el 2013, el 60% de empresas tuvieron presencia activa en por lo menos una red social, en el 2011 esa presencia no superaba el 49%, así podemos concluir que existe una tendencia de crecimiento (Burson - Marsteller, 2013). Dentro de la investigación, se halló que el 62,97% de los clientes recurren a redes sociales para consultar acerca de restaurantes, por lo que se recomienda mejorar el posicionamiento digital de Don

Mixto y dentro de las actividades de inversión se detalla también el servicio de un Community manager.

“El marketing tiene, de pleno derecho, un lugar privilegiado en la gestión de restaurantes. Se trata de determinar qué es lo que el cliente desea consumir, ya que la satisfacción de éste es un objetivo importante que hay que alcanzar en toda operación” (Rochat, 2001). Se tienen que investigar las necesidades y deseos de los consumidores para buscar soluciones innovadoras que la competencia no pueda brindar de inmediato. Cada servicio ofrecido al mercado debe combinar aspectos tangibles, perfectamente identificados y valorizados por los consumidores, con aspectos intangibles que las personas no ven, pero que contienen una gran cantidad de premios que buscan agregar a sus servicios una atención que encante a los clientes y busque deslumbrarlos (Cobra, 2000), así tenemos entre los aspectos intangibles que el 39,44% de los clientes encuentran incómoda la demora en atención dentro de los restaurantes, mientras que al 22,54% de los encuestados le causa incomodidad el desconocimiento de platos por parte del personal.

A través del estudio realizado a los clientes de Don Mixto, se ha determinado que al 76,1% le parece adecuado el tiempo de espera, mientras que al 23,9% no. Por ello dentro de la propuesta de valor se incluye mejorar los aspectos intangibles del servicio, así como en las métricas clave se considera como una de las metas la reducción del tiempo de espera. Por otro lado, al 83.1% de los clientes les gustaría mayor diversidad de platos a la carta dentro de las opciones del restaurante, teniendo acá un aspecto tangible en el cual innovar.

VI. CONCLUSIONES

- a. Se han encontrado diferencias entre el Modelo Lean Canvas desarrollado de forma preliminar al estudio y el nuevo lienzo de negocio que se elaboró una vez realizada la investigación, entre los ítems del problema se mencionó la falta de información acerca del mercado consumidor, brecha que se ha podido cubrir mediante el Focus Group y encuestas realizadas, surgiendo así una nueva problemática. De esta forma evidenciamos la importancia de mantener un flujo de información y comunicación con los clientes para así conocer sus preferencias.
- b. Podemos concluir, según la investigación de mercado, que los atributos más valorados entre los clientes son la rapidez en el servicio y la calidad (sabor) en los platos, basados en ello se ha realizado la propuesta de valor.
- c. El grupo de edad que mayor predisposición a comer con frecuencia quincenal y semanal, gastando entre 15 a 29 soles y entre S/.30 a S/.49 es el de 31 a 40 años. Grupo al cual nos dirigiremos como segmento de mercado.
- d. Es muy importante el tiempo de demora en el servicio, puesto que la mayoría de los clientes dispone solo de 1 hora para almorzar, en base a ello se toman medidas que constituyen una ventaja diferencial sobre la competencia.

VII. RECOMENDACIONES

- a. Debido a la necesidad de mantener un flujo de información y comunicación con los clientes, se recomienda realizar encuestas trimestrales de satisfacción en la calidad del servicio, para identificar a tiempo los puntos críticos a mejorar y mantener una atención de calidad.
- b. Realizar una base de datos de clientes y desarrollar un programa de fidelización con ella.
- c. Promocionar el establecimiento a través de los canales digitales además de los medios tradicionales, puesto que un alto porcentaje investiga vía internet antes de tomar el servicio de alimentación.
- d. Según el estudio de mercado realizado, se ha identificado un segmento que acude con frecuencia diaria a algún restaurante (no necesariamente Don Mixto) y que puede ser aprovechado al ofrecer dentro de sus servicios el de Menú ejecutivo, puesto que este grupo de clientes suelen gastar en otros restaurantes en base a precio y variedad.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Achiffman, L. & Kamk, L. (2001). *Comportamiento del consumidor*. Mexico: Pearson Education.
- Alvites, C. & Prado, J. (2012) *Estudio de pre-factibilidad de un restaurant buffet criollo en la ciudad de Lima*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Amit, R. & Zoot, C. (2001). *La creación de valor en el comercio electrónico*. Strategic Management Journal. 493 – 520.
- APEGA Sociedad Peruana de Gastronomía. (2009). *El boom de la gastronomía peruana y su impacto económico y social*. Lima: Vargas Martín.
- APEIM. (2001). *Estructura socioeconómica provincias Perú*. Lima: APEIM.
- Blank, S. & Dorf, B. (2000). *El manual del emprendedor, la guía para crear una gran empresa*. Gestión 2000.
- Burson & Marsteller. (2013). *Latin America Social Media Check – up*. Recuperado de: <http://gestion.pe/tendencias/empresas-peruanas-son-que-mas-respondenregion-fans-facebook-2056908>
- Cámara Costarricense de Restaurantes y Afines. (2007). *Referencias de Restaurantes*. Recuperado de: <http://www.cacorestaurantes.com/spa/clasificados.htm>.
- Chesbrough, H. & Resenbloom, R. (2002). *El plan del modelo de Negocio en la captura de valor a partir de la innovación: Las pruebas de la tecnología de empresas spin – off de Xerox Corporation*. Industrial and Corporate Change. 529 – 555.
- Chiclayo In, Consulting Group (2009). *Estudio del nivel de percepción de consumidores en restaurantes de comida criolla de la ciudad de Chiclayo*. Chiclayo: Chiclayo in.


- Cobra, M. (2000). *Marketing de servicios*. (2° ed.). Colombia: Mc Graw Hill International.
- Cornejo, C. (2013). *Plan de marketing basado en estrategias competitivas para la implementación de un restaurante de comida japonesa y nikkei en la ciudad de Chiclayo*. Chiclayo: USAT.
- Del Corral, L. (2015). *Infoautónomos*. La propuesta de valor del negocio: Cómo construirla. Recuperado de: <http://infoautonomos.economista.es/plan-de-negocio/lienzo-propuesta-de-valor/>
- Fleirman, J. (2012). *Cómo elaborar un plan de negocios*. Recuperado de: http://www.planeacion.cundinamarca.gov.co/bancomedios/documentos%20pdf/como%20elaborar%20un%20de%20negocios_comerciohispanopuntocom.pdf
- Gallego, L (2006). *Manual práctico del Restaurante*. Madrid: Thompson Editores Spain.
- García, R. (2001). *El Restaurante Caraqueño: Claves de éxito. Una propuesta de las áreas donde se encuentran los factores que influyen en el éxito de un restaurante*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Gregory, G. & Lumpkin, G. (2003). *Dirección estratégica*. (1° ed.). Madrid: Mc Graw – Hill.
- Harvard Deusto Business Review (2017). *Blog Retos para ser Directivo*. Recuperado de: <http://retos-directivo.eae.es/ventajas-del-modelo-lean-canvas/>
- Hernández, L. & Osorio, J. (2011). *Plan de negocios para la creación de un restaurante en la ciudad de Puebla*. México: Escuela de Negocios y Economía, Universidad de las Américas Puebla.
- Herrera Serna, L. & Lam C. (2013). *Modelo de negocios para la creación especializado en fondue*. Colombia: Universidad Tecnológica de Pereira.

- IESDE Puebla. (2012). *IESDE Magazine*. Recuperado de:
<http://iesde.blogspot.pe/2012/11/el-modelo-canvas-de-alexander.html>
- INEI (2015). *Perú: Estimaciones y proyecciones de población total*. Recuperado de:
<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1010/index.htm>
- Juan, X. (2008). *Propuesta de negocio para el establecimiento de un restaurante gourmet de comida internacional basado en la teoría de administración de proyectos*. Costa Rica: Universidad para la Cooperación Internacional.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (1994). *Administración, una perspectiva global*. México: McGraw – Hill.
- Kotler, P. & Amstrong. (2007). *Marketing, versión para Latinoamérica*. Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P. (1996). *Mercadotecnia*. Prentice Hall.
- Macías, M. (2011). *Modelo de negocio y cliente mapa de empatía: Advenio*. Recuperado de: <http://advenio.es/modelo-de-negocio-y-el-cliente-mapa-de-empatia/>
- Mestanza, E. (2014). *Plan de marketing para la implementación y desarrollo de un restaurante de comida de carnes y parrillas en la ciudad de Chiclayo*. Chiclayo: USAT.
- Ministerio de Economía (2007). *Guía para elaborar un Plan de Negocio*. Costa Rica.
- Ministerio de Salud (2015). *Población estimada por edades simples y grupos de edad, según provincia y distrito, departamento de Lambayeque – año 2015*. Recuperado de:
<http://www.minsa.gob.pe/estadisticas/estadisticas/Poblacion/PoblacionMarcos.asp?14>

- MTPE. (2007). *Programa de estadísticas y estudios laborales*. Lima
- Novelo, C. & Vásquez, L. (2005). *Factores de éxito de restaurantes en Puebla*. México: Puebla.
- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology, a proposition in a design science approach*. Suiza: Universite de Lausanne. Recuperado de: <http://www.qpt-consulting.com/cms/cms/es/generic/canvas/>
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2009). *Generación de Modelos de Negocios*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Ries, E. (2012). *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Deusto S. A. Ediciones.
- Rochat, M. (2001). *Marketing y gestión de la restauración*. España: Gestión 2000.
- Schiaffino, P. (2016). *El boom gastronómico ya paso, ahora a trabajar*.
- Schiffman, L. & Lazar, L. (1997), *Comportamiento del consumidor*. (5° ed.). México: Editorial Prentice May.
- Távora, M. (2015). *Centro gastronómico*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Thompson, A. & Strickland, K. (1998). *Dirección y administración estratégica. Conceptos, casos y lecturas*. México: MacGraw – Hill Interamericana.

IX. ANEXOS

Anexo N° 1: Cuestionario de Encuesta

 <p>USAT Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo</p>	Universidad Católica "Santo Toribio de Mogrovejo"	
<u>CUESTIONARIO DE ENCUESTA</u>		
<p>Esta encuesta es realizada por estudiantes de la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo y tiene como finalidad, obtener información necesaria para realizar el proyecto de investigación titulado "Propuesta de negocio basado en Lean Canvas para la empresa Don Mixto Restaurant, Chiclayo – 2017"</p>		
Edad:	Sexo: Femenino Masculino	
1.- ¿Cuánto tiempo le dedica a su horario de almuerzo?		
a) 20 minutos	c) 1 hora	
b) 30 minutos	d) 1 hora a más	
2.- ¿Suele comer solo o acompañado?		
a) Amigos	c) Pareja	
b) Familia	d) Solo	
3.- ¿Cuántas veces acude a un restaurante?		
a) Diario	c) Quincenal	
b) Semanal	d) Mensual	
4.- ¿Qué tipo de comida usted suele consumir?		
a) Criolla	b) Marina	
5.- ¿Con qué bebida suele acompañar su comida?		
a) Gaseosa	c) Agua	
c) Refrescos	d) Bebidas alcohólicas	
6.- ¿Cuánto suele gastar al comer en un restaurante?		
a) 15 – 29 soles	c) 50 – 69 soles	
b) 30 – 49 soles	d) 70 a más	



Universidad Católica "Santo Toribio de Mogrovejo"

7.- ¿Qué le causa incomodidad al acudir a un restaurante?

- a) Demora en la atención
- b) Desconocimiento de platos por parte del personal
- c) Apatía por parte del personal
- d) Confusión del servicio de los platos por parte del personal

8.- ¿El tiempo de espera para que le entreguen su pedido es el adecuado?

- a) Si
- b) No

9.- ¿Le gustaría que haya diversos platos a la carta?

- a) Si
- b) No

10.- ¿Cree usted que el tiempo de espera es importante?

- a) Si
- b) No

11.- ¿Qué ámbito tiene más relevancia para usted en la comida?

- a) Sabor
- b) Textura
- c) Presentación

12.- ¿Cuál es el medio que utiliza para consultar acerca de los restaurantes?

- a) Redes sociales
- b) Vía telefónica

13.- Al escoger un restaurante, ¿Por quién es usted influenciado?

- a) Familia
- b) Amigos
- c) Compañeros de trabajo

Anexo N° 2: Tablas de resultados

a) Sexo del encuestado vs. Edad

		EDAD				Total	
		18 A 30 AÑOS	31 A 41 AÑOS	41 A 50 AÑOS	50 A MAS		
SEXO	MASCULINO	Recuento	6	8	10	6	30
		% dentro de Sexo	20.0%	26.7%	33.3%	20.0%	100.0%
	FEMENINO	Recuento	11	14	10	6	41
		% dentro de Sexo	26.8%	34.1%	24.4%	14.6%	100.0%
Total		Recuento	17	22	20	12	71
		% dentro de Sexo	23.9%	31.0%	28.2%	16.9%	100.0%

b) Cuándo sale, ¿qué tiempo le dedica a su horario de almuerzo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
20 MINUTOS	6	8,5	8,5	8,5
30 MINUTOS	19	26,8	26,8	35,2
1 HORA	30	42,3	42,3	77,5
1 HORA A MAS	16	22,5	22,5	100,0
Total	71	100,0	100,0	

c) ¿Suele comer solo o acompañado?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
AMIGOS	16	22,5	22,5	22,5
FAMILIA	30	42,3	42,3	64,8
PAREJA	17	23,9	23,9	88,7
SOLO	8	11,3	11,3	100,0
Total	71	100,0	100,0	

d) ¿Cuántas veces acude a un restaurante?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
DIARIO	7	9,9	9,9	9,9
SEMANAL	25	35,2	35,2	45,1
QUINCENAL	27	38,0	38,0	83,1
MENSUAL	12	16,9	16,9	100,0
Total	71	100,0	100,0	

e) ¿Qué tipo de comida usted consumió?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
CRIOLLA	41	57,7	57,7	57,7
MARINA	30	42,3	42,3	100,0
Total	71	100,0	100,0	

f) ¿Con qué bebida suele acompañar su comida?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
GASEOSA	24	33,8	33,8	33,8
REFRESCOS	30	42,3	42,3	76,1
AGUA	7	9,9	9,9	85,9
BEBIDAS ALCOHOLICAS	10	14,1	14,1	100,0
Total	71	100,0	100,0	

g) ¿Cuánto suele gastar al comer en un restaurante?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
15 - 29 SOLES	13	18,3	18,3	18,3
30 -49 SOLES	25	35,2	35,2	53,5
50 - 69 SOLES	21	29,6	29,6	83,1
70 A MAS	12	16,9	16,9	100,0
Total	71	100,0	100,0	

h) Gasto promedio por edad

		¿CUANTO SUELE GASTAR AL COMER EN UN RESTAURANTE?				Total	
		15 - 29 SOLES	30 -49 SOLES	50 - 69 SOLES	70 A MAS		
EDAD	18 A 30 AÑOS	Recuento	6	7	2	2	17
		% dentro de EDAD	35.3%	41.2%	11.8%	11.8%	100.0%
	31 A 41 AÑOS	Recuento	3	10	8	1	22
		% dentro de EDAD	13.6%	45.5%	36.4%	4.5%	100.0%
	41 A 50 AÑOS	Recuento	3	6	7	4	20
		% dentro de EDAD	15.0%	30.0%	35.0%	20.0%	100.0%
	50 A MAS	Recuento	1	2	4	5	12
		% dentro de EDAD	8.3%	16.7%	33.3%	41.7%	100.0%
	Total	Recuento	13	25	21	12	71
		% dentro de EDAD	18.3%	35.2%	29.6%	16.9%	100.0%

i) ¿Qué le causa incomodidad al acudir a un restaurante?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
DEMORA EN LA ATENCIÓN	28	39,4	39,4	39,4
DESCONOCIMIENTO DE PLATOS POR PARTE DEL PERSONAL	16	22,5	22,5	62,0
APATÍA POR PARTE DEL PERSONAL	13	18,3	18,3	80,3
CONFUSIÓN DEL SERVICIO DE LOS PLATOS	14	19,7	19,7	100,0
Total	71	100,0	100,0	

j) ¿El tiempo de espera para que le entreguen su pedido es el adecuado?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	54	76,1	76,1	76,1
NO	17	23,9	23,9	100,0
Total	71	100,0	100,0	

k) ¿Le gustaría que haya diversos platos a la carta?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	59	83,1	83,1	83,1
NO	12	16,9	16,9	100,0
Total	71	100,0	100,0	

l) ¿Cree usted que el tiempo de espera es importante?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	54	76,1	76,1	76,1
NO	17	23,9	23,9	100,0
Total	71	100,0	100,0	

m) ¿Qué atributo tiene más relevancia para usted en el plato?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SABOR	37	52,1	52,1	52,1
TEXTURA	20	28,2	28,2	80,3
PRESENTACIÓN	14	19,7	19,7	100,0
Total	71	100,0	100,0	

n) ¿Cuál son los medios que utiliza para consultar acerca de los restaurantes?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
REDES SOCIALES	44	62,0	62,0	62,0
VÍA TELEFÓNICA	27	38,0	38,0	100,0
Total	71	100,0	100,0	

o) Al escoger un restaurante, ¿por quién es usted influenciado?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
FAMILIA	24	33,8	33,8	33,8
AMIGOS	36	50,7	50,7	84,5
COMPAÑEROS DE TRABAJO	11	15,5	15,5	100,0
Total	71	100,0	100,0	

p) Frecuencia de consumo y gasto promedio en un restaurante

			GASTO PROMEDIO				Total
			15 - 29 SOLES	30 -49 SOLES	50 - 69 SOLES	70 A MAS	
FRECUENCIA	DIARIO	Recuento	5	2	0	0	7
		%	71.4%	28.6%	0.0%	0.0%	100.0%
	SEMANTAL	Recuento	7	7	7	4	25
		%	28.0%	28.0%	28.0%	16.0%	100.0%
	QUINCENAL	Recuento	1	11	12	3	27
		%	3.7%	40.7%	44.4%	11.1%	100.0%
	MENSUAL	Recuento	0	5	2	5	12
		%	0.0%	41.7%	16.7%	41.7%	100.0%
	Total	Recuento	13	25	21	12	71
		%	18.3%	35.2%	29.6%	16.9%	100.0%

q) Importancia del tiempo de espera y tiempo disponible de los clientes para el almuerzo

			TIEMPO DISPONIBLE PARA EL ALMUERZO				Total
			20 MINUTOS	30 MINUTOS	1 HORA	1 HORA A MÁS	
TIEMPO DE ESPERA ES IMPORTANTE	SI	Recuento	5	12	26	11	54
		%	9.3%	22.2%	48.1%	20.4%	100.0%
	NO	Recuento	1	7	4	5	17
		%	5.9%	41.2%	23.5%	29.4%	100.0%
	Total	Recuento	6	19	30	16	71
		%	8.5%	26.8%	42.3%	22.5%	100.0%

Anexo N° 4: Cuestionario de Focus Group**CUESTIONARIO DE FOCUS GROUP****Qué piensa y siente:**

1. En el servicio de un centro de comida, ¿Qué factor le suele preocupar?
2. ¿Qué es la causa de incomodidad en un negocio de comida o restaurante?

Qué ve:

3. ¿Cuáles son los principales factores que influyen (observa) al ingresar a un restaurante?

Qué dice y hace:

4. ¿Cuál es tu rutina dentro de un negocio de comida?
5. ¿Qué servicio extra le atraería o gustaría encontrar en un negocio de comida?
6. Si a usted le gusta el producto y/o servicio brindado en el restaurante, ¿Cuántas veces al mes regresa al establecimiento?

Resultados:

7. ¿Cuál cree que puede ser un factor de éxito para un negocio de comida?
8. Basándose en el servicio rápido brindado en un restaurante ¿Cuál es su mayor necesidad para satisfacer?

Esfuerzos:

9. ¿Cuáles son los factores que le causan mayor frustración en un servicio de comida?
10. ¿Cuál es el factor decisivo al recurrir a un negocio nuevo de comida? (se tiene total desconocimiento de este)

¿Qué oye?

11. ¿Por qué medio de comunicación se entera de un negocio nuevo?
12. ¿Qué personas influyen en su decisión para recurrir a un negocio nuevo?