

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



DISEÑO Y PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO DE  
UN RESTAURANTE MÓVIL BASADO EN EL MÉTODO  
RUNNING LEAN EN LA CIUDAD DE CHICLAYO

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

AUTORES

Maricarmen Huchiyama Ruiz  
Vannia Milagritos Julca Hernández

Chiclayo, 12 de Octubre 2016

**DISEÑO Y PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO DE  
UN RESTAURANTE MÓVIL BASADO EN EL MÉTODO  
RUNNING LEAN EN LA CIUDAD DE CHICLAYO**

POR:

**Maricarmen Huchiyama Ruiz  
Vannia Milagritos Julca Hernández**

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:

---

Dr. Jorge Huarachi Chávez  
Presidente

---

Mgtr. César Olivos Villasis  
Secretario

---

Lic. Fernando Arriola Jiménez  
Vocal/Asesor de Jurado

**CHICLAYO, 2016**

## DEDICATORIA

A mis padres y hermanas, por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

*Maricarmen Huchiyama*

A mis padres, tía y abuela, por acompañarme en este largo camino, por su esfuerzo, comprensión, apoyo y enseñanzas a lo largo de mi vida personal y académica.

*Vannia Julca*

## AGRADECIMIENTO

A Dios, por permitirnos llegar a este momento tan especial de nuestras vidas, por esos triunfos y los momentos difíciles que nos han enseñado a valorarla cada día más.

A nuestra familia, por todo el apoyo constante e incondicional, que nos permite hoy lograr uno de nuestros objetivos como profesionales.

A nuestro asesor, Lic. Fernando Arriola Jiménez por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado que podamos terminar nuestra tesis con éxito.

Y, por último, nos gustaría agradecer a nuestros profesores durante toda nuestra carrera profesional porque todos han aportado con un granito de arena a nuestra formación. En especial al Mgtr. Marco Arbulú Ballesteros, Lic. Juan César Farías Rodríguez, Lic. Luis Zapatel Arriaga, Mgtr. Cesar Luis Olivos Villasis, Mgtr. Jorge Mundaca Guerra, Mgtr. Carlos Vargas Orozco y al Mgtr. Luis Angulo Bustios.

Para ellos, muchas gracias y que Dios los bendiga.

## RESUMEN

En los últimos años, el avance de la tecnología, los cambios en los apretados horarios de trabajo y/o estudio, entre otros cambios demográficos y económicos han provocado que las personas acudan cada vez más a restaurantes para poder desayunar, almorzar y/o cenar, dejando de lado los buenos hábitos alimenticios puesto que muchos de estos lugares no cumplen con las características de calidad requeridas; así mismo, el boom de los food trucks o camiones de comida ha tenido un rápido crecimiento identificándose como locales móviles de comida (rápida o saludable) que proporcionan una nueva experiencia al cliente, pues tienen la facilidad de ubicarse en diferentes lugares y contar con precios accesibles. A nivel nacional, existen modelos de negocio de food trucks, principalmente estructurados como combis de comida rápida, la misma situación se evidencia en Chiclayo, pero en todo el país aún no es posible encontrar un restaurante móvil de dos pisos que brinde comida saludable en un ambiente innovador.

La presente tesis tuvo como objetivo proponer un modelo de negocio de un restaurante móvil basado en el método Running Lean en la ciudad de Chiclayo. Para ello se llevaron a cabo entrevistas a profundidad a la población de la ciudad para reconocer y validar los problemas existentes de los establecimientos de comida y/o cafeterías, se determinaron los posibles riesgos del modelo de negocio, así como se validó la solución con el Lean Canvas. Como conclusión se encontró que existe una demanda insatisfecha, en cuanto a la calidad de los productos y servicios que brindan dichos establecimientos aldaños para satisfacer la necesidad culinaria de los clientes con menús con un alto valor nutricional, excelente combinación, presentación y con precios accesibles a todos ellos en un espacio único.

Palabras clave: Restaurante móvil, Running Lean, comida saludable, gastronomía.

## ABSTRACT

In recent years, advances in technology, changes in work schedules and/or study, among other demographic and economic changes have caused people come increasingly to restaurants to have breakfast, lunch and/or dinner, leaving aside the good eating habits since many of these places do not meet the characteristics required quality, also the boom of "food trucks" has been growing rapidly identified as mobile food outlets (fast or healthy) that provide a new customer experience, as have the facility to be located in different places and have accessible prices. Nationally, there are business models of food trucks, primarily structured as "combis" fast food, the same situation is evident in Chiclayo, but throughout the country is not yet possible to find a mobile two-floor restaurant that offers healthy food in an innovative environment.

This thesis aims to propose a business model of a mobile restaurant based on the Lean Running in Chiclayo. For this purpose were conducted in-depth interviews to the population of the city to recognize and validate existing problems of food establishments and/or cafeterias, and validate the solution with the Lean Canvas. In conclusion we find that there is an unmet demand in terms of quality of products and services offered by those neighboring establishments to meet the dining needs of customers with menus with high nutritional value, excellent combination, presentation and affordable to all them in a single space.

Keywords: Mobile Restaurant, Running Lean, healthy food, food.

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b>	<b>3</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>4</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>5</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>6</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>11</b>
<b>II. MARCO TEÓRICO</b>	<b>17</b>
2.1. Antecedentes	17
2.1.1. Condiciones del entorno	17
2.1.2. Casos de éxito	18
2.2. Bases teóricas	21
2.2.1. Modelo de negocio	21
2.2.2. Restaurante sobre ruedas	23
2.2.3. Servicio de restauración	24
<b>III. MATERIALES Y MÉTODOS</b>	<b>40</b>
3.1. Tipo y diseño de investigación	40
3.2. Área y línea de investigación	41
3.3. Población, muestra, muestreo	42
3.4. Operacionalización de variables	43
3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	44
3.6. Técnicas de procesamiento de datos	44
<b>IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>	<b>46</b>
4.1. Resultados	46
4.1.1. Resultados del problema	46
4.1.2. Resultados solución	53
4.2. Discusión	66
4.3. Propuesta	69
4.4. Determinación de los riesgos	77
<b>V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>81</b>
5.1. Conclusiones	81

5.2. Recomendaciones	82
<b>VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>83</b>
<b>VII. ANEXOS</b>	<b>89</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1.	Lean canvas base _____	16
TABLA N° 2.	Efectos psicológicos en los colores _____	37
TABLA N° 3.	Operacionalización de variables _____	43
TABLA N° 4.	Lean Canvas final _____	80

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN N° 1.	Proceso de recolección de datos _____	41
ILUSTRACIÓN N° 2.	Nodos de los problemas detectados en el programa Nvivo _____	45
ILUSTRACIÓN N° 3.	Mosaico de palabras de los problemas de calidad del producto _____	47
ILUSTRACIÓN N° 4.	Mosaico de palabras de los problemas de calidad de servicio _____	49
ILUSTRACIÓN N° 5.	Mosaico de palabras de las incomodidades con el servicio _____	50
ILUSTRACIÓN N° 6.	Mosaico de palabras de los problemas recientes respecto al servicio _____	53
ILUSTRACIÓN N° 7.	Mosaico de palabras de la opinión acerca que si le gustaría almorzar en un restaurante móvil _____	54
ILUSTRACIÓN N° 8.	Mosaico de palabras de la opinión acerca de la decoración _____	57
ILUSTRACIÓN N° 9.	Mosaico de palabras sobre las razones de la cocina a la vista _____	59
ILUSTRACIÓN N° 10.	Mosaico de palabras de las razones por SS.HH. para ambos sexos _____	60
ILUSTRACIÓN N° 11.	Mosaico de palabras de la opinión acerca del tipo de menú que consume _____	62
ILUSTRACIÓN N° 12.	Mosaico de palabras de las bebidas que acompañan a su almuerzo _____	64

## I. INTRODUCCIÓN

El estilo de vida de los actuales consumidores, a nivel mundial, se ha visto influenciado por las nuevas tendencias de desarrollo tecnológico y del mercado. Por ejemplo, como planteó Cornejo (s.f.), algunos de los diez cambios que ha experimentado el comercio mundial y que afectan el estilo de vida de los individuos fueron que, por ejemplo, los productos están bastante diferenciados para mercados particulares, los mercados son más abiertos, los consumidores están mejor informados y son más exigentes, además se vive un paradigma de competitividad. Es evidente que ello varió la forma de vida de las personas, incrementó sus actividades y redujo el tiempo dedicado a labores que son consideradas menos importantes.

Como consecuencia, la prevalencia de males relacionados con hábitos alimenticios inadecuados es alarmante. La Organización Mundial de la Salud (OMS, 2015a) indicó que la prevalencia de diabetes en 2014 fue de 9% entre adultos mayores de 18 años, lo que representa un aproximado de 372 millones de personas. Lo mismo ocurrió con la obesidad, cuya prevalencia para el año 2008 mostró que alrededor de 1400 millones de adultos tenían sobrepeso y 500 millones padecían de obesidad, además de la existencia de 42 millones de niños con obesidad para 2013 (OMS, 2015b). Fue también alarmante el incremento de personas con hipertensión, que de 1980 aumentó en 400 millones para 2008, y alcanzó al 40% de la población mundial mayor de 25 años que representa un aproximado de 1000 millones de personas (OMS, 2013).

La OMS (2015a, 2015b, 2013) recomendó que el consumo de una dieta saludable, la actividad física regular, el mantener un peso acorde con el índice de masa corporal (IBM) y el evitar el consumo de bebidas alcohólicas podía prevenir la aparición de estos males. La primera medida de prevención ha generado que en diferentes lugares del mundo exista una mayor preocupación por encontrar ofertas alimenticias que satisfagan las necesidades de salud y

calidad que el cliente busca. Y no solo se busca una oferta alimenticia saludable, sino también formatos de ventas diferentes e innovadores como los restaurantes móviles o food trucks.

La moda de los food truck apareció con Roy Choi en Estados Unidos. El chef Choi fundó Kogi, un food truck de comida fusión coreano-mexicana y fue premiado en 2010 como uno de los diez mejores chefs nuevos por la revista Food and Wine. La moda de los food trucks presentó como características el uso de unidades móviles como restaurantes “al paso”, con cocinas a vista del cliente, menús que van de lo tradicional a lo gourmet y rutas de atención específicas.

Ahora bien, en el país la aparición de negocios de este tipo empezó a tomar visibilidad con el emprendimiento denominado “Empanacombi”, proyecto productivo ganador del premio Para Quitarse el Sombrero 2012 de la Fundación Romero. El objetivo primordial de esta empresa de restauración móvil fue ser un negocio sostenible y con responsabilidad social que emplee a la población con necesidades especiales. La mayoría de los negocios móviles de restaurantes tienen como giro la comida rápida, los snacks; pero son muy pocos los que se preocupan por apuntar a los estilos de vida saludables y aportar alternativas nutritivas e inocuas para el consumidor.

Así, los aspectos relacionados a la mejora de los hábitos alimenticios y el cuidado de la salud a través de la alimentación quedaron relegados. En la ciudad de Chiclayo, es difícil encontrar un restaurante que brinde una alternativa saludable, que provea la mejor calidad en comida e insumos y que, a su vez, cuente con precios accesibles. Restaurantes comprometidos con ese aspecto los hay muy pocos y exigen una inversión mayor del consumidor. Además, son pocos y se ubican generalmente alejados del centro de labores de la mayoría de trabajadores y ofrecen alternativas poco accesibles para todos los bolsillos.

Frente a este panorama, se planteó la pregunta siguiente: ¿Cuál es la mejor propuesta de un modelo de negocio de un restaurante móvil basado en el método Running Lean en la ciudad de Chiclayo? A partir de esta pregunta general, se planteó una serie de preguntas específicas que guiaron el proceso de investigación. Primero, ¿Cuáles son los problemas existentes de los establecimientos de comida y cafeterías? y ¿Cuál es el mejor diseño de propuesta de modelo de negocio para el restaurante móvil según Running Lean?

Para la pregunta específica, ¿Cuáles son los problemas existentes de los establecimientos de comida y/o cafeterías?, se tienen las siguientes hipótesis: deficiente calidad de la comida, los clientes cuentan con poco tiempo para almorzar, mal servicio y poca variedad de platos que brindan cafeterías y establecimientos de comida.

La investigación tuvo como objetivo general proponer un modelo de negocio de un restaurante móvil basado en el método Running Lean en la ciudad de Chiclayo. Además, se consideró como objetivos específicos los siguientes: reconocer y validar los problemas existentes de los establecimientos de comida y/o cafeterías; luego diseñar y proponer la idea de negocio acerca del restaurante móvil según Running Lean.

El estudio se justificó porque intenta satisfacer la necesidad culinaria y de alimentación por parte de la población chiclayana. En una encuesta piloto realizada a pobladores chiclayanos se detectó que el 48% almuerza fuera de casa, ya sea en cafetería o en algún establecimiento a las afueras de su centro de estudios o labores, con una frecuencia preponderante de 5 veces a la semana (75%); así mismo un 36% afirmó encontrarse insatisfecho con la atención y calidad de productos que brindan estos establecimientos. Se les preguntó también, si les gustaría almorzar en un restaurante móvil, a lo cual un 88% respondió favorablemente. Se eligió el modelo de restaurante móvil porque será un negocio innovador y único en su naturaleza en el departamento de

Lambayeque que ofrezca almuerzos en un lugar cómodo y diferente a toda la oferta existente de restaurantes.

Frente a esta realidad, los principales síntomas encontrados en la encuesta piloto son los malos hábitos alimenticios debido a los cambios en el entorno, tales como: la modernidad, los apretados horarios de trabajo y de estudio, la dependencia a la tecnología; entre otros. Todo ello debido al poco tiempo con el que cuentan para almorzar sumado a las distancias que tienen que recorrer si desean comer en casa y el estrés que genera el tránsito entre esta y el centro de trabajo. Morales y Rueda (2009) ya planteaban que existe una necesidad de ofrecer a los consumidores una alternativa económica y masiva de servicio de comida rápida saludable que esté en la capacidad de atender las necesidades de una población –que a pesar de disponer de poco tiempo –necesita cambiar sus hábitos alimenticios, sea que padezca o no de alguna enfermedad.

Sobre este aspecto, como lo mencionó Buitrago (2013), actualmente se presenta un fenómeno que afecta a casi todos los ciudadanos de un país: la falta de tiempo para desempeñar las labores diarias. Ello ha generado que los individuos no se preocupen por ellos mismos. Esto se presenta debido a factores culturales, los mensajes de los medios de comunicación, el entorno social general, etc. Los hábitos alimenticios actuales no son apropiados y no ayudan al organismo a producir la cantidad necesaria de energía para el funcionamiento saludable del cuerpo. Los problemas ocasionados por los malos hábitos alimenticios son prevenibles y dependen de las decisiones diarias. Por ello, es importante que las personas tomen conciencia de nuevas alternativas presentes en el mercado, lo cual planteó un reto que debe ser afrontado por nuevas ideas de negocio. Estas ideas no solo deberán proporcionar cambios en las rutinas alimenticias, sino buscar un mejoramiento continuo en la calidad de vida.

Los síntomas mencionados pueden identificarse en diversas realidades, por ejemplo, los establecimientos de comida y cafeterías donde acuden los

ciudadanos chiclayanos. Sin embargo, en reiteradas ocasiones, estos chiclayanos no encuentran comida a la hora que asisten a estos restaurantes aledaños, y les resulta tedioso tener que salir en búsqueda de uno que brinde algún menú de su gusto debido a los apretados horarios que disponen para comer, asimismo la mala atención y deficiente calidad de los productos de estos. Todo ello constituye una molestia para los clientes.

El modelo de negocio planteado por esta investigación desea conocer y satisfacer las necesidades de todos sus clientes, brindándoles no solo calidad en la alimentación sino también en el servicio y la infraestructura adecuada a un precio accesible. En el aspecto social, los beneficiarios serán las empresas proveedoras de insumos y de materia prima para el correcto funcionamiento del restaurante, así como los clientes a los cuales se les proporcionará la mejor experiencia en alimentación y gastronomía peruana; además, contribuirá al desarrollo de la región Lambayeque, porque se creará una fuente de trabajo para aquellas personas que tengan experiencia en el rubro pero que no cuenten con un capital para poder iniciar un negocio propio y formal de esta magnitud. En lo científico, este trabajo de investigación ayudará a conceptualizar el modelo de negocio como base de futuros proyectos en el sector Restaurantes.

TABLA N° 1.  
Lean canvas base

"Lean canvas base del Restaurante Móvil"				
<p></p> <p><b>Problemas:</b> Mala calidad de la comida lo que conlleva a los malos hábitos alimenticios. Poco tiempo y distancias que cuentan al almorzar. Mala atención y variedad de platos de cafetería.</p> <p><b>Alternativas existentes:</b> Restaurante móvil</p> <p> </p>	<p><b>Solución:</b> Restaurante móvil Buena atención cliente</p> <p></p> <p><b>Métricas claves:</b> Número de platos vendidos al mes Número de clientes recibidos por día.</p> <p></p>	<p><b>Propuesta de valor único:</b> Restaurante móvil dirigido a la población chiclayana que satisfaga la necesidad de alimentación saludable en un espacio cómodo que brinde una nueva experiencia alimenticia con un horario expandido.</p> <p><b>Slogan:</b> "Entre libros y platillos: El pimer bustaurant peruano"</p> <p></p>	<p><b>Ventaja injusta:</b> Fácil accesibilidad al restaurante móvil en cuanto al tiempo y distancia para el cliente</p> <p></p> <p><b>Canales:</b> Venta directa Redes sociales</p>	<p><b>Segmento de mercado:</b> Población chiclayana (buscar su bienestar y seguridad en cuanto a su alimentación)</p> <p><b>Primeros adoptantes:</b> Comunidad universitaria</p> <p></p>
<p><b>Estructura de costos:</b> Adquisición del restaurante móvil Constitución del restaurante sobre ruedas. Contratación de un seguro de responsabilidad civil Tramitación de la licencia de apertura Equipos de cocina, bar y transporte Adquisición de materias primas Capacitación y remuneración del personal Pago de impuestos</p> <p>  </p>		<p><b>Fuente de ingresos:</b> Venta directa de comidas y bebidas disponibles</p> <p>   </p>		

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

#### 2.1.1. Condiciones del entorno

Con respecto al sector restaurantes en el país, este cuenta con un gran punto a favor: la gastronomía peruana. La Asociación Peruana de Gastronomía, APEGA (2013) informó que esta es el segundo motivo por el cual los peruanos se sienten orgullosos de su país (45%); asimismo, afirmó que el consumidor peruano prefiere la comida criolla (59%), seguida por el pollo a la brasa (14%) y la comida típica regional (9%). Entre las actividades que desarrollan los peruanos en su tiempo libre, el ir a comer fuera de casa ocupa el tercer lugar con un 32%.

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2015) informó que el sector restaurantes está atravesando una etapa de crecimiento. En el segundo trimestre de 2015, el valor agregado bruto de la actividad alojamiento y restaurantes se expandió 3,1% respecto al mismo periodo de 2014, a consecuencia del incremento en los subsectores restaurantes (3,3%), y alojamiento (2,3%). El subsector restaurantes creció 3,3% principalmente por la ampliación y apertura de nuevos locales de expendio de comida, debido a la afluencia de consumidores nacionales y extranjeros en las ferias gastronómicas, así como la celebración de festividades. En los cuatro últimos trimestres, la actividad logró acumular un aumento de 3,3%.

La gastronomía peruana es una de las más diversas del mundo, se cuenta con aproximadamente 491 platos típicos, y alcanza un nivel equivalente al de la comida hindú y francesa, lo que ha dado como resultado que, en 2015, el Perú gane por cuarta vez consecutiva el premio a Mejor destino Culinario, otorgado en los *Golden Travel Awards*.

El Observatorio Turístico del Perú (2013) indicó que existen 65 891 restaurantes. En Lambayeque, son 56 los establecimientos registrados, de los cuales ninguno es un restaurante móvil. Cornejo (2013) mencionó que Chiclayo es una de las ciudades más comerciales del Perú. En cuanto a la situación política, esta no fue buena en Chiclayo, por la mala gestión que realizó el ex-alcalde Roberto Torres. Indicó también en su estudio que la comida criolla con sus tradicionales restaurantes turísticos presenta un 22,2% de participación y es una de las variedades de restaurantes con mayor demanda, al igual que las tradicionales pollerías y restaurantes a la parrilla, con un 22,3%.

Chiclayo es una ciudad turística que posee restaurantes de formas y diseños variados; sin embargo, nunca serán suficientes para llegar a satisfacer cien por ciento al mismo cliente local, empresas, gerentes y ejecutivos. Se necesita estar en constante cambio, innovando ambientes, productos y/o servicios, diferenciarse de la competencia y brindar a cada uno de los clientes una agradable experiencia.

#### 2.1.2. Casos de éxito

En la búsqueda de antecedentes para la presente investigación en cuanto al ámbito internacional, se encontró el Plan de Negocio para la creación de una empresa de servicio móvil de comida Fast Good en la ciudad de Bogotá; Morales y Rueda (2009) indicaron que los negocios móviles de alimentos buscan satisfacer la necesidad de alimentación de una población que a pesar de contar con poco tiempo para comer desea cambiar sus malos hábitos alimenticios, ya sea por alguna enfermedad o porque desean comer saludable. Así es como se consolidó la propuesta innovadora del "Mobile Food Service" o servicio de comida móvil en la ciudad de Bogotá, adaptando el movimiento europeo que buscó habituar a las personas a comer de manera saludable, sin dejar de lado el excelente sabor, la presentación, entre otros. El modelo de servicios, está influenciado por el Mobile Food Service, el cual se concibe y registra legalmente

como establecimientos comerciales que ofrecen el servicio restaurante y que funcionan dentro de vehículos motorizados o no motorizados, adecuados y equipados para la preparación, procesamiento y venta de comidas frías o calientes para el consumo inmediato.

Entre los principales objetivos de esta empresa, se pudo encontrar el ofrecer un menú personalizado, así como garantizar a sus clientes la disponibilidad horaria con una cultura de consumo basada en la exigencia de productos saludables. Además, buscaron diferenciarse de los negocios convencionales de comida y generar retención y fidelización que permitiera captar la mayor cantidad de clientes.

Su propuesta de valor estuvo basada en una oferta gastronómica saludable centrada en la rapidez de calidad, respaldada por cinco ventajas competitivas: economía, rapidez, disponibilidad, versatilidad y bienestar. Además de un profundo conocimiento del perfil y hábitos de consumo, así como de los canales de compra y de las diferentes tendencias del mercado local e internacional. También, en el estar conscientes de que el ritmo de vida no permite a los consumidores dedicarles mucho tiempo a las comidas, pero a pesar de eso el mercado objetivo no estaría dispuesto a renunciar a la calidad de su alimentación.

Por otro lado, en el Estudio de factibilidad para la creación de una empresa móvil de comida saludable para las ciudades de Pereira y Dosquebradas, Colombia, Buitrago (2014) indicó que uno de los principales síntomas detectados es la falta de tiempo por parte de los clientes para desarrollar las actividades diarias, lo que genera que las personas dejen de lado su alimentación y adopten malos hábitos alimenticios. Así es como presentó la propuesta de un food truck de comida saludable, apoyado en la creciente tendencia urbana existente en el país hacia este tipo de negocios. Asimismo, indicó que la población objeto de estudio cuenta con múltiples ocupaciones y poco tiempo para desarrollarlas.

Ello origina que se busquen alternativas rápidas en cuanto a la alimentación sin perder su característica saludable. En la propuesta de valor se encontró la creación de un food truck que brindaría alimentos saludables, bajos en grasa y calorías. La empresa buscó producir, vender y llevar comida saludable a su público objetivo, con las características de que esta sea satisfactoria, suficiente, completa, equilibrada, segura y asequible.

Un caso de éxito a resaltar es el Restaurant Gourmet Móvil Casa 1028 ubicado en la ciudad de Quito, Ecuador. El establecimiento tiene como público objetivo al cliente local y a los turistas nacionales e internacionales. Cuenta con recorridos diurnos y nocturnos por el Centro Histórico de Quito, acompañado de relato de leyendas y tradiciones mientras que los comensales disfrutan su comida. Además, proporciona servicios adicionales como presentaciones artísticas de solistas, serenatas, arreglos florales, decoración con globos y serpentinas especialmente dirigido a parejas, cuyos costos varían entre los USD 80 y USD 100. La propuesta de valor identificada en este caso de éxito son los recorridos turísticos que brindan como los paseos al pie de la Virgen de Quito, las noches de leyenda, las noches de fiesta, noche de secretos revelados, entre otros, que proporcionan a sus clientes una nueva experiencia al momento de disfrutar de la gastronomía ecuatoriana.

Estos antecedentes demostraron que la innovación en el sector restauración es bien recibida por el consumidor y permite probar diferentes ideas de negocio. Por esta razón, es importante el diseño y la propuesta de un modelo de negocio de un restaurante móvil cuyo fundamentado es en el Lean Canvas Model propuesto por Ash Maurya en su libro Running Lean.

## 2.2. Bases teóricas

### 2.2.1. Modelo de negocio

De acuerdo a Osterwalder y Pigneur (2012), un modelo de negocio es una herramienta conceptual que tiene en cuenta las diferentes decisiones que se pueden tener en una empresa con sus respectivas consecuencias de tal forma que se sabe y se planea la manera en que se crea, proporciona y capta el valor de la organización. Por su parte, Mullins y Komisar (2012) señalan que es el patrón de la actividad económica que determina si el negocio se queda sin liquidez o no, o si es atractivo para los inversores. Es decir, el modelo es el apuntalamiento económico de la empresa en todos sus ámbitos.

#### 2.2.1.1. Modelo Running Lean

Según Maurya (2012), es un plan sistemático que ayuda a iterar desde un plan A o inicial a un plan que de verdad funcione. Se basa en gran medida a “Lean Startup” de Eric Ries, en particular al ciclo de construir, medir y aprender. Este plan está enfocado principalmente a emprendimientos tecnológicos, pero aplicable a emprendimientos innovadores y nuevos.

#### 2.2.1.2. Modelo Lean Canvas

Según Osterwalder y Pigneur (2010), es una variación al Modelo Canvas original, propuesto por Ash Maurya. En la versión Lean son removidas las secciones de actividades y recursos claves, aliados y relaciones con el cliente, debido a que se atribuyen a negocios más establecidos y no a emprendimientos nuevos. Se describe a continuación los puntos del modelo Lean Canvas de Maurya:

- a. Problema: Es un dolor o necesidad identificada para un grupo de personas, el cual no se está siendo atendido o ha sido resuelto satisfactoriamente hoy en día. Adicionalmente en esta sección pueden enlistarse las alternativas que existen o que satisfacen en parte el problema.
- b. Segmento de Clientes: Es el grupo caracterizado y bien definido de personas a los cuales afecta dicho problema. Adicionalmente cuenta con un subgrupo llamado “Early Adopters” que son aquellas personas que utilizarán primeramente el producto o servicio.
- c. Propuesta de Valor Única: Es un mensaje sencillo, claro y que establece por qué el producto o servicio que se propone es diferente a los demás y por qué vale la pena pagar por él. Adicionalmente es posible establecer “high-concept pitch”, que es la definición en una frase la propuesta.
- d. Solución: Es la descripción y características de un producto o servicio propuesto que satisface el problema del segmento objetivo, tomando como base la propuesta única de valor.
- e. Canales: Son los caminos físicos o virtuales que se utilizan para que el cliente se entere o adquiera el producto o servicio.
- f. Ingresos: Establece el modelo de ingresos, la cantidad de clientes y el ingreso total. Adicionalmente se define la utilidad o margen bruto del modelo.
- g. Estructura de Costos: Define todos los egresos que tiene el negocio, incluyendo gastos de personal, operacionales, generales, etc.
- h. Métricas Claves: Son tasas u objetivos establecidos para medir las actividades claves del negocio, estas deben ser accionables, es decir, deben mostrar el

rendimiento actual de los procesos que se llevan a cabo, y poder reacciones frente a ellos.

- i. Ventaja Injusta: Son atributos diferenciadores que permite no ser copiado fácilmente por una empresa emergente. Este es uno de los puntos más difíciles de completar, ya que al principio no se tiene información validada sobre lo que distingue el producto o servicio.

### 2.2.2. Restaurante sobre ruedas

El concepto de restaurantes móviles, o camiones de comida, es un concepto que se ha adaptado desde lejos. Uno de los primeros países en utilizarlo es Estados Unidos, y ahora el movimiento ha llegado a ciudades como México, París y Berlín, se trata de camiones donde el espacio interno es adaptado para instalar los equipos que ayudan a la preparación de los platos y que en algunos casos cuentan con mobiliario para atender a los clientes, que constituyen algo parecido al sistema operativo de un restaurante a pequeña escala.

La historia cuenta que este movimiento comenzó en el Reino Unido, la necesidad surge cuando en momentos de guerra resultaba más cómodo llevar a las bases militares el alimento en camiones o automóviles que montar una infraestructura improvisada que luego tendría que desarmarse para estar en otro lugar con la requerida urgencia.

Los restaurantes sobre ruedas venden algo más elaborado que comida rápida, en ellos se ofrece un menú único del día, platos elaborados. Se trata de negocios que, por su naturaleza, pueden ubicarse en uno o diferentes puntos estratégicos rotativos a una determinada hora del día. Una de las principales ventajas es que el costo de adquirir uno de estos carros a largo plazo es mucho menor a un alquiler mensual de un local o la compra de este. Además, es más

fácil trasladarse de una zona a otra, si en la zona inicial no se halla demanda suficiente.

En el Perú, principalmente en Lima, se puede ver la gastronomía sobre ruedas. Estos restaurantes llegan incluso a ferias, matrimonios, cumpleaños, etc., con sabores innovadores, desde comida china hasta la venta de café. El país cuenta con la Asociación Peruana de Food Trucks con el objetivo de que este tipo de negocios crezca de forma ordenada y con estándares de salubridad.

### 2.2.3. Servicio de restauración

#### 2.2.3.1. Definición del servicio de restauración

Charquero (2012) indicó que el servicio de restauración es aquel que se dedica a la actividad de elaboración, venta y servicio de comidas y bebidas. Por su parte, González de Heredia (2013) explicó que se trata de locales públicos que sirven a los consumidores comidas y bebidas para ser consumidas en el mismo local a cambio del pago de un importe. En este servicio se incluyen los restaurantes y cafeterías en todas sus categorías: cafés, bares, cafés teatro, mesones, tabernas, tascas y cualquier tipo de establecimiento público con características similares. Ello incluye a aquellos establecimientos de temporada como los locales ambulantes. Ahora bien, el objetivo principal de la restauración es satisfacer al cliente excediendo sus expectativas (Editorial Vértice, 2011).

#### 2.2.3.2. Características del servicio de restauración

Dado que existe una gran diversidad de restaurantes, es primordial encontrar aquello que puede definirlos como categoría. A continuación, se provee una lista de características que logran conglomerar a todos los servicios que brindan alimentos y bebidas (Bull, citado por Martín, 1999):

- a) Los consumidores de estos servicios deben desplazarse y emplear tiempo y dinero para disfrutar del mismo.
- b) La variedad de los atributos del producto/servicio suponen una competencia monopolística entre los oferentes (establecimientos que ofrecen el servicio), como por ejemplo en términos de calidad, atención al cliente o surtido.
- c) El mercado queda articulado en varios niveles con diferentes marcos de acción para cada empresa internacional, nacional o local a pesar de la heterogeneidad de los oferentes.
- d) Dada su enorme variedad, el producto/servicio ofrecido no está sujeto a una utilidad marginal rápidamente decreciente conforme se va consumiendo en unidades adicionales.
- e) Los consumidores no tienen una información perfecta sobre el producto/servicio antes de comprarlo y no están capacitados para obtenerlo en las mismas condiciones en otro lugar puesto que este se caracteriza por ser perecedero y representativamente intangible.
- f) Los recursos que se precisan para ser oferente del producto/servicio son indivisibles, es decir, no se adaptan a diferentes niveles de demanda.

#### 2.2.3.3. Dimensiones que conforman la calidad del servicio de restauración

En primer lugar, es importante entender la definición de calidad de servicio. Atencio y Gonzáles (2007) manifestaron que la calidad de un servicio es la correspondencia entre la percepción de las propiedades de un bien con lo que se espera de él. Por su parte, Peña (2007) sostuvo que la calidad supone que el producto o servicio debe cumplir con las funciones y especificaciones para las que fue diseñado; además, debe ajustarse a las expectativas que del producto

o servicio tiene el cliente. Finalmente, Olvera y Scherer (2011) indicaron que la calidad de un servicio depende de una percepción, lo cual convierte a este concepto en una realidad bastante subjetiva. Esto significa que cada cliente la percibe a su manera de acuerdo al trato que espera recibir. Así, las empresas que brindan servicios tienen la obligación de satisfacer con calidez y calidad las necesidades del consumidor, pues en ello radica su éxito.

Ahora bien, el éxito de un servicio debe considerar ciertas dimensiones que garantizan su calidad (Pérez, 2014):

- a) Accesibilidad: se relaciona con la facilidad de obtener el servicio, es decir, tiempo y espacio adecuado para disponer de él. Además, incluye la presencia de canales de apoyo que puedan responder de forma oportuna y eficiente.
- b) Comunicación: toda la información brindada por el servicio es fácil de comprender por el consumidor. Se trata de informar a detalle las condiciones del servicio, las condiciones comerciales, documentación económica como facturas y otros, periodos de pago, etc.
- c) Capacidad del personal: se relaciona con la calificación del personal, es decir, las habilidades y conocimientos que posee para realizar sus labores de forma eficiente.
- d) Cortesía y amabilidad: se relaciona con las actitudes del personal, es decir, la amabilidad, el respeto y la atención.
- e) Credibilidad: se relaciona con la percepción de sinceridad por parte de la empresa de cara a los clientes, es decir, si se percibe que son confiables y que quieren ayudar realmente al cliente.

#### 2.2.3.4. Normatividad en el sector

Las empresas dedicadas a brindar el servicio de restauración deben tener especial cuidado en la manipulación de los alimentos, debido a que los clientes están pagando por un producto y servicio de calidad, y la falta de ésta dentro de sus procesos puede acarrear graves enfermedades en sus comensales, lo que afectaría gravemente la imagen de la empresa. El Decreto Supremo N° 025-2004-MINCETUR en el capítulo VII: De la prestación de sus servicios, afirma lo siguiente:

- a) Artículo 25°.- Condiciones del servicio. Todo restaurante debe ofrecer al cliente sus servicios en óptimas condiciones de higiene, buena conservación del local, mobiliario y equipos, además, debe cumplir con las normas de seguridad vigentes.
- b) Artículo 26°.- Calidad en la preparación de comidas y bebidas. Los restaurantes, en la preparación de comidas y bebidas, deberán utilizar alimentos o ingredientes idóneos y en buen estado de conservación, sujetándose estrictamente a las normas que emitan los organismos competentes. Los platos deberán ser elaborados con los ingredientes que se indican en la Carta o Menú. Cuando algún ingrediente sea diferente se deberá contar obligatoriamente con la aceptación previa del cliente.
- c) Artículo 27°.- Acciones en caso de incumplimiento. Si el Órgano Regional Competente verifica el incumplimiento de normas de higiene, seguridad o salubridad, deberá comunicarlo a la autoridad competente en cada materia, para el inicio del procedimiento administrativo correspondiente.

Así mismo, la Norma ISO 22000, encargada de la seguridad alimentaria, asegura la inocuidad alimentaria a través de toda la cadena presente en las organizaciones dedicadas a este sector, desde la producción de los alimentos

hasta el punto del consumo final. Está particularmente prevista para su aplicación por organizaciones que buscan un sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos más enfocado, coherente e integrado de lo requerido normalmente por la legislación. Requiere que una organización cumpla todos los requisitos legales y reglamentarios que le sean aplicables y estén relacionados con la inocuidad de los alimentos, a través de su sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos (Organización Internacional de Normalización – ISO, 2005).

#### 2.2.3.5. Motivos para acudir a un restaurante

Pedraja y Yagüe (2001) afirmaron que la necesidad de adquirir servicios de un establecimiento de alimentos se puede motivar por varias razones tales como celebraciones familiares, de ocio, negocio, no tener tiempo de ir a casa, no querer cocinar, entre otros. Pero cualquiera que fuese la razón de dicha necesidad, los individuos tienen que buscar la información de las ofertas que existen para el servicio que deseen y así poder comparar las alternativas existentes y escoger la mejor decisión de compra (Ramos, 2003).

Por su parte, Martín (2009a) señaló los principales factores de impulso de la demanda del sector restauración, los cuales son:

- a) Los cambios en la estructura del hogar y la menor disponibilidad de tiempo se configuran como explicaciones básicas para concebir el consumo extra doméstico de alimentos y bebidas.
- b) La variedad de horarios en trabajos y estudios supone que los miembros de la familia raramente coman a diario juntos (comida desestructurada). De hecho, salir a comer fuera de casa puede convertirse en la única manera de reunir a toda la familia.

- c) Las tareas domésticas ocupan un lugar secundario y difícilmente alguien se dedica en exclusiva a realizar compras o labores del hogar (por ejemplo, cocinar).
- d) Cada vez se pasa menos tiempo en casa y, por tanto, hay una menor disponibilidad para cocinar. En muchas ocasiones, acudir a un establecimiento de restauración es una alternativa a preparar comida, puesto que el tiempo libre se intenta optimizar con actividades intensivas en ocio y esparcimiento.

Al respecto, Rochat (2000) subrayó que de acuerdo a estudios realizados existen varias motivaciones relacionadas con la búsqueda de satisfacciones alimentarias, sintetizando en cuatro las que considera principales:

La motivación que busca la seguridad: dentro de este tipo se encuentran aquellos ejemplos donde premia la necesidad de encontrar un sitio seguro; aquellos comensales que necesitan fundamentalmente asegurarse de estar en un lugar donde se les garantice la higiene en el local, así como el cuidado en la manipulación de los alimentos. Se puede incorporar dentro de este grupo, los que privilegian los productos orgánicos, o la cocina natural: es decir, los que efectúan su selección desde la búsqueda del lado sano y natural de la alimentación.

La motivación relacionada con las necesidades sociales: Aquí el privilegio lo tiene la necesidad de comunicación, un ámbito donde se faciliten los contactos sociales ya sea con el grupo que uno ha asistido, o la interacción con gente que no se conoce.

La motivación relacionada con las necesidades culturales: la gastronomía es una muestra de la cultura de un país o de una región. Esta muestra no pasa

simplemente por la propuesta de los platos, sino por la calidad en la recepción, calidad del personal, y la ambientación.

La motivación hedonista que afecta a los placeres físicos: esta motivación es la que se convirtió en la más importante desde el punto de vista del marketing. “El consumidor va en busca de los placeres que se captan por medio de los cinco sentidos, de los placeres gustativos más diferenciados” (Rochat, 2000, p.96). Este tipo de motivación va variando de acuerdo a los consumidores, pero involucra a todo el universo de los clientes dependiendo de su edad, cultura, gustos, nivel socioeconómico, etc. Todos ellos, en mayor o menor medida, se acercan a la gastronomía por esta motivación hedonista (Cabrera, 2013).

#### 2.2.3.6. Lealtad en los restaurantes

Zamora et al (2011a) indicaron que las personas no sólo buscan un lugar donde puedan satisfacer su paladar, sino también que éste les otorgue ciertos beneficios como el regocijarse de un servicio y de una atmósfera singular donde puedan utilizar todos sus sentidos para tener una experiencia única. Así, estos autores afirmaron que el atributo más importante que un cliente evalúa al momento de elegir su restaurante es la “calidad de alimentos”, seguido por un “precio adecuado” y en tercer lugar la “rapidez en el servicio”. Posteriormente en orden de importancia están la “atención cordial”, “ubicación”, “seguridad del local” y “decoración”.

#### 2.2.3.7. Dicotomías en el sector restauración

Martín (2009b) afirmó que dentro del sector restauración, los aspectos socioeconómicos condicionan su evolución y se apoyan en 5 dicotomías:

- a) Globalización vs localización. Los actuales procesos de globalización no son lineales y, por tanto, suponen un aumento de la competencia entre empresas; las grandes cadenas de restauración consiguen implantaciones en muchos países y, por tanto, favorecen la mezcla de culturas y la homogeneización de las formas de alimentación (...).
- b) Complejidad vs simplicidad. La sofisticación y exclusividad en la oferta de alimentos y bebidas ha llegado hasta determinados negocios de restauración que se orientan hacia segmentos muy concretos de consumidores. Por el contrario, otros negocios de restauración se apoyan en la simplicidad de la oferta con alimentos poco elaborados y apoyándose en el autoservicio donde el consumidor participa en la preparación de sus comidas. La trazabilidad, como herramienta de control y seguridad alimentaria, supervisa ambos posicionamientos bajo la idea de identificar el recorrido realizado por cada alimento desde su origen hasta la mesa del restaurante.
- c) Convergencia vs especialización. Mientras que amplios colectivos de consumidores convergen en sus hábitos alimentarios bajo el paraguas de la comida rápida o fast food, se observa cómo también se defiende la posibilidad de optar por la comida lenta (slow food en terminología anglosajona), que supone una especialización en productos selectos, predilección hacia la agricultura ecológica y alimentos y bebidas de calidad contrastada; en este caso, la idea está clara: son lo que comen.
- d) Individualización vs colectividad. Cada consumidor demanda soluciones individuales que cubran sus requerimientos alimentarios ajustándose a sus preferencias y restricciones, aunque, por el contrario, crece notablemente la atención a las demandas alimentarias de colectividades (catering, empresas, comedores escolares, centros de la tercera edad, hospitales, fuerzas armadas...). (...)

e) Flexibilización vs rigidez. La flexibilización en las actividades de restauración enlaza con la capacidad de elección del cliente en horarios, precios, surtido de alimentos y bebidas y, por tanto, está muy relacionada con el concepto de conveniencia. Sin embargo, existe una notable rigidez para un amplio colectivo de consumidores que no cuentan con capacidad de elección debido a las restricciones con las que conviven.

#### 2.2.3.8. Factores clave de un restaurante

Concha (2010), en su estudio para determinar la satisfacción del cliente en restaurantes, halló los factores más importantes para los clientes. Los resultados obtenidos mostraron que la calidad del servicio (capacidad de respuesta) es el factor más importante para los clientes. Por ello, los dueños de los restaurantes deben esforzarse por capacitar a sus empleados. (...) El conocimiento de la carta, por ejemplo, es un factor que de hecho debe ser reforzado por los gerentes mismos.

El segundo grupo de factores más importantes fue calidad de la comida / confiabilidad. Esto resulta un tanto sorprendente, ya que en un principio podría pensarse que la comida es el factor más determinante para la satisfacción de los clientes. Sin embargo, se piensa que este hecho puede resultar como consecuencia de que una mala calidad del servicio puede empañar la mejor comida (...). El tercer factor más importante es el diseño físico del restaurante, se piensa que esto se debe a que el cliente lo asocia con la confiabilidad. (...) Parece ser que parte de lo que los clientes buscan cuando van a comer a un restaurante es sentirse cómodos en un ambiente diferente y estéticamente agradable.

### 2.2.3.9. Psicología de restaurantes

Yang, Kimes y Sessarego (2009) encontraron en su estudio acerca del comportamiento de los consumidores de restaurantes, que los comensales tendían a gastar más en aquellos restaurantes cuyas cartas de menú no incluían el signo monetario (dólar \$ - \$00.00) al lado de las cantidades comparados con aquellos números que si lo tenían e incluían numerales (00.00). Además, en aquellos locales donde los precios estaban escritos con palabras, los comensales gastaban menos que su promedio de compra, porque tanto el signo monetario como las letras le recuerdan al cliente lo que está gastando y provoca un sentimiento negativo en la compra, lo cual indica que los formatos de precios de menú influyen en el gasto de compra del cliente.

Por su parte, Wansik, Painter y Van Ittersum (2001) afirmaron que las etiquetas descriptivas de elementos del menú aumentan las ventas y mejoran la actitud que los clientes tienen hacia la comida y el restaurante. Es así como en su estudio eligieron 6 productos para ser marcados por etiquetas y cambiar su nombre de "Cheesecake" a "Nuevo Cheesecake Estilo New York con Salsa de Chocolate Godiva". Los resultados mostrados después de 6 semanas de cambios en las etiquetas presentaron que los comensales eligieron la opción de menú descriptivo en un 27% más frente a la opción de menú con etiquetado normal. Así, los comensales que optaron por las etiquetas del menú descriptivo tenían mejores actitudes sobre el producto y el restaurante, lo que incluía la disposición de volver a comer en el local. Se indicó también que estos clientes estarían dispuestos a pagar un 10% más por cada elemento del menú descriptivo. Con este estudio se sabe que los bonitos y llamativos nombres utilizados por algunos restaurantes durante años son usados realmente para aumentar las ventas, así como mejorar la forma en que el restaurante se ve ante los ojos del cliente.

#### 2.2.3.10. ¿Comer sólo o acompañado?

Santamaría et al (s.f.) indicaron que comer también es un acto social: se come acompañado, en pareja, en familia, en grupo primario o grupo secundario. Comer en grupo enmarca hechos y significados que proporcionan al individuo la certeza de pertenencia e identificación, mismas que interioriza; respecto al acto de comer refiere diversos usos dependiendo de la época y/o grupo: satisfacer el hambre y nutrir el cuerpo, relaciones personales y de negocios, demostrar la naturaleza y extensión de las relaciones sociales, proporcionar ocasiones para actividades comunitarias, expresar amor y cariño, expresar individualidad, demostrar pertenencia a un grupo, hacer frente al estrés psicológico o emocional, significar estatus, reforzar la autoestima y ganar reconocimiento, recompensas o castigos, ejercer poder político y económico, representar seguridad, riqueza, abundancia y gusto, entre otras.

Hay que comprender todo lo que implica la alimentación, no sólo se hace referencia a lo biológico, sino a lo económico, cultural, social, histórico y psicológico entre otros aspectos.

#### 2.2.3.11. Perfil del colaborador

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2011) expresó que los colaboradores de establecimientos de servicios en Alimentos y Bebidas se deben caracterizar por su trabajo eficiente, con actitud proactiva, amical, calidez en la atención y para ello es necesario formar y fortalecer sus capacidades (conocimientos, habilidades, valores) para que ese desenvolvimiento sea proyectado a los clientes. El colaborador debe entender que es la extensión del propietario, por tanto, debe identificarse con la empresa y mostrar cortesía. Asimismo, debe mantener contacto visual, al momento de atender al público, eso demuestra seguridad y confianza. En cuanto a las relaciones humanas, debe ser moderado, sensato, contar con un tono de voz adecuado y un vocabulario

positivo, además de ser ágil en las respuestas y ser empático con el cliente, debe contar con el conocimiento total de los productos y la descripción de los mismos, criterio para manejar quejas y reclamos, entre otros. Referido a su presentación personal, la imagen del colaborador debe ser impecable y pulcra porque a través de él, refleja la imagen del establecimiento y del país con el uniforme limpio, planchado, zapatos limpios y en buen estado y el uso de un mandil o chaleco, entre otros.

#### 2.2.3.12. Balance del menú

Marini (2007) expresó que, una vez hecha la selección, los platos deberán revisarse nuevamente -pero esta vez- por balance comercial, estético y nutricional.

Balance comercial se refiere al balance entre costos, precios, platos preferidos y otras consideraciones de marketing, que deben ser tenidas en cuenta especialmente en establecimientos comerciales.

Balance estético tiene que ver con los colores, texturas y sabores de las comidas. Obviamente el balance estético es más importante en un menú fijo –o table d'hôte- que, en un menú a la carta, ya que, en menú fijo, de banquete, la selección para una comida completa se presenta armada. Pero inclusive en restaurantes a la carta algunas combinaciones entre platos principales y acompañamientos son clásicas. La experiencia y el conocimiento de combinaciones clásicas dictan las pautas para combinar sabores compatibles. Por ejemplo, jamón y huevo combinan mejor que camarones y huevo. El color es un componente muy importante que hace a una comida más atractiva. Si no imagine un plato de lenguado con coliflor y puré de papas. Recuerde que dos o más colores sobre un plato son mejores que uno sólo. Con respecto a la textura, una comida completa debe estar compuesta por platos cuya textura difiere entre

plato y plato. En general, platos principales crocantes deberían estar acompañados por acompañamientos suaves y cremosos y viceversa.

Balance nutricional: Históricamente más importante en instituciones que en establecimientos comerciales. Sin embargo, hoy en día la mayoría de los clientes se preocupan por la nutrición de sus comidas, por lo que este tema también debería preocupar a los supervisores de A & B.

#### 2.2.3.13. El color en los restaurantes

Caminos (2011) expresó que el color del medio ambiente en que esta influye notablemente en el estado de ánimo. Existen experiencias sobre las sensaciones que producen en el individuo determinados colores. Una de las primeras conclusiones es la sensación de calor o frío, y así es que se consideren colores cálidos, los que dentro del espectro visible van desde el rojo al amarillo verdoso, y los denominados colores fríos que van desde el verde al azul. Los colores cálidos son dinámicos, excitantes y producen una sensación de proximidad, mientras que los colores fríos calman y descansan, produciendo una sensación de lejanía.

Asimismo, los colores claros animan y dan una sensación de ligereza, mientras que los colores oscuros deprimen y producen una sensación de pesadez. Así, por ejemplo, un ambiente de trabajo sometido a una temperatura ambiente elevada, convendría pintar las paredes de un color refrescante. Según los efectos fisiológicos, los colores pueden clasificarse en:

TABLA N° 2.  
Efectos psicológicos en los colores

COLORES	EFFECTOS PSICÓLOGICOS
Azul verdoso	Sedante
Amarillo	Estimulante
Rojo anaranjado	Excitante
Azul	Refrescante
Gris	Neutro
Violeta	Deprimente

Fuente: Caminos (2011)

Por su parte, Moreno afirma que el color afecta el comportamiento y sugiere ideas. El color se debe utilizar para una función determinada (ya sea para evocar una sensación o bien para destacar selectivamente las partes esenciales del mensaje), y no debe ser una simple decoración (como se citó en Fierens, 2012). Asimismo, los colores estimulantes para un negocio de comida, tal como lo afirma Cuervo (2012), son:

- Naranja: Es un color que encaja muy bien con la gente joven, por lo que es muy recomendable para comunicarse con ellos. Color cítrico, se asocia a la alimentación sana y al estímulo del apetito. Es muy adecuado para promocionar productos alimenticios y juguetes.
- Rojo: Es un color muy intenso a nivel emocional. Mejora el metabolismo humano, aumenta el ritmo respiratorio y eleva la presión sanguínea.
- Amarillo: El amarillo sugiere el efecto de entrar en calor, provoca alegría, estimula la actividad mental y genera energía muscular. Con frecuencia se le asocia a la comida. Es recomendable utilizar amarillo para provocar sensaciones agradables y alegres.

#### 2.2.3.14. Internet y redes sociales

El Restaurant Master Seminar (2013) indicó que las redes sociales son una de las mejores herramientas de marketing para restaurantes, de cero costes, sencillo uso, pero siguen siendo las grandes desconocidas para muchos establecimientos gastronómicos. Cada día se ve, con bastante tristeza, textos planos y aburridos en los muros de Facebook de muchos restaurantes, los cuales todavía no entienden cómo se consigue el engagement con el usuario. No se ve casi ningún video de su gastronomía en YouTube, y ni qué hablar de la pésima comunicación que hacen en Twitter y la escasa presencia en la prometedora red social de fotografías Pinterest. Millones de clientes potenciales navegan por redes sociales sin gastronomía, ni productos que comprar.

La guía de Marketing Digital para restaurantes (s.f.) expresó que con el nacimiento de la web 2.0, los restaurantes han cambiado su forma de relación con los clientes ya que estos últimos repercuten directamente en el modelo de negocio. Gracias a sus opiniones, críticas y sugerencias a través de internet y las redes sociales, condicionan la imagen de otros consumidores sobre el restaurante y contribuyen a mejorar o destruir la reputación de un restaurante o una marca, tanto en tiempo real (enviando un tuit a sus seguidores desde el restaurante), como a posteriori (a través de un comentario en Facebook o una opinión en Tripadvisor). El cliente es ahora más poderoso. El restaurante debe reaccionar ante este hecho teniendo en cuenta los siguientes aspectos: Los clientes necesitan ser protagonistas, y por tanto hay que colocarlos en el centro del modelo, ya que tienen voz a través de las redes sociales y mayor capacidad de influir en las decisiones de otros posibles clientes. La respuesta, sea cual sea la tipología de interacción con el restaurante (reserva, promoción, queja, etc...) debe ser inmediata. Internet se ha convertido en la primera fuente de información y conocimiento para las nuevas generaciones. La mayoría de los clientes, en especial los más jóvenes, acuden a internet y a las redes sociales para constatar sus decisiones a través de los comentarios y opiniones de amigos y de

otros clientes. Antes de ir al restaurante, los usuarios tienen mucha información: saben cómo llegar, han visto fotos, vídeos, conocen facilidades y opiniones de otros clientes, saben qué plato es el más recomendado, o incluso el preferido de la mayoría de clientes etc., toda esta información influye en su toma de decisión. Se valora que el restaurante tenga una buena presencia web, en redes sociales y en aplicaciones móviles. Los clientes prefieren aquellos negocios con los que pueden realizar pedidos o reservas online.

También indicó que todo negocio persigue establecer una relación emocional con su audiencia. En las redes sociales se trata de atraer al cliente, ganar su confianza y, especialmente, conseguir que la experiencia de consumo sea tan gratificante que se sienta seguro de su elección e, incluso, se convierta en prescriptor de la marca. Por tanto, la construcción de una marca o un nombre en la red va mucho más allá de las nociones tradicionales de posicionamiento, publicidad, promociones, etc. para adentrarse en la creación y mantenimiento de un auténtico servicio capaz de originar experiencias satisfactorias gracias a los siguientes valores: Valores de contenido. Contenidos relevantes, novedades, informaciones exclusivas que los restaurantes trasladan a sus seguidores por pertenecer a su comunidad social. Valores de relación.

La posibilidad que tienen los seguidores, a través de las redes sociales, de poder interactuar de manera directa con el propio restaurante, compartiendo información y opinando sobre el mismo. Sin embargo, los consumidores actúan muchas veces de forma muy racional sobre todo en lo que afecta a su presupuesto económico. Por consiguiente, buscan también valores económicos (promociones, descuentos y ofertas que muchos usuarios encuentran en las redes sociales y que no encuentran en el canal tradicional).

### III. MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

Ash Maurya indicó que la metodología Running Lean está destinada a proyectos nuevos “emprendimientos” o “start up”, es un proceso sistemático que ayuda a testear una nueva idea de negocio, a partir del descubrimiento o la observación de problemas presentes en la sociedad. En la presente investigación se empezó a través de la detección de problemas (hipótesis) en el sector restauración y posteriormente se realizó la validación de estos, por medio de entrevistas a profundidad a los clientes. Luego, se estableció la solución (hipótesis) y se implicó a los clientes en todo el desarrollo de la idea de negocio/producto (decoración, horarios, menús, etc.), la cual también fue validada por entrevistas a profundidad. A partir de la información recolectada, se procedió a armar el Running Lean 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.

Por otro lado, Hernández, Fernández y Baptista (2006) indicaron que la investigación fue de enfoque cualitativo. El tipo de investigación fue de teoría fundamentada, el cual consistió en generar una teoría que explique una acción/interacción/ área específica, pero desde una perspectiva conceptual (p. 687). Esta característica se cumplió en la presente investigación puesto que la idea de negocio tuvo como propósito desarrollar una teoría con base en datos empíricos (iniciados con una encuesta piloto y entrevistas a profundidad) con la finalidad de aplicarla a un área específica. La teoría desarrollada se conoce como teoría sustantiva y tiene una naturaleza local, es decir, relacionada con un contexto en particular, como es el caso de esta investigación. Además, como lo requiere este tipo de investigación, la teoría fue comprobada y validada por juicio de expertos.

Con respecto al diseño, se consideró realizar uno sistemático con dos procedimientos: codificación abierta y codificación selectiva. Estos procedimientos se realizan de acuerdo al siguiente esquema:

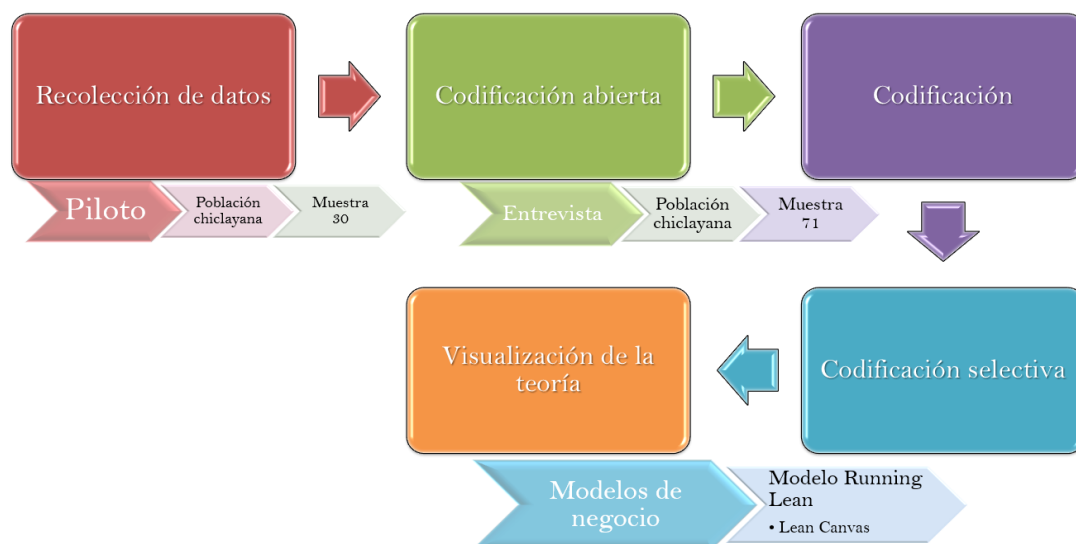


ILUSTRACIÓN N° 1.  
Proceso de recolección de datos

Se decidió por este diseño porque la primera fase se abocó a la recolección de datos y su correspondiente análisis en relación con las opiniones y percepciones de la población chiclayana respecto de la calidad de los establecimientos de venta de alimentos en horas de almuerzo. Posteriormente, los resultados presentados por esta fase fueron el elemento clave que permitió el diseño y propuesta del modelo de negocio objeto de esta investigación.

### 3.2. Área y línea de investigación

Economía y Negocios – Dirección, emprendimiento e innovación empresarial

### 3.3. Población, muestra, muestreo

La población fue el público chiclayano, cuyo total según Ministerio de Salud del Perú en el año 2015 es: 857 405. Se realizó un muestreo probabilístico dado que es una técnica que permitió recoger información de la población y considerar que todos tuvieron las mismas oportunidades de ser seleccionados. La muestra perteneció a un universo finito, por lo que se utilizó la fórmula de población finita:

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

Se estimó un 7% de error muestral y un nivel de confianza de 93%, en donde se consideró un Z equivalente a 1.81, la variabilidad positiva 88% y variabilidad negativa fue de 12%.

Población Chiclayo:

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

$$n = 70.597$$

La muestra fue de: n=71

3.4. Operacionalización de variables

TABLA N° 3.  
Operacionalización de variables

VARIABLE	SUB VARIABLES	DIMENSIÓN	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	SUB DIMENSIÓN	INDICADOR	PREGUNTAS	INSTRUMENTO / TECNICA			
Modelo de Negocio Running Lean	PROBLEMA - SOLUCIÓN	PROBLEMA	Principales problemas detectados	DEMANDA INSATISFECHA	Capacidad de atención de cafetería					
				SERVICIO DEFICIENTE	Calidad de la comida	¿Cómo evalúa la calidad de los platos que presentan en cafetería y/o establecimientos de comida fuera de la USAT en cuanto a sazón, textura, presentación, etc?	GUÍA DE ENTREVISTA / ENTREVISTA			
					Calidad del servicio	¿Cómo evalúa la calidad del servicio prestado en cafetería y/o establecimientos de comida fuera de la USAT? ¿Cómo es la atención que le brindan los establecimientos de comida fuera de la USAT y/o cafetería? ¿Qué le causa incomodidad al acudir a los establecimientos de comida fuera de la USAT? ¿Ha tenido problemas hace poco en cafetería y/o establecimientos de comida fuera de la USAT? ¿Cuáles fueron?				
					Variedad de menús	En los establecimientos de comida fuera de la USAT y/o cafetería ¿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 - comensal que le brindan los establecimientos de comida fuera de la USAT y/o cafetería?				
					SOLUCIÓN	Posible solución		MODELO INNOVADOR	Solución de problemas Comodidad Confiabilidad Salubridad	
				PRODUCTO / SERVICIO	PROPUESTA DE VALOR ÚNICO	Claro convincente y persuasivo mensaje que explica el porqué somos diferentes.	ACTIVOS TANGIBLES	Diseño / infraestructura	¿Cómo cree que debería estar decorado el restaurante móvil? Y en cuanto a los colores, ¿Cuáles cree que son los más atractivos para un restaurante móvil? De los siguientes nombres, ¿Cuál cree que es el más conveniente para un restaurante móvil: "Entre ruedas y platos", "Peruanísimo express", "Menú O'clock"? ¿Por qué?	GUÍA DE ENTREVISTA / ENTREVISTA
								Vista de la cocina	¿Le gustaría visualizar la preparación de sus platos (cocina a la vista) en el restaurante móvil?	
								Limpieza - servicios básicos	¿Le incomodaría que los servicios higienicos se encuentren en el mismo nivel que la cocina en el restaurante móvil? ¿Le gustaría que los servicios higienicos sea uno para ambos sexos en el restaurante móvil?	
	SERVICIO AL CLIENTE	Buena 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 menús	¿Le gustaría que haya tipos de menús en el restaurante móvil? ¿Cuáles serían los menús que les gustaría que haya en un restaurante móvil?							
		Apariencia y pulcritud del personal	¿Qué tan importante es para Ud. que el personal se vea presentable?							
		CAPACIDAD DE RESPUESTA	Disposición al restaurante móvil				¿Le gustaría almorzar en un restaurante móvil?			
		Tiempo de espera	¿Cuál debería ser el tiempo promedio para que le hagan llegar su pedido? Cuando sale a comer, ¿qué tiempo le dedica al horario del almuerzo? ¿Suele comer sólo o acompañado?							
		Hábitos alimenticios	¿Qué tan importante es para Ud. un ambiente tranquilo a la hora de almorzar? ¿Cuántas veces por semana come fuera de casa? ¿Cuáles son los platos que más consume?							
	RELACIONES CON LOS CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES	Clientes meta				CONDUCTA	Preferencias alimenticias	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.	GUÍA DE ENTREVISTA / ENTREVISTA
				CANALES DE DISTRIBUCIÓN	Camino hacia los consumidores	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	Capacidad de respuesta	Reducción de tiempos de espera	GUÍA DE ENTREVISTA / ENTREVISTA			
					SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Reducción de errores				
		INFRAESTRUCT. DE GESTIÓN	VENTAJA INJUSTA	Ventaja que no se puede copiar o comprar fácilmente	ACCESIBILIDAD	Precio del producto	¿Cuánto suele gastar al comer menú?	GUÍA DE ENTREVISTA / ENTREVISTA		
						Calidad del servicio				
						Relación cliente - colaborador				
						Fácil acceso				
		FINANZAS	FUENTES DE INGRESOS	De dónde obtendrá ingresos el negocio	INGRESOS MONETARIOS	Servicio principal (almuerzos)	Además de almuerzos, ¿Con qué otros servicios le gustaría que cuente el restaurant móvil (desayunos, postres)?	GUÍA DE ENTREVISTA / ENTREVISTA		
						Servicio complementario (postres)				
	ESTRUCTURA DE COSTOS		Costos en los que se incurrirá para la puesta en marcha del negocio	COSTOS DIRECTOS	Insumos y materia prima	GUÍA DE ENTREVISTA / ENTREVISTA				
					Personal					
Contratación de seguro										
COSTOS INDIRECTOS					Capacitaciones del personal Pago de impuestos					

### 3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

El método utilizado, de acuerdo a Bernal (2006), fue el analítico-sintético pues estudia hechos a partir de la descomposición del objeto o fenómeno en sus partes y su posterior reconstrucción e integración de modo que se vuelva a ver al fenómeno o hecho de forma completa y holística. De este modo, el diseño planteado líneas arriba tiene una estrecha relación con el método a utilizar.

La recolección de datos utilizó la técnica del análisis documental, en lo referente a la revisión de bibliografía especializada como libros, revistas especializadas y tesis. Además, se usó la técnica de la entrevista para recolectar información directa de la fuente, es decir de los comensales. Para ello, se usó como instrumento la guía de entrevista, un documento en el cual se consigna las preguntas con las cuales se abordará al comensal preguntado.

### 3.6. Técnicas de procesamiento de datos

Finalmente, el procesamiento y análisis de datos obtenidos por las entrevistas fue realizado en el software NVivo.

Mediante este software se procedió a ingresar la data (entrevistas) y al posterior análisis de éstas (problema y solución), para una mejor interpretación e información se realizaron nodos por bloques (problemas en producto, problemas en servicio, incomodidad, tiempo de espera, factores por lo cual califican a la comida entre buena, regular y mala, etc.), lo que permitió ver la relación entre las diferentes respuestas de los entrevistados así como el nivel de incidencia. Por ejemplo, se elaboró el nodo: Incomodidad, en lo que respecta al servicio, donde se encontró referencias a colas, demora, infraestructura, insalubridad, falta de personal, inseguridad, entre otros; los cuales también fueron repetidos dentro del nodo problemas del servicio. Como se sabe, este software es esencial y de gran ayuda para investigaciones cualitativas, pues, en

cuanto a la fase de solución, permitió agrupar las respuestas y ordenarlas para la posterior elaboración de la propuesta de valor, en la cual se preguntó acerca de la disposición a consumir dentro de un restaurante móvil, la decoración, cocina, servicios extra, platos preferidos, horarios, entre otros.

Nombre	Recursos	Referencias	Creado por	Creado el	Modificado por	Modificado el
No hay incomodidad	1	1	VMJH	26/06/2016 09:26 p.	VMJH	26/06/2016 09:26 p.m.
No problemas	17	17	VMJH	26/06/2016 11:08 p.	VMJH	26/06/2016 11:21 p.m.
Problemas detectados	39	59	VMJH	26/06/2016 11:22 p.	VMJH	27/06/2016 09:17 a.m.
P Colas	1	1	VMJH	26/06/2016 11:06 p.	VMJH	26/06/2016 11:06 p.m.
P Demora	16	16	VMJH	26/06/2016 11:05 p.	VMJH	26/06/2016 11:21 p.m.
P Infraestructura	6	6	VMJH	26/06/2016 11:09 p.	VMJH	26/06/2016 11:22 p.m.
P Insalubridad	9	9	VMJH	26/06/2016 11:10 p.	VMJH	26/06/2016 11:21 p.m.
P Mal sabor	2	2	VMJH	26/06/2016 11:11 p.	VMJH	26/06/2016 11:13 p.m.
P Mala atención	5	5	VMJH	26/06/2016 11:08 p.	VMJH	26/06/2016 11:21 p.m.
P Mala calidad	3	3	VMJH	26/06/2016 11:06 p.	VMJH	26/06/2016 11:19 p.m.
P No hay productos	2	2	VMJH	26/06/2016 11:07 p.	VMJH	26/06/2016 11:20 p.m.
P No respeto	3	3	VMJH	26/06/2016 11:06 p.	VMJH	26/06/2016 11:15 p.m.
P pedidos	7	7	VMJH	26/06/2016 11:10 p.	VMJH	26/06/2016 11:20 p.m.
P poca ración	2	2	VMJH	26/06/2016 11:09 p.	VMJH	26/06/2016 11:13 p.m.
P variedad	1	1	VMJH	26/06/2016 11:09 p.	VMJH	26/06/2016 11:09 p.m.
P vuelto	2	2	VMJH	26/06/2016 11:07 p.	VMJH	26/06/2016 11:15 p.m.
Tiempo de espera adecuado	14	14	VMJH	26/06/2016 10:24 p.	VMJH	26/06/2016 10:34 p.m.
Tiempo de espera importante	55	55	VMJH	26/06/2016 10:03 p.	VMJH	26/06/2016 10:15 p.m.
Tiempo de espera inadecuado	40	40	VMJH	26/06/2016 10:20 p.	VMJH	26/06/2016 10:36 p.m.
Variedad	56	63	VMJH	26/06/2016 09:59 p.	VMJH	26/06/2016 09:59 p.m.

## ILUSTRACIÓN N° 2.

Nodos de los problemas detectados en el programa NVivo

Fuente: Elaboración mediante el software NVivo

## IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. Resultados

#### 4.1.1. Resultados del problema

Se obtuvo una muestra de 71 personas; pero debido a la riqueza de la data y dado que a partir de 56 personas ya no se obtenía nueva información para la validación de las hipótesis de los problemas, se consideró no seguir entrevistando. Los siguientes resultados recogidos por pregunta fueron:

##### 4.1.1.1. Calidad del producto

- ¿Cómo evalúa la calidad de los platos que presentan en cafeterías y/o establecimientos de comida?

El 88% de los entrevistados calificaron la calidad de la comida entre regular y mala, siendo los factores más resaltantes para la evaluación de cafeterías, la poca variedad de menús que presentan (2 por día), precios altos que no concuerdan con la calidad ofrecida y la ración, ya que ésta es pequeña y no satisface a sus clientes. Además de la existencia de comida recalentada (salchipollos, hamburguesas, empanadas) lo que origina un mal sabor en los respectivos platos. Para los establecimientos de comida, los factores identificados fueron los siguientes: falta de salubridad en los menús ofrecidos, desconfianza para consumir por la infraestructura y los comentarios negativos de anteriores clientes; y la presentación en los platos no es la adecuada.

En términos generales, los clientes coincidieron que los factores comunes entre los establecimientos de comida y cafeterías son: presencia de insectos en la comida (moscas) originado por mesas que no son limpiadas a tiempo, falta de sazón (sabor), ingredientes malogrados o del día anterior usados en la



#### 4.1.1.2. Calidad del servicio

- ¿Cómo evalúa la calidad de servicio prestado por cafeterías y/o establecimientos de comida?

En cuanto a la calidad de servicio, ésta fue calificada por su 80% de los entrevistados entre regular – mala, debido a que siendo universidades de prestigio la cafetería no se encuentra al nivel requerido debido a: la mala atención y falta de empatía por parte del personal, las colas inmensas en horas punta, en caja no cuentan con sencillo para los vueltos, lo cual es compensado con caramelos; las quejas presentadas no son escuchadas. Los procesos no son eficientes por la existencia de cuellos de botella (demoras y confusiones en los pedidos), y la ausencia de un servicio personalizado. En los establecimientos aledaños, también se hace presente la mala atención porque no cuentan con personal calificado para el trato directo con el cliente, no hay un orden en los pedidos (hora de llegada y no toman nota), la infraestructura no es la adecuada en la mayoría de establecimientos por su deficiente mantenimiento y limpieza; y los entrevistados los describen como ambientes poco acogedores.

Las similitudes encontradas en los dos tipos de establecimientos fueron: atención hostil, poca cordialidad, se olvidan y no procesan los pedidos, el espacio no está bien distribuido lo que ocasiona aglomeración entre las personas, no ofrecen variedad de menús ni explican la ficha técnica de cada uno de ellos, el servicio es lento e indiferente. Por último, los muebles están en malas condiciones.



ILUSTRACIÓN N° 4.

Mosaico de palabras de los problemas de calidad de servicio

Fuente: Elaboración propia a través del software Nvivo

#### 4.1.1.3. Incomodidad en el producto y el servicio

- ¿Qué le causa incomodidad al acudir a los establecimientos de comida y/o cafetería?

El 100% de los entrevistados al acudir a estos dos tipos de establecimientos presentaron las siguientes incomodidades: la inseguridad de la zona debido a los constantes robos dentro y fuera del lugar, el miedo al cruzar la pista por el tránsito pesado, la regularidad que se presentan los accidentes, sumado al poco tiempo con el que cuentan para almorzar, la falta de respeto del personal hacia los clientes y pocos mozos, la contaminación sonora y ambiental, aforo reducido lo que origina demasiado estrés y calor, el mal aspecto de las bandejas dejadas sobre las mesas que no son retiradas, no respetan el lugar en las colas (trato preferencial a profesores y administrativos), ambientes poco innovadores y llamativos, no cuentan con sencillo al dar vuelta, la molestia por el doble cobro que se realiza, cuentan con un solo servicio higiénico para ambos sexos,

el tiempo de espera es prolongado por la excesiva demanda y la ausencia de una cajera permanente y la elaboración de los platos no cuentan con los estándares de calidad en relación con los altos precios que cobran.



ILUSTRACIÓN N° 5.

Mosaico de palabras de las incomodidades con el servicio

Fuente: Elaboración propia a través del software NVivo

- En los establecimientos de comida y/o cafeterías, ¿Existen variedad de menús de su agrado?

En los establecimientos de comida, los entrevistados afirmaron que existen una mayor variedad de menús comparado con las cafeterías; pero muchas veces son repetitivos (la carta presenta los mismos siete platos todos los días) se acaban las opciones para elegir; y pocas veces agregan menús nuevos. Por otro lado, la repetición de los platos no sólo es en diferentes días, sino también en diferentes locales, lo que varía es el precio y la presentación de éstos.

- ¿Cree usted que el tiempo de espera es importante? ¿Por qué?

Para el 100% de los entrevistados, es importante por el poco tiempo que cuentan para almorzar (1 hora aproximadamente, entre salir y regresar) y hacer cola en el caso de cafetería, indicaron además que se han acostumbrado a estos largos tiempos de espera porque no tienen otra opción. Si ellos perciben que el tiempo es excesivo, se retiran del establecimiento por molestia y/o aburrimiento ya que su zona de tolerancia se ve disminuida por la premura del tiempo.

El tiempo de espera debe ser prudente, porque si sirven los platillos demasiado rápido genera desconfianza (los clientes piensan que el menú fue servido antes) y si es lento los clientes no vuelven a consumir en ese restaurante.

- ¿Considera Ud. que el tiempo de espera para que le sirvan su pedido es el adecuado en cafeterías y/o establecimientos de comida? ¿Por qué?

El 93% de los entrevistados opinaron que no porque la espera para recibir un producto es prolongado para el bajo producto que reciben (largas colas), los mozos no se dan cuenta cuando ingresan personas a consumir, se cruzan o se olvidan de los pedidos, no tienen conocimientos del tiempo promedio que los clientes están dispuestos a esperar, mala distribución del personal en cocina y caja, imprevistos en la cocina debido a la falta de insumos, la excesiva cantidad de comensales supera al ritmo de atención y espacio disponible.

Todo esto hace que los clientes coman apurados y se sienten insatisfechos con el tiempo de espera.

- ¿Cómo es la atención que le brindan los establecimientos de comida y/o cafeterías?

Para los comensales, la atención está entre término medio y mala, debido al tiempo y a las pocas opciones que ofrecen, el estrés del personal origina un trato inadecuado al servirte el plato, preocupación por vender más no por satisfacer las necesidades del cliente, no existe servicio post venta, engañan al decir que tienen el menú preparado cuando no es así.

#### 4.1.1.4. Problemas recientes

- ¿Ha tenido algún(os) problema(s) hace poco tiempo en cuanto a la atención al cliente en cafeterías y/o establecimiento de comida. ¿Cuál (es) fue (ron)?

En conclusión los problemas a través por los entrevistados fueron: la larga espera al entregar el pedido, decepción en cuanto a su calidad de platos, al comprar algo y estaba agotado, no entregan vuelto completo o les cobran dos veces, no saben distinguir entre monedas falsas y acusan a los comensales, espacios reducidos, poca ración, no hay variedad de menús, mala distribución de mesas, sillas y espacio en general, comida en mal estado, quemada o fría que conlleva al mal sabor, desorden al momento de tomar pedidos (toma de pedidos doble vez, confusión en los platillos), poca higiene de los establecimientos (no se limpian las mesas al instante lo que causa la aparición de insectos y presencia de cabellos), de un día a otro la presentación del platillo varía, responden a los reclamos con una actitud malcriada, las personas que acuden tarde a almorzar ya no encuentran menú de su agrado, y por último a algunos no les gusta el autoservicio (transporte de su almuerzo en bandejas).



ILUSTRACIÓN N° 6.

Mosaico de palabras de los problemas recientes respecto al servicio

Fuente: Elaboración propia a través del software NVivo

#### 4.1.2. Resultados solución

##### 4.1.2.1. Aceptación por el Restaurante Móvil

- ¿Le gustaría almorzar en un restaurante móvil? ¿Por qué?

El restaurante móvil cuenta con gran aceptación de los futuros clientes y esto se ve reflejado en sus respuestas, pues el 100% de ellos dijo que les gustaría almorzar dentro de un bustaurant porque es un modelo de negocio innovador, interesante, entretenido, fuera de lo común, una experiencia agradable y

cómoda nunca antes vista en toda la región que les proporcionaría nuevas emociones y sentimientos al momento de comer y cambiar su rutina.



#### ILUSTRACIÓN N° 7.

Mosaico de palabras de la opinión acerca que si le gustaría almorzar en un restaurante móvil

Fuente: Elaboración propia a través del software NVivo

#### 4.1.2.2. Frecuencia de comer fuera de casa

- ¿Cuántas veces por semana come fuera de casa?

La frecuencia con la que comen fuera de casa es de 4 días en promedio, debido a los apretados de trabajo/estudio lo cual no permite que vayan a casa a almorzar durante los días de la semana.

#### 4.1.2.3. Horario de almuerzo

- ¿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?

El horario con mayor frecuencia para acudir a almorzar escogido por los usuarios es el intervalo de 1 pm a 2 pm debido a que lo consideran la hora ideal para almorzar (hábito alimenticio) y se ajusta al receso dado por su trabajo, se pudo descubrir así que la mayoría son muy exactos al definir su tiempo de almuerzo, y que incluso ajustan sus horarios de clases (estudiantes) para que puedan tener libre ese intervalo horario, algunos también referían que debido a sus ocupaciones laborales y académicas tenían un horario variable, la minoría indicó que su horario de almuerzo oscilaba entre las 2 pm en adelante.

#### 4.1.2.4. Tipos de menús

- ¿Le gustaría que haya tipos de menús? ¿Por qué?

Los comensales respondieron que si les gustaría tener distintos tipos de menú de su agrado porque están hostigados con los mismos platillos, la poca variedad la describen como “rutina” de la cual quieren salir, al tener variedad los clientes sienten un mayor grado de personalización del servicio y los fidelizaría al negocio (factor de éxito importante y atractivo considerado por los entrevistados), también dijeron que les gustaría poder pedir porciones adicionales (yuquitas, papas fritas, arroz, etc.) que pueda complementar su pedido.

- ¿Cuáles serían los menús que le gustaría que haya en un restaurante móvil?  
Ejm. Dietético, vegetariano, regional, ejecutivo, etc.

Los tipos de menús más solicitados por los clientes fueron el menú regional, debido a que la gastronomía Lambayecana es diversa y exquisita, se identificó que a los comensales si bien les gusta mantenerse saludables también la porción debe ser razonable lo cual se ve marcado en la forma de comer peruana, también se obtuvo preferencias por los menús ejecutivo, dieta porque además de ser deliciosas son rápidas de comer y algunos de los comensales tienen enfermedades relacionadas al sistema digestivo por lo cual este tipo de comida se ajusta a sus necesidades y vegetariano por la tendencia de este tipo de comida creciente en la población

#### 4.1.2.5. Decoración del restaurante móvil

- ¿Cómo cree que debería estar decorado el restaurante móvil? Ejm. Pinturas de la cultura Lambayeque, artesanías, luces, pizarras, etc.

Los entrevistados concuerdan que el restaurante móvil debería estar decorado con pinturas de la cultura, platos típicos, fotos de los lugares turísticos de Lambayeque. Asimismo, con luces llamativas y productos ofrecidos más representativos para llamar la atención del cliente y estén enterados de lo que van a consumir a través de pizarras tradicionales pequeñas donde se exhibirá los productos del día, entre otras cosas.



ILUSTRACIÓN N° 8.

Mosaico de palabras de la opinión acerca de la decoración

Fuente: Elaboración propia a través del software NVivo

- Y en cuanto a los colores, ¿Cuáles cree que son los más atractivos para un restaurante?

Los colores más atractivos para los entrevistados son el rojo debido a que te llama mucho la atención y se cree el color más adecuado para un restaurante, el blanco porque transmite limpieza, tranquilidad, libertad y paz; y por último, el azul que también transmite tranquilidad. Todos estos colores convertirían al restaurante móvil en un lugar acogedor para los clientes.

#### 4.1.2.6. Razón Social del Restaurante Móvil

- De los siguientes nombres, ¿Cuál cree que es el más conveniente para un restaurante móvil: “Entre ruedas y platillos”, “Peruanísimo express”, “Menú O’clock”? ¿Por qué?

Los entrevistados creyeron que el nombre más adecuado a un restaurante móvil es “Peruanísimo express” motivo a que el término “Peruanísimo” resaltaría el origen del restaurante, ya que hace referencia a la cultura del país, los entrevistados se identifican con el apelativo, les parece sencillo y rápido de recordar, memorizar y pronunciar, agradable, llamativo, encaja perfectamente en el modelo de negocio (colores rojos, blancos, azules, decoración alusiva a la cultura, entre otros) y estilo que se quiere representar, además el nombre representa una mezcla de la tradicional nacional “Peruanísimo” con un toque moderno “Express”, y también fomenta la identidad nacional.

#### Diseño del restaurante Móvil

- ¿Le gustaría visualizar la preparación de sus platos (cocina a la vista)? ¿Por qué?

En cuanto a la visualización de la preparación a los platos, la totalidad de entrevistados afirmaron que si les gustaría que el restaurante tenga cocina a la vista porque este factor diferenciador haría más apetecible y provocativos a los platos, aumentaría la confianza y tranquilidad a los clientes pues quedarían en evidencia las correctas normas de higiene y las buenas prácticas de manipulación de alimentos, además de que los comensales podrían verificar la óptima calidad de los insumos para los platillos y los procesos llevados a cabo en la preparación, también indicaron que eso les permitiría saber el tiempo promedio de espera pues verán el avance de su pedido y este tiempo se volvería entretenido, esta innovación (cocina a la vista) da a los clientes el sentimiento

de “cocina como en casa” así lo indicaron en varias ocasiones, ya que en el hogar ellos tienen la cocina cerca y es accesible.



ILUSTRACIÓN N° 9.

Mosaico de palabras sobre las razones de la cocina a la vista

Fuente: Elaboración propia a través del software NVivo

- ¿Le incomodaría que los SS.HH. se encuentren en el mismo nivel (piso) que la cocina? ¿Por qué?

Los resultados de esta respuesta indicaron que al 90% de los entrevistados si les incomodaría que SSHH y cocina se encuentren en el mismo nivel, debido a que daría una imagen antiestética y antihigiénica (las bacterias y microbios podrían trasladarse hacia la comida y causar algún tipo de infección, además del olor poco agradable) al restaurante, causaría incomodidad al momento de comer y esperar por el pedido. También indicaron que el personal encargado de la limpieza esté constantemente supervisando los SSHH para corroborar que se encuentre en excelentes condiciones y que el ducto no esté vinculado de

ninguna manera con la cocina. Indicaron que prefieren que la cocina se encuentre en el segundo piso y los baños en el primero, alejado de la zona de los comensales.

- ¿Le gustaría que los SS.HH. sea uno para ambos sexos? ¿Por qué?

Respecto a si les gustaría o no que solo exista un baño dentro del restaurante (uno para ambos sexos), los entrevistados respondieron en un 85% que les gustaría que sean dos baños (uno para cada sexo), por motivos de orden, comodidad, higiene, seguridad y privacidad (principalmente para las mujeres), además de que el decorado por dentro sería un poco diferente considerando las diferentes necesidades y comportamientos de hombres y mujeres, un factor considerado también es que al existir dos baños habría mayor rapidez en estos servicios.



ILUSTRACIÓN N° 10.

Mosaico de palabras de las razones por SS.HH. para ambos sexos

Fuente: Elaboración propia a través del software NVivo

#### 4.1.2.7. Colaboradores del Restaurante Móvil

- ¿Qué tan importante es para Ud. que el personal se vea presentable?

Los entrevistados refirieron al 100% que para ellos era muy importante que el personal se vea presentable y formal pues ellos al ser la primera impresión de los clientes reflejan la calidad y limpieza del restaurante además de construir su imagen y prestigio frente al público, esto acompañado de una excelente labor desempeñada por estos en los procesos de preparación y atención se convertiría en un valor agregado para el restaurante móvil. Dentro del sector restauración, los colaboradores son un factor clave ya que demuestran el cuidado que se tiene al brindar el servicio. Son llamados por los entrevistados como “la carta de presentación del local”, aquella que genera confianza y seguridad de consumir en el negocio. Los comensales se sienten respetados al ser atendidos por personal correctamente vestido, amable, cordial y que resuelva su problema de manera inmediata.

#### 4.1.2.8. Tiempo del pedido y de almuerzo

- ¿Cuál debería ser el tiempo promedio para que le hagan llegar su pedido?

El tiempo promedio para hacer llegar el pedido oscila entre los 10 y 15 minutos depende de la complejidad del platillo, después de eso los clientes empiezan a aburrirse, la alimentación es una necesidad básica a cubrir por lo cual la zona de tolerancia en cuanto a tiempo es pequeña para los comensales.

- Cuando sale a comer, ¿Qué tiempo le dedica al horario del almuerzo?

En lo que respecta al tiempo dedicado a la propia acción de almorzar, está comprendido entre la media hora y 1 hora.

#### 4.1.2.9. Compañía al almorzar

- ¿Suele comer solo o acompañado?

El público objetivo del restaurante móvil suele comer acompañado en su mayoría, ya que les gusta sentir compañía al momento de almorzar, lo cual hace aún más agradable la experiencia y también ayuda a esperar el pedido de manera más entretenida.

#### 4.1.2.10. Menús más consumidos

- ¿Cuáles son los platos que más consume?

Se preguntó también sobre los platos que más consume los cuales fueron platos criollos (seco, arroz con pato, cabrito, ají de gallina, en general, tallarines, lomo saltado, chifa (chaufa, entre otros), pescado y mariscos (pescado frito, sudado y ceviches), y comidas de dieta (ensaladas, vegetarianas). Esta pregunta se realizó con el fin de conocer las preferencias de los consumidores teniendo como objetivo futuro una óptima elaboración de la carta.



ILUSTRACIÓN N° 11. Mosaico de palabras de la opinión acerca del tipo de menú que consume

Fuente: Elaboración propia a través del software NVivo

#### 4.1.2.11. Presentación, sabor y textura del menú

- Entre sazón (sabor), textura y aspecto del alimento (presentación del platillo).  
¿Cuál considera más importante? ¿Por qué?

El factor más importante para los entrevistados fue el sabor (sazón) que es el principal motivo por lo cual el consumidor se ve atraído y confiado en la empresa, es fundamental recalcar que dentro del sabor también se consideró la inocuidad del platillo, seguido de la presentación lo que convierte a un simple menú en un platillo apetecible, una perfecta combinación de lo visual y el gusto fidelizan a los clientes a este tipo de negocios.

#### 4.1.2.12. Medios de comunicación más consultados

- ¿Cuáles son los medios que Ud. utiliza para consultar acerca de restaurantes?

Los entrevistados afirmaron que los medios más utilizados por ellos son las redes sociales, debido a que en ellas encuentras toda la información del restaurante (dirección, propuesta, comentarios de los clientes, etc.) sumado a la globalización y el alcance que tienen las personas a la tecnología, además de que las redes sociales son el medio masivo más barato para llegar hacia los consumidores, en segundo lugar también se mencionó a los amigos y familiares los cuales brindan sus opiniones entre su círculos y cuentan sus experiencias al consumir.

#### 4.1.2.13. Influencia al elegir un restaurante

- Al escoger un restaurante donde Ud. va a consumir. ¿Es usted influenciado por amigos, compañeros de trabajo, etc?

Los comensales si son influenciados por su entorno más cercano debido a la confianza que les tienen y consideran que escuchar las recomendaciones es primordial para acudir a un restaurante y más aún si es una experiencia nueva.

#### 4.1.2.14. Acompañamiento del menú

- ¿Con qué suele acompañar su almuerzo? Ejm. gaseosas, refrescos, infusiones, agua, etc.

En cuanto a sus preferencias por los tipos de bebidas para acompañar su almuerzo ellos eligieron a los refrescos, porque son más ligeros comparados con el café o un jugo de frutas, seguido de las bebidas gaseosas y agua.



ILUSTRACIÓN N° 12. Mosaico de palabras de las bebidas que acompañan a su almuerzo

Fuente: Elaboración propia a través del software Nvivo

#### 4.1.2.15. Gasto promedio

- ¿Cuánto suele gastar al comer menú?

El gasto promedio que hacen los comensales es de 6 a 10 soles, todo depende de si ellos consideran que el servicio vale como para pagar esa cantidad, sumado a la calidad del producto.

#### 4.1.2.16. Servicios extras

- Además de almuerzos, ¿Con que otros servicios le gustaría que cuente el restaurante (desayunos, postres)?

Los servicios extra con los que les gustaría que cuente el restaurant son los desayunos variados (que incluyan café, infusiones, leche, chocolate, entre otros) al igual que los almuerzos con porción razonable y postres entre los que destacan los helados y las cremoladas.

#### 4.1.2.17. Importancia del ambiente en el restaurante móvil

- ¿Qué tan importante es para Ud. un ambiente tranquilo al momento de almorzar?

El almorzar dentro de un ambiente tranquilo es muy importante para los consumidores, ya que la tranquilidad y comodidad brindan una experiencia agradable alejándolos del ruido y estrés que viven en su rutina, las personas aprovechan el almuerzo para relajarse y conversar con sus amigos de manera amena, disfrutando de sus platillos. Además, que el ambiente tranquilo ayuda en la asimilación de los alimentos. Consideraron que el restaurante no debería ser silencioso, sino contar con una música de fondo tranquila que pueda acompañar su momento dentro del restaurant.

## 4.2. Discusión

En cuanto al primer objetivo: reconocer y validar los problemas existentes de los establecimientos de comida y/o cafeterías, se plantearon las hipótesis que fueron validadas a través de las entrevistas a profundidad. Estas hipótesis fueron: deficiente calidad de la comida debido que no existe variedad en sus productos, los clientes no perciben el producto como valioso de acuerdo al precio que pagan, insalubridad de la comida, aspecto visual del plato, mal sabor, manipulación incorrecta de ingredientes y alimentos con alto porcentaje en calorías.

Todo lo mencionado va en contra de lo exigido por el Decreto Supremo N° 025-2004 - MINCETUR expresado en el artículo 26°, el cual manifiesta que los establecimientos de comida deben utilizar alimentos o ingredientes idóneos y en buen estado de conservación, sujetándose estrictamente a las normas que emitan los organismos competentes. Del mismo modo, Concha (2010) afirmó que el segundo grupo de factores más importantes es la calidad de la comida / confiabilidad. Esto resulta un tanto sorprendente, ya que en un principio podría pensarse que la comida es el factor más determinante para la satisfacción de los clientes. Sin embargo, se considera que este hecho puede resultar como consecuencia de que una mala calidad del servicio puede empañar la mejor comida.

Por otro lado, Peña (2007) sostuvo que la calidad supone que el producto o servicio debe cumplir con las funciones y especificaciones para las que fue diseñado; además, debe ajustarse a las expectativas que del producto o servicio tiene el cliente; con lo cual esta investigación concuerda. Por último, en el artículo 27° exigido por el Decreto, se manifestó que si el Órgano Regional Competente verifica el incumplimiento de normas de higiene, seguridad o salubridad, deberá comunicarlo a la autoridad competente en cada materia, para el inicio del procedimiento administrativo correspondiente.

Además, se corroboró que los clientes cuentan con poco tiempo para almorzar. Esta hipótesis se ve apoyada por Morales y Rueda (2009), quienes sostuvieron que los negocios móviles de alimentos buscan satisfacer la necesidad de alimentación de una población que a pesar de contar con poco tiempo para comer desea cambiar sus malos hábitos alimenticios, ya sea por alguna enfermedad o porque desean comer saludable. Por su parte, Buitrago (2014) indicó que uno de los principales síntomas detectados es la falta de tiempo por parte de los clientes para desarrollar las actividades diarias, lo que genera que las personas dejen de lado su alimentación y adopten malos hábitos alimenticios.

Otra hipótesis fue que una mala atención del personal no permite la calidad del servicio. Esto ha sido sustentado por Pérez (2014), quien indicó que dos de las principales dimensiones para el éxito del negocio son: la capacidad del personal, es decir las habilidades y conocimientos que posee para realizar sus labores de forma eficiente; y la cortesía y amabilidad, relacionadas con las actitudes del personal, es decir, la amabilidad, el respeto y la atención. Esta afirmación es apoyada por Concha (2010), quien halló que la calidad del servicio (capacidad de respuesta) es el factor más importante para los clientes. Un servicio atento y amable puede conseguir que el comensal se convierta en un asiduo visitante del restaurant; por lo que los dueños y gerentes de estos establecimientos deben capacitar a sus colaboradores. No solo en cuanto a las habilidades afectivas, sino también al conocimiento y dominio del contenido de su carta. Un personal que conoce la carta y es capaz de recomendar un platillo de especialidad, hace que el cliente se sienta más seguro y mejor atendido.

Una hipótesis más fue la poca variedad de platos que brindan cafeterías y establecimientos de comida lo que no permite calificarlos como de una buena categoría. Tal como expuso Bull, citado por Martin (1999), la variedad de los atributos del producto/servicio suponen una competencia monopolística entre

los oferentes (establecimientos que ofrecen el servicio), como por ejemplo en términos de calidad, atención al cliente o surtido.

Luego de corroborar las primeras hipótesis de esta investigación, se hallaron otros problemas dentro del sector:

Inseguridad y aforo reducido lo que conlleva a tener un servicio higiénico para ambos sexos. Frente a esto, el D.S N° 025-2004-MINCETUR, indicó en el artículo 25° que todo restaurante debe ofrecer al cliente sus servicios en óptimas condiciones de higiene, buena conservación del local, mobiliario y equipos; además, debe cumplir con las normas de seguridad vigentes. Del mismo modo, Pérez (2014) consideró la accesibilidad como una dimensión que garantiza la calidad en el servicio porque se relaciona con la facilidad de obtener el servicio, es decir, tiempo y espacio adecuado para disponer de él. Además, RoCHAT (2000) subrayó que de acuerdo a estudios realizados existen motivaciones relacionadas con la búsqueda de satisfacciones alimentarias, una de ellas es la motivación que busca la seguridad: dentro de este tipo se encontró aquellos ejemplos donde premia la necesidad de encontrar un sitio seguro; aquellos comensales que necesitan fundamentalmente asegurarse de estar en un lugar donde se les garantice la higiene en el local, así como el cuidado en la manipulación de los alimentos. Como puede verse, este problema encontrado ha sido mencionado por varios autores como desventaja de un servicio de alimentos y bebidas. Es también un elemento a tener en cuenta en la idea de negocio del restaurante móvil.

Otro problema hallado en esta investigación fue la contaminación sonora y ambiental, lo cual provocaría la deslealtad en el restaurante, como lo expuso Zamora et al (2011a), dado que las personas no sólo buscan un lugar donde puedan satisfacer su paladar, sino también que ofrezca beneficios como el regocijarse de un servicio y de una atmósfera singular donde puedan utilizar todos sus sentidos para tener una experiencia única.

#### 4.3. Propuesta

En cuanto al segundo objetivo: Diseñar y proponer la idea de negocio acerca del restaurante móvil según Running Lean. Este se desarrolló a partir de los resultados de la segunda entrevista a profundidad, con la cual se diseñó el siguiente modelo de negocio:

a. Problema: Los problemas detectados dentro del sector Restauración son:

- Deficiente calidad de servicio y atención por parte del personal.
- Poca variedad de platos y mala combinación entre entrada – segundo.
- Precios altos comparados con la calidad de producto ofrecida.
- Insalubridad en los insumos, así como en la preparación y manipulación de estos.
- Inseguridad en los alrededores y contaminación sonora y ambiental.
- Desorden en el procesamiento de pedidos.
- Insuficiente capacidad de respuesta por parte del personal hacia las quejas y reclamos de los clientes.
- Aforo reducido y muebles en mal estado.
- Excesivo tiempo de espera en horas punta.

b. Segmento de Clientes: Estará dirigido al público chiclayano en general de cualquier edad y condición (estudiante, trabajador, etc.) que no cuenta con el tiempo suficiente para ir a casa a la hora del almuerzo así como lo expresó Martín (2009a) en los principales factores de impulso de la demanda del sector restauración, donde indica que:

- Los cambios en la estructura del hogar y la menor disponibilidad de tiempo se configuran como explicaciones básicas para concebir el consumo extra doméstico de alimentos y bebidas.

- La variedad de horarios en trabajos y estudios supone que los miembros de la familia raramente coman a diario juntos (comida desestructurada).
- Cada vez se pasa menos tiempo en casa y, por tanto, hay una menor disponibilidad para cocinar. En muchas ocasiones, acudir a un establecimiento de restauración es una alternativa a preparar comida.

Y que además tiene distintas motivaciones para acudir a un establecimiento de comida tal como lo mencionó Rocha (2000) que existen varias motivaciones relacionadas con la búsqueda de satisfacciones alimentarias, las cuales por orden de importancia en el público objetivo son:

- La motivación relacionada con las necesidades culturales: la gastronomía es una muestra de la cultura de un país o de una región. Esta muestra no pasa simplemente por la propuesta de los platos, sino por la calidad en la recepción, calidad del personal, y la ambientación.
- La motivación que busca la seguridad: dentro de este tipo se encontró aquellos ejemplos donde premia la necesidad de encontrar un sitio seguro; aquellos comensales que necesitan fundamentalmente asegurarse de estar en un lugar donde se les garantice la higiene en el local, así como el cuidado en la manipulación de los alimentos.

c. Propuesta de Valor Única:

- Oportunidad de negocio: Satisfacer la necesidad culinaria de los clientes con menús con un alto valor nutricional, excelente combinación, presentación y con precios accesibles a todos ellos.
- Diferenciación: Restaurante móvil de dos pisos con amplio horario de atención y variedad de platos preparados con los más altos estándares de

calidad y buenas prácticas de manipulación de alimentos, que brindará un ambiente único en el país y una experiencia agradable a sus comensales, que gustan de la tranquilidad al momento de almorzar.

d. Solución: El restaurante móvil contará con las siguientes características en cuanto a producto y servicio:

- Decoración: El restaurante móvil estará decorado con pinturas, fotografías, artesanías y demás objetos referentes a la cultura Lambayeque, al mismo tiempo y por medio de la ambientación se satisfará la necesidad de información de los clientes por medio de pizarras Led y pizarras tradicionales pequeñas donde se exhiban los productos del día y precio. En cuanto a la iluminación, se contará con luces llamativas que proporcionen al restaurant un ambiente cómodo y vivaz. El color principal de la decoración interior y exterior, será el rojo por las propuestas de los entrevistados y también porque el rojo es un color cálido dinámico, excitante y produce una sensación de proximidad. Asimismo, los colores claros como el rojo animan y dan una sensación de ligereza. (como lo indicó Caminos, 2011). Por otro lado, Cuervo (2012), expresó que el rojo es un color muy intenso a nivel emocional. Mejora el metabolismo humano, aumenta el ritmo respiratorio y eleva la presión sanguínea. Seguido del color naranja y amarillo, que también son estimulantes del apetito y serán tomados en cuenta dentro de los interiores y exteriores. Todo esto con el fin de superar las expectativas de los clientes en cuanto a decoración, ya que como lo indicó Concha (2010), el tercer factor más importante es el diseño físico del restaurante, se defiende que esto se debe a que el cliente lo asocia con la confiabilidad. Parece ser que parte de lo que los clientes buscan cuando van a comer a un restaurante es sentirse cómodos en un ambiente diferente y estéticamente agradable.
- Nombre: Como lo indica el Ministerio de la Producción (s.f.), el nombre del restaurante debe ser singular y permitir su identificación, de manera que se

logre el posicionamiento en la mente de los consumidores, por lo tanto el restaurant será llamado “Peruanísimo Express” debido a que esta combinación es fácil de recordar, ligera y atractiva además de indicar con claridad el origen del restaurante y resaltar una de sus características: rapidez, por medio de la palabra “Express”.

- Menú/Carta: El modelo de negocio contará con una variedad de platos (regional, saludables, ejecutivos y dieta) apoyados en el gran surtido de platillos que conforman la gastronomía nacional y fusión. Dentro de la elaboración del menú día a día se tendrá en cuenta el balance de este, el cual está compuesto por el balance comercial (equilibrio entre costos, precios, platos y otras consideraciones del marketing), el balance estético (armonía entre los colores, texturas suaves y crocantes, sabores de los platillos e incluso la correcta combinación entre entrada y plato fuerte), y el balance nutricional (Marini, 2007). Esta lista será presentada en una carta donde los precios serán colocados sin el signo monetario y acompañado de decimales, por ejemplo: 15.00; esto según lo afirmaron Yang et al (2009), quienes indican que los comensales tienden a gastar más en restaurantes cuyas cartas no incluyen el signo monetario comparado con aquellas que si lo tienen. Además, los nombres de los platillos del día contendrán una mejor descripción comparados a los de la competencia, por ejemplo: Exclusivo arroz con chanco al estilo de Zaña acompañado de ceviche norteño. De acuerdo a Wansik et al (2001), las etiquetas descriptivas de elementos del menú aumentan las ventas y mejoran la actitud que los clientes tienen hacia la comida y el restaurante. En la carta además estarán descritos los acompañamientos extras (porciones de arroz, papas fritas, yucas, entre otros) y las bebidas (agua, infusiones, bebidas gaseosas, refrescos, jugos, etc.).
- Personal: Se sabe que las personas/colaboradores son el activo más importante para cualquier empresa, por lo cual “Peruanísimo Express” contará con personal amical, solidario, cortés, puntual, honrado, empático,

respetuoso, eficiente y proactivo, con habilidades sociales para tratar a los clientes y habilidades técnicas para brindar el mejor producto. Las principales características exigidas para el personal del restaurant serán el mantener contacto visual con los comensales y demostrar seguridad y confianza, así mismo deberá ser moderado, sensato, con un tono de voz adecuado, ágil, positivo, dispuesto en todo momento a atender las dudas y reclamos de los clientes. En cuanto a su aspecto personal, deberá mostrarse pulcro y ordenado, con el uniforme planchado y limpio, todas estas características son indicadas por el MINCETUR (2011). Además, el personal contará con amplio conocimiento acerca de los insumos y preparación de los platos para informárselas a los clientes en caso de dudas o de que se haya cambiado algún insumo (al momento de elegir un platillo, el mozo o azafata estará en la responsabilidad de explicarle lo mencionado al comensal, para evitar confusiones). Así lo expresa el D.S. N° 025-2004-MINCETUR en su artículo 26°, que indica que los platos deberán ser elaborados con los ingredientes que se indican en la Carta o Menú. Cuando algún ingrediente sea diferente se deberá contar obligatoriamente con la aceptación previa del cliente.

- **Horario de atención:** Una de las características primordiales en el sector restauración es, como lo indicó Martín (2009b), la flexibilidad, enlazada con la capacidad de elección del cliente en cuanto a horarios, variedad, etc., lo que le permite al cliente disfrutar del servicio libre de restricciones. El restaurant móvil contará con un mayor margen de horario de atención comparado al habitual, esto con el objetivo de poder captar la mayor cantidad de clientes y ajustarse a su disponibilidad de almuerzo.
- **Servicios Higiénicos:** Son referentes de la calidad del servicio y producto brindado así como constructores de la imagen del restaurante, por lo cual “Peruanísimo Express” contará con dos SS.HH (uno para caballeros y el otro para damas), por razones de seguridad, higiene, privacidad así como diferentes necesidades, estarán debidamente limpios y ordenados, con

especial cuidado en su mantenimiento. El objetivo es brindar a los clientes una experiencia agradable completa en todas las áreas del restaurant móvil.

- Visualización de la cocina: Para contar con la confianza de los clientes en cuanto a la preparación y manipulación de los alimentos así como en la calidad de los insumos, se ha optado por usar el modelo de cocina a la vista, el cual consta de una cocina abierta, expuesta al público donde los chefs prepararán el menú según el ingreso de pedidos.
- Otras características: El objetivo principal del restaurant móvil es satisfacer y superar las expectativas de los clientes en cuanto a la necesidad de alimentación cómoda y saludable. Respecto a ello, Pérez (2014) indicó algunas características para asegurar la calidad del servicio: accesibilidad (se relaciona con la facilidad de obtener el servicio) y comunicación (la información brindada del servicio es fácil de comprender por el consumidor). El modelo de negocio será accesible, en términos de precios, horarios, punto de venta y aforo adecuado en relación con la cantidad esperada de clientes por día, además debido al personal capacitado, se asegura que la información será correcta, amical y fluida entre colaborador – cliente, lo mismo en referencia a términos de precios, ficha técnica del producto, dudas, entre otros. Además, atendiendo a lo afirmado por Martín (2009b), cada consumidor demanda soluciones individuales que cubran sus requerimientos alimentarios ajustándose a sus preferencias y restricciones, a este fenómeno se le llama “individualización”, el cual será aplicado al restaurante por medio de la ampliación de los menús diarios, la escucha activa hacia sus propuestas y sugerencias, así como la rápida respuesta a sus problemas.
- Servicios extra: Además de almuerzos, se contará con el servicio de desayunos y postres (fríos y calientes) con las mismas características en

cuanto a calidad y atención de los menús para así tener un mayor número de clientes.

- e. Canales: “Peruanísimo Express” contará con dos principales canales de atención, el punto de venta mismo (restaurant móvil) donde se encontrará al personal que estará disponible en el horario de atención para cualquier consulta y dudas, además del internet (página web y redes sociales: Facebook, YouTube, WhatsApp, Instagram, Twitter, Pinterest, entre otras) la cual se convertirá en la “vitrina” principal de los productos, puesto que mediante la web se mostrarán los platos del día, promociones, combos, precios, horario de atención, número de teléfono, información del personal, ruta de llegada (dirección y mapa interactivo) y un buzón de mensajes online para resolver cualquier problema/duda o sugerencia. Se optó por estos canales porque son de bajo o cero costes, además de que debido a la globalización permite llegar a una gran cantidad de clientes. Así lo expresa el Restaurant Master Seminar (2013), las redes sociales son una de las mejores herramientas de marketing para restaurantes, de cero costes y uso sencillo con la finalidad de contribuir a mejorar la reputación del restaurante.
- f. Ingresos: El restaurante móvil percibirá sus ingresos/beneficios a través de la venta directa de almuerzos, desayunos y postres, además de bebidas disponibles dentro del restaurant. Los clientes deberán pagar un precio fijo al contado de acuerdo a lo consumido en el negocio.
- g. Estructura de Costos: Está constituida por lo siguiente:
- Constitución de la empresa.
  - Licencia de funcionamiento, Carnet de Sanidad.
  - Contratación de un seguro de Responsabilidad Civil.
  - Adquisición del restaurante móvil.
  - Compra de menaje y vajilla, así como uniformes del personal.

- Decoración y pintura de interiores y exteriores.
- Pago de publicidad.
- Creación de la página web.
- Pago de servicios de agua, luz y telefonía.
- Impuestos.
- Pago de remuneraciones, seguro y capacitación del personal.
- Adquisición de materia prima, insumos y herramientas.
- Gastos administrativos y/o generales.

h. Métricas Claves: Las métricas a utilizar dentro del restaurant sobre ruedas son las siguientes:

- Número de platos vendidos al mes.
- Número de capacitaciones al personal brindadas al mes.
- Porcentaje de éxito en la resolución de problemas o dudas de los comensales.
- Medición del tiempo promedio en tomar el pedido y llevarlo a la mesa del cliente.
- Número de clientes satisfechos al mes.
- Visitas y comentarios a la página web y redes sociales.
- Número de platos diferentes por semana para medir la variedad de nuestra carta.

i. Ventaja Injusta: El negocio tendrá una ventaja injusta muy difícil de copiar por ser la primera a nivel nacional y es que se abandona la estructura clásica de restaurante y se adopta el concepto inglés de restaurant sobre ruedas, lo cual es un bus especialmente acondicionado para brindar servicios de restauración, desligado totalmente de los camiones de comida rápida, pues “Peruanísimo Express” brindará productos saludables, nutritivos y a precios accesibles en un espacio único. La naturaleza del negocio, lo hace atractivo hacia los clientes por ser innovador y el único a nivel regional y nacional.

Otra ventaja es el convenio con las universidades e instituciones para poder dar crédito a trabajadores de la misma y poder fidelizar con ellos; luego de contar con productos saludables y accesibles en un espacio único, finalmente de tener un dominio de la carta y ficha técnica del menú por parte del personal.

#### 4.4. Determinación de los riesgos

El llevar a la realidad un negocio, conlleva distintos riesgos (aquello que provoca una pérdida o resultado no deseado), la metodología para la generación de modelos de negocio Running Lean propuesto por Ash Maurya, incluye identificar los diferentes tipos de riesgo existentes en producto (acercar o generar el producto correcto), mercado y clientes (elaborar un canal adecuado para llegar a los clientes) a través del análisis de las partes del Lean Canvas a fin de evitarlos o reducirlos.

Es así que para el bustaurant se obtuvieron los siguientes riesgos:

- a) Riesgos relacionados con el producto: Se tiene posibles productos a ofrecer:
- Sólo almuerzos: Si bien esta oferta es la más fuerte del mercado estudiado, el ofrecer solamente almuerzos limita frente a la competencia que ofrece desayunos, jugos, etc. Lo cual conllevaría a la pérdida de clientes que acuden al bustaurant en busca de desayunos.
  - Desayunos, almuerzos y postres: Esta oferta es el más completo y con menos riesgo, pues se tiene más por ofrecer hacia el público en un solo lugar obteniendo la fidelización de los clientes.
  - El restaurante móvil debe moverse por toda la ciudad: Este riesgo conlleva a que muchas personas se sientan incómodas al momento de degustar su almuerzo ya que prefieren comer tranquilos, a su vez a muchos los alejaría

de su centro de trabajo y/o estudios, por lo cual se optó a que el bustaurant tenga una parada fija que puede ser cambiada entre semana y semana de acuerdo a la demanda.

b) Riesgos relacionados con el mercado: Se tienen los siguientes:


- Si el precio a ofrecer está muy por debajo del mercado: Las personas tienden a relacionar precio - calidad, por lo cual el bajo precio vendrá a ser una referencia de mala calidad, lo cual afectaría gravemente las ventas.
- Si el precio a ofrecer está encima del mercado: No se captaría clientes, debido a que el segmento es público en general, se debe de contar con el precio justo y equilibrado que le dé al cliente la seguridad de estar consumiendo un producto de calidad y así mismo tener el conocimiento de que está al alcance de sus ingresos.

c) Riesgos relacionados con los clientes: Se tiene 3 posibles segmentos de clientes:

- Segmento socioeconómico AB: A pesar que el valor del producto subiría, el segmento es porcentualmente pequeño en la ciudad de Chiclayo y el departamento de Lambayeque en general, por lo cual si bien la proporción de ganancia sería mayor, ésta no cubriría los gastos totales lo que llevaría a un cierre del negocio.
- Dirigido sólo a estudiantes universitarios, colegiales y de institutos: Esta población suele ser muy cambiante en cuanto a gustos, tendencias, entre otros, lo cual originaría el riesgo de cambiar más de lo constante y se perdería la esencia del negocio.
- Público en general: Este es el segmento que menos riesgo conlleva pues, al estar abierto a todo público, el servicio prestado presenta una fusión de sus gustos, con un espacio tranquilo para quienes lo desean y con colores

coloridos para un público más joven, se abarca a todo tipo de personas que deseen vivir una nueva experiencia alimenticia.

TABLA N° 4.  
Lean Canvas final

<b>"Lean canvas final del Restaurante Móvil"</b>				
<p><b>Problemas:</b> </p> <p>Calidad de servicio y atención Poca variedad de platos Insalubridad en los insumos Inseguridad en los alrededores </p> <p>Desorden en el procesamiento de pedidos. Insuficiente capacidad de respuesta </p> <p>Locales reducidos </p> <p><b>Alternativas existentes:</b> Restaurante móvil Restaurante vegano o vegetariano Restaurante tecnológico</p>	<p><b>Solución:</b> Buen servicio y atención al cliente </p> <p><b>Métricas claves:</b> Número de platos vendidos al mes Tiempo promedio de atención al cliente Número de clientes satisfechos al mes Visitas y comentarios en las redes sociales Número de platos diferentes en la carta</p>	<p></p> <p><b>Propuesta de valor único:</b> Restaurante móvil de dos pisos. Comida variada y nutritiva Atención esmerada y personalizada.</p> <p><b>Slogan:</b> <b>"Bustaurant CIX,</b></p> <p></p>	<p><b>Ventaja injusta:</b> Convenios con universidades e instituciones. Ficha técnica de los platillos</p> <p><b>Canales:</b> Venta directa Redes sociales </p> <p></p>	<p><b>Segmento de mercado:</b> Población Chiclayana</p> <p><b>Primeros adoptantes:</b> Trabajadores, estudiantes aledaños a la ubicación del bustaurant </p>
<p><b>Estructura de costos:</b> Adquisición del restaurante móvil Contratación de un seguro de responsabilidad civil Equipos de cocina y bar Insumos y materiales Personal capacitado </p>		<p></p> <p><b>Fuente de ingresos:</b> Venta directa de comidas y bebidas </p>		

## V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. Conclusiones

Se validó las hipótesis de los problemas con la etapa de codificación abierta del diseño sistemático de la investigación de teoría fundamentada, donde se reconoció como problemas los siguientes: deficiente calidad de servicio y atención por parte del personal; poca variedad de platos y mala combinación entre entrada – segundo; precios altos comparados con la calidad de producto ofrecida; insalubridad en los insumos, así como en la preparación y manipulación de estos; inseguridad en los alrededores y contaminación sonora y ambiental; desorden en el procesamiento de pedidos; insuficiente capacidad de respuesta por parte del personal hacia las quejas y reclamos de los clientes; aforo reducido y muebles en mal estado; y excesivo tiempo de espera en horas punta. Estos problemas fueron validados a través de las entrevistas a profundidad realizadas en el proceso de codificación.

Se diseñó y validó la idea de negocio del restaurante móvil “Peruanísimo express” bajo el modelo Running Lean. A través de las entrevistas a profundidad se recopiló información necesaria para desarrollar una teoría fundamentada que podría ser aplicada a un área específica. Ello porque el modelo Running Lean es una metodología nueva utilizada sobre todo para la creación de ideas de negocio innovadoras y startups. Estas se van puliendo en el mismo proceso de desarrollo de la idea en sí. Por ello, esta investigación culmina con un Lean canvas complejo y construido a partir de la información obtenida de la realidad estudiada.

## 5.2. Recomendaciones

La situación del servicio de restauración en Chiclayo es evidente: hay demasiadas críticas y muy pocos establecimientos que cumplen con las expectativas del comensal. Por ello, los establecimientos de comida o cafeterías de la ciudad de Chiclayo deben tomar en cuenta los hallazgos obtenidos en esta investigación, puesto que son opiniones de sus clientes o de algunos potenciales consumidores.

Los establecimientos de restauración deben evaluar la calidad del servicio y de la comida que brindan de la manera en que ellos consideren conveniente, de modo que puedan hallar soluciones que se ajusten a sus posibilidades, misión y visión.

Se debe incidir en el uso de Lean Canvas para el desarrollo de ideas de negocio innovadoras o startups, porque esta metodología permite probar con rapidez nuevas ideas de producto e incrementar las posibilidades de éxito, detectar problemas que merezca la pena solucionar y establecer la solución, hacer participar a los clientes en todo el ciclo de desarrollo del producto, probar el producto mediante la repetición de procesos cortos y rápidos, encontrar posibles consumidores de manera más veloz, poner a prueba los precios, decidir qué elementos deben incluirse en la versión inicial del producto o servicio, maximizar los esfuerzos con rapidez, aprendizaje y concentración y, finalmente, repetir estas acciones hasta lograr el ajuste producto/mercado.

Por último, se recomienda que consideren este trabajo como base teórica y metodológica para futuras investigaciones; y se convierte en una fuente de información importante para dar inicio a una etapa de ejecución para un plan de negocios.

## VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asociación Peruana de Gastronomía. (2013). *El boom gastronómico peruano al 2013 [Documento PDF]*. Lima. Recuperado de [http://www.consuladoperuroma.it/doc/libros\\_dig/boom\\_gastronomico\\_peruano\\_al\\_2013\\_web.pdf](http://www.consuladoperuroma.it/doc/libros_dig/boom_gastronomico_peruano_al_2013_web.pdf)
- Atencio, E., & Gonzáles, B. (2007). Calidad de servicio. *Revista de Ciencias Sociales*, 13(1).
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: Pearson Educación.
- Buitrago, K. (2013). *Estudio de factibilidad para la creación de una empresa móvil de comida saludable para las ciudades de Pereira y Dosquebradas*. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira. Recuperado de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/4414/1/65811B932.pdf>
- Cabrera, S. (2013). *Marketing Gastronómico La experiencia de convertir el momento de consumo en un recuerdo memorable*. Universidad de Palermo. Recuperado de <file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-MarketingGastronomicoLaExperienciaDeConvertirElMom-4200834.Pdf>
- Caminos, J. (2011) *Criterios de diseño en iluminación y color*. Editorial de la Universidad Tecnológica Nacional. Santa Fe. Recuperado de [http://www.edutecne.utn.edu.ar/monografias/criterios\\_iluminacionpdf](http://www.edutecne.utn.edu.ar/monografias/criterios_iluminacionpdf)
- Casa 1028. (s.f.). *Casa 1028*. Recuperado el 3 de febrero de 2016, de Restaurant Gourmet Móvil, Quito-Ecuador. Recuperado de <http://www.Casa1028.com/home>
- Charquero, M. (2012). *Restauración, definición y características [Blog]*. Recuperado de [gastronomicaperdia.blogspot.pe/2014/12/restaurante-definicion-y-caracteristicas.html](http://gastronomicaperdia.blogspot.pe/2014/12/restaurante-definicion-y-caracteristicas.html)
- Clark, T., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). *Tu modelo de negocio*. Barcelona: Grupo Planeta.

- Concha, J. (2010). *Satisfacción del cliente en empresas de servicio. El caso de la industria de restaurantes*. Brasilia: Primer Simposio Brasileño de Ciencia de los servicios. Universidad Icesi. Recuperado de <http://www.redlas.net/materiali/priloge/slo/75005.pdf>
- 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 [Tesis de grado, Facultad de Ciencias Empresariales]*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Cuervo, S. (2012) *El poder del color. La influencia de los colores en el consumidor*. Universidad de León. Recuperado de [http://ubosquemoodle.unbosque.edu.co/moodle/pluginfile.php/198794/mod\\_resource/content/1/Percepci%C3%B3n%20del%20color%2C%20Marketing%2C%20lectura.pdf](http://ubosquemoodle.unbosque.edu.co/moodle/pluginfile.php/198794/mod_resource/content/1/Percepci%C3%B3n%20del%20color%2C%20Marketing%2C%20lectura.pdf)
- Cuñat, R. (2007). Aplicación de la teoría fundamentada (grounded theory) al estudio del proceso de creación de empresas. *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso Anual de AEDEM* (pág. 44). Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).
- Editorial Vértice. (2011). *Camarero servicio de bar*. Málaga: Vértice.
- Fierens, L. (2012). *Marketing del color*. Universidad de Palermo. Recuperado de [http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/opendc/archivos/4666\\_open.pdf](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/opendc/archivos/4666_open.pdf)
- González de Heredia, E. (2013). *Glosario gastronómico (I): ¿Es lo mismo establecimiento de hostelería que establecimiento de restauración? [Blog]*. Recuperado de [gastroonblog.com/2013/04/09/contextualizaciones-lo-mimos-hosteleria-que-restauracion/](http://gastroonblog.com/2013/04/09/contextualizaciones-lo-mimos-hosteleria-que-restauracion/)
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. (2015a). *Informe técnico N° 3: Comportamiento de la Economía Peruana en el segundo trimestre de 2015*. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n03\\_pbi-trimestral\\_2015ii.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n03_pbi-trimestral_2015ii.pdf)

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Producción Nacional creció 2,68% en marzo de 2015*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/produccion-nacional-crecio-268-en-marzo-de-2015-8405/>
- Martín, V. (1999). *Hostelería y restauración. Aproximación a uno de los sectores más dinámicos de la economía española [Documento PDF]*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. Recuperado de [http://www.mercasa.es/files/multimedios/1309173423\\_DYC\\_1999\\_46\\_4\\_6.pdf](http://www.mercasa.es/files/multimedios/1309173423_DYC_1999_46_4_6.pdf)
- Martín, V. (2009) *Alimentación fuera del hogar. Un nuevo escenario para una vieja costumbre. [Documento PDF]*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. Recuperado de [http://www.mercasa.es/files/multimedios/pag\\_005-011\\_alimentacion-martin.pdf](http://www.mercasa.es/files/multimedios/pag_005-011_alimentacion-martin.pdf)
- Martini, A. (2007) *Ingeniería de menú: método de optimización para la operación gastronómica*. Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina. Buenos Aires. Recuperado de <file:///C:/Users/usuario/Downloads/file.pdf>
- Maurya, A. (2012). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan that Works*. Washington, D.C.: O'Reilly Media.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2004) *Reglamento de Restaurantes. Decreto Supremo N° 025-2004-MINCETUR*. Perú. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/REGLRESTAURANT2004.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2011) *Manual de Buenas prácticas "Desarrollo de habilidades y destrezas para la atención de clientes en restaurantes"*. Plan Nacional de Calidad Turística – CALTUR. Lima. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/Turismo/Otros/caltur/pdfs\\_documentos\\_Caltur/MBP\\_GESTION\\_SERVICIO\\_ATENCION\\_RESTAURANTES.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/Turismo/Otros/caltur/pdfs_documentos_Caltur/MBP_GESTION_SERVICIO_ATENCION_RESTAURANTES.pdf)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2013). *El turismo en cifras*. Recuperado de <http://media.peru.info/impp/Perfil-Vacacionista-Nacional-2013.pdf>

- Ministerio de la Producción, Cooperación Técnica Belga Perú, Agencia Belga de Desarrollo (s.f.) *Crea tu empresa. Ficha N° 17: Restaurante de comida marina*. Universidad del Pacífico – Lima. Recuperado de <http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/img/crea-tu-empresa/coleccion-16-20/ficha-extendida-17-restaurante-de-comida-marina.pdf>
- Ministerio de Relaciones Exteriores & Ernest & Young Group. (2014). *Guía de negocios e inversión en el Perú*. Lima. Recuperado de [http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia\\_de\\_Negocios\\_e\\_Inversion\\_en\\_el\\_Peru\\_2015\\_2016.pdf](http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru_2015_2016.pdf)
- Morales, G., & Rueda, F. (2009). *Plan de negocios para la creación de una empresa de servicio móvil de comida Fast Good en la ciudad de Bogotá [Tesis de Grado, Facultad de Ingeniería]*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá. Recuperado de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/Tesis255.pdf>
- Mullins, J., & Komisar, R. (2010). *Mejorando el modelo de negocio: cómo transformar su modelo de negocio en un plan B viable*. Barcelona: Profit.
- Observatorio Turístico del Perú. (2013). *Perú: Restaurantes categorizados y no categorizados*. Lima. Recuperado de <http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/restaurantes.pdf>
- Olvera, I., & Scherer, O. (2011). *El cliente y la calidad en el servicio*. México, D.F.: Trillas.
- Organización Internacional de Normalización - ISO. (2005) *Norma Internacional ISO 22000 Sistemas de gestión de la inocuidad de los alimentos – Requisitos para cualquier organización en la cadena alimentaria*. 1° Ed. Suiza. Recuperado de [http://marcelrzmur.com/SistemasCalidadAlimentos/iso22000\\_2005.pdf](http://marcelrzmur.com/SistemasCalidadAlimentos/iso22000_2005.pdf)
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. New Jersey: Deusto.
- Peña, A. (2007). *Evaluación de la calidad del servicio que ofrece la empresa comercial RC a sus clientes, sucursal Chiclayo [Tesis de grado, Facultad de Ciencias Empresariales]*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

- Pérez, C. (2014). *La calidad del servicio al cliente y su influencia en los resultados económicos y financieros de la empresa Restaurante Campestre SAC - Chiclayo, periodo enero a setiembre 2011 y 2012* [Tesis de grado, Facultad de Ciencias Empresariales]. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Ramos, O. (2003). *Análisis descriptivo de las principales razones que influyen en el consumidor al seleccionar un restaurante en la Zona Dorada del Puerto de Acapulco*. [Tesis de grado, Escuela de Negocios]. Puebla: Universidad de las Américas. México. Recuperado de [http://catarina.udlap.mx/udla/tales/documentos/lhr/ramos\\_p\\_o/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/udla/tales/documentos/lhr/ramos_p_o/capitulo2.pdf)
- Restaurant Master Seminar (2013) *Los 8 errores más comunes en la gestión y el Marketing de Restaurantes*. Madrid. Recuperado de <http://www.restaurantmasterseminar.com/wp-content/uploads/downloads/2013/01/8-errores-en-la-gestio%CC%81n-derestaurantes.pdf>
- Santamaría, S; Escobar, J; Rodríguez, V; Tolentino, A; Barranco, J; Hurtado, G; Jiménez, M. (s.f.). *Aspectos psicológicos del hombre y su alimento: transitando de la naturaleza a la biotecnología en pro de la calidad de vida*. [Revista electrónica] Revista electrónica científica de Psicología Ed. N° 8. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo - Instituto Politécnico Nacional. México. Recuperado de [http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icsa/LI\\_ProcCogn/Jorge\\_Torres/14.pdf](http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icsa/LI_ProcCogn/Jorge_Torres/14.pdf)
- Unilever Food Solutions. (s.f.) *Marketing Digital para restaurantes. Impulsa tu negocio en la red*. Recuperado de [http://lacreme.unileverfoodsolutions.es/guias/guia\\_marketing\\_digital\\_para\\_restaurantes.pdf](http://lacreme.unileverfoodsolutions.es/guias/guia_marketing_digital_para_restaurantes.pdf)
- Wansik, B; Painter, J; Van Ittersum, K. (2001). *Descriptive menu labels' effects on sales*. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. [Artículo electrónico] Food & Brand Lab. University of Illinois. Estados Unidos. Recuperado de [http://foodpsychology.cornell.Edu/sites/default/files/unmanaged\\_files/descriptivemenulabels-2001.pdf](http://foodpsychology.cornell.Edu/sites/default/files/unmanaged_files/descriptivemenulabels-2001.pdf)
- Yang, S; Kimes, S & Sessarego, M. (2009). *\$ or Dollars: Effects of Menu-price Formats on Restaurant Checks* [Artículo electrónico]. Cornell University School of Hotel Administration. Estados Unidos. Recuperado de <http://scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1168&context=chrrpubs>

Zamora, J; Vásquez, A; Díaz, R. & Grandón, M. (2011) *Hacia la comprensión de la lealtad del cliente de restaurantes. Caso Talca, Región del Maule*. Chile.  
Recuperado de  
<http://www.estudiosenturismo.com.ar/PDF/V20/N03/v20n3a03.pdf>

## VII. ANEXOS

### Anexo 01: Encuesta piloto



Reciba nuestro cordial saludo, somos estudiantes de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, y estamos realizando nuestra tesis en relación a un “Modelo de un restaurante móvil basado en el método Running Lean”, por ello estamos aplicando encuestas con la finalidad de medir la aceptación de este establecimiento.

Instrucciones: Lea detenidamente la encuesta y marque con una (X) en la letra que usted considera adecuada

1. En la hora del almuerzo (cuando tiene que regresar a su centro de estudios/trabajo). ¿Dónde acude a almorzar?
  - a) Catefín
  - b) Fuera de la universidad/trabajo
  - c) Casa
  - d) Otro (especifique): \_\_
  
2.                      ¿Con qué frecuencia del 1 al 5, siendo 1 no tan frecuente y el 5 muy frecuente acude a estos lugares?
  - a) 1
  - b) 2
  - c) 3
  - d) 4
  - e) 5
  
3. En los lugares que usted frecuenta para almorzar ¿Se encuentra satisfecho con la atención y calidad del servicio?
  - a) Sí
  - b) No
  
4. ¿Le gustaría un restaurante móvil que brinde menú?
  - a) Sí
  - b) No
  
5. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio?
  - a) S/. 5.00 nuevos soles.
  - b) De S/. 5.00 a S/. 10.00 nuevos soles.
  - c) Más de S/. 10.00 nuevos soles.

Muchas gracias.

## Anexo 02: Instrumento para la validación de las hipótesis de los problemas

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES****Escuela de Administración de Empresas****INTRUCCIONES:**

Requerimos que Usted responda las siguientes interrogantes de manera objetiva y clara de tal manera que sea importante para la razón de la presente investigación.

**PREGUNTAS:**

1. ¿Cómo evalúa la calidad de los platos que presentan en cafeterías y/o establecimientos de comida?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. ¿Cómo evalúa la calidad de servicio prestado por cafeterías y/o establecimientos de comida?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. ¿Qué le causa incomodidad al acudir a los establecimientos de comida y/o cafeterías?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
4. En los establecimientos de comida y/o cafeterías, ¿Existen variedad de menús de su agrado?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
5. ¿Cree usted que el tiempo de espera es importante? ¿Por qué?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. ¿Considera Ud. que el tiempo de espera para que le sirvan su pedido es el adecuado en cafeterías y/o establecimientos de comida? ¿Por qué?

---

---

7. ¿Cómo es la atención que le brindan los establecimientos de comida y/o cafeterías?

---

---

8. Ha tenido problemas hace poco en cuanto a la atención al cliente en cafeterías y/o establecimiento de comida. ¿Cuáles fueron?

---

---

## Anexo 03: Instrumento para la validación de la solución

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES****Escuela de Administración de Empresas****INTRUCCIONES:**

Requerimos que usted responda las siguientes interrogantes de manera objetiva y clara de tal manera que sea importante para la razón de la presente investigación.

**PREGUNTAS:**

1. ¿Le gustaría almorzar en un restaurante móvil? ¿Por qué?

---

---

2. ¿Cómo cree que debería estar decorado el restaurante móvil? Ejm. Pinturas de la cultura Lambayeque, artesanías, luces, pizarras, etc.

---

---

3. Y en cuanto a los colores, ¿Cuáles cree que son los más atractivos para un restaurante?

---

---

4. De los siguientes nombres, ¿Cuál cree que es el más conveniente para un restaurante móvil: "Entre ruedas y platillos", "Peruanísimo express", "Menú O'clock"? ¿Por qué?

---

---

5. ¿Le gustaría visualizar la preparación de sus platos (cocina a la vista)? ¿Por qué?

---

---

6. ¿Le incomodaría que los SS.HH. se encuentren en el mismo nivel (piso) que la cocina? ¿Por qué?

---

---

7. ¿Le gustaría que los SS.HH. sea uno para ambos sexos? ¿Por qué?

---

---

8. ¿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?

---

---

9. ¿Le gustaría que haya tipos de menús? ¿Por qué?

---

---

10. ¿Cuáles serían los menús que le gustaría que haya en un restaurante móvil? Ejm. Dietético, vegetariano, regional, ejecutivo, etc.

---

---

11. ¿Qué tan importante es para Ud. que el personal se vea presentable?

---

---

12. ¿Cuál debería ser el tiempo promedio para que le hagan llegar su pedido?

---

---

13. Cuando sale a comer, ¿Qué tiempo le dedica al horario del almuerzo?

---

---

14. ¿Suele comer solo o acompañado?

---

---

15. ¿Qué tan importante es para Ud. un ambiente tranquilo al momento de almorzar?

---

---

16. ¿Cuántas veces por semana come fuera de casa?

---

---

17. ¿Cuáles son los platos que más consume?

---

---

18. Entre sazón (sabor), textura y aspecto del alimento (presentación del platillo). ¿Cuál considera más importante? ¿Por qué?

---

---

19. ¿Cuáles son los medios que Ud. utiliza para consultar acerca de restaurantes?

---

---

20. Al escoger un restaurante donde Ud. va a consumir. ¿Es usted influenciado por amigos, compañeros de trabajo, etc?

---

---

21. ¿Con qué suele acompañar su almuerzo? Ejm. Bebidas gaseosas, refrescos, infusiones, jugos, agua, etc.

---

---

22. ¿Cuánto suele gastar al comer menú?

---

---

23. Además de almuerzos, ¿Con que otros servicios le gustaría que cuente el restaurante (desayunos, postres)?

---

---

## Anexo 04: Nodos de los problemas detectados

Resultados Entrevista.nvp - NVivo Starter

ARCHIV INICIO CREAR DATOS ANALIZAR CONSULTA EXPLORAR DISEÑO VER

Ir Actualizar Abrir Propiedades Editar Pegar Copiar Cortar Fusionar Portapapeles Formato Párrafo Estilos Selección de PDF Texto Región Búsqueda Reemplazar Eliminar

Nodos Buscar Buscar en Nodos Buscar ahora Borrar

Nombre	Recursos	Referencias	Creado por	Creado el	Modificado por	Modificado el
No hay incomodidad	1	1	VMJH	26/06/2016 09:26 p.	VMJH	26/06/2016 09:26 p.m.
No problemas	17	17	VMJH	26/06/2016 11:08 p.	VMJH	26/06/2016 11:21 p.m.
Problemas detectados	39	59	VMJH	26/06/2016 11:22 p.	VMJH	27/06/2016 09:17 a.m.
P Colas	1	1	VMJH	26/06/2016 11:06 p.	VMJH	26/06/2016 11:06 p.m.
P Demora	16	16	VMJH	26/06/2016 11:05 p.	VMJH	26/06/2016 11:21 p.m.
P Infraestructura	6	6	VMJH	26/06/2016 11:09 p.	VMJH	26/06/2016 11:22 p.m.
P Insalubridad	9	9	VMJH	26/06/2016 11:10 p.	VMJH	26/06/2016 11:21 p.m.
P Mal sabor	2	2	VMJH	26/06/2016 11:11 p.	VMJH	26/06/2016 11:13 p.m.
P Mala atención	5	5	VMJH	26/06/2016 11:08 p.	VMJH	26/06/2016 11:21 p.m.
P Mala calidad	3	3	VMJH	26/06/2016 11:06 p.	VMJH	26/06/2016 11:19 p.m.
P No hay productos	2	2	VMJH	26/06/2016 11:07 p.	VMJH	26/06/2016 11:20 p.m.
P No respeto	3	3	VMJH	26/06/2016 11:06 p.	VMJH	26/06/2016 11:15 p.m.
P pedidos	7	7	VMJH	26/06/2016 11:10 p.	VMJH	26/06/2016 11:20 p.m.
P poca ración	2	2	VMJH	26/06/2016 11:09 p.	VMJH	26/06/2016 11:13 p.m.
P variedad	1	1	VMJH	26/06/2016 11:09 p.	VMJH	26/06/2016 11:09 p.m.
P vuelto	2	2	VMJH	26/06/2016 11:07 p.	VMJH	26/06/2016 11:15 p.m.
Tiempo de espera adecuado	14	14	VMJH	26/06/2016 10:24 p.	VMJH	26/06/2016 10:34 p.m.
Tiempo de espera importante	55	55	VMJH	26/06/2016 10:03 p.	VMJH	26/06/2016 10:15 p.m.
Tiempo de espera inadecuado	40	40	VMJH	26/06/2016 10:20 p.	VMJH	26/06/2016 10:36 p.m.
Variedad	56	63	VMJH	26/06/2016 09:59 p.	VMJH	26/06/2016 09:59 p.m.

Fuente: Elaboración propia a través del software NVivo

## Anexo 5: Nodos de las causas de la incomodidad del servicio

Resultados Entrevista.nvp - NVivo Starter

ARCHIV INICIO CREAR DATOS ANALIZAR CONSULTA EXPLORAR DISEÑO VER

Ir Actualizar Abrir Propiedades Editar Pegar Cortar Copiar Fusionar Formato Párrafo Estilos Seleccionar Selección de PDF Texto Región Búsqueda Reemplazar Eliminar

Nodos Buscar Buscar en Nodos Buscar ahora Borrar

Nombre	Recursos	Referencias	Creado por	Creado el	Modificado por	Modificado el
Causas de la incomodidad	53	81	VMJH	26/06/2016 09:37 p.	VMJH	26/06/2016 09:38 p.m.
Incomodidad Cobran 2 veces		1	VMJH	26/06/2016 10:49 p.	VMJH	26/06/2016 10:49 p.m.
Incomodidad Infraestructura		10	VMJH	26/06/2016 09:16 p.	VMJH	26/06/2016 09:33 p.m.
Incomodidad Mala atención		8	VMJH	26/06/2016 09:16 p.	VMJH	27/06/2016 09:24 a.m.
Incomodidad Mala calidad		2	VMJH	26/06/2016 09:21 p.	VMJH	26/06/2016 09:35 p.m.
Incomodidad SSHH		1	VMJH	26/06/2016 09:23 p.	VMJH	26/06/2016 09:23 p.m.
Incomodidad Vuelto		1	VMJH	26/06/2016 09:21 p.	VMJH	26/06/2016 09:21 p.m.
Incomodidad Colas		5	VMJH	26/06/2016 09:20 p.	VMJH	26/06/2016 09:29 p.m.
Incomodidad Comida en las mesas		1	VMJH	26/06/2016 09:18 p.	VMJH	26/06/2016 09:18 p.m.
Incomodidad Confianza		1	VMJH	26/06/2016 09:14 p.	VMJH	26/06/2016 09:14 p.m.
Incomodidad Cruzar		11	VMJH	26/06/2016 09:15 p.	VMJH	26/06/2016 09:34 p.m.
Incomodidad Demora		10	VMJH	26/06/2016 09:14 p.	VMJH	26/06/2016 09:35 p.m.
Incomodidad falta de personal		2	VMJH	26/06/2016 09:28 p.	VMJH	26/06/2016 09:36 p.m.
Incomodidad Insalubridad		8	VMJH	26/06/2016 09:17 p.	VMJH	26/06/2016 09:36 p.m.
Incomodidad Inseguridad		9	VMJH	26/06/2016 09:15 p.	VMJH	26/06/2016 09:34 p.m.
Incomodidad Lugar intranquilo		1	VMJH	26/06/2016 09:19 p.	VMJH	26/06/2016 09:19 p.m.
Incomodidad mal sabor		1	VMJH	26/06/2016 09:35 p.	VMJH	26/06/2016 09:35 p.m.
Incomodidad poca variedad		6	VMJH	26/06/2016 09:16 p.	VMJH	26/06/2016 09:34 p.m.
Incomodidad precios caros		1	VMJH	26/06/2016 09:30 p.	VMJH	26/06/2016 09:30 p.m.

Fuente: Elaboración propia a través del software NVivo

## Anexo 6: Nodos de los factores de calidad de la comida buena

Resultados Entrevista.nvp - NVivo Starter

ARCHIV INICIO CREAR DATOS ANALIZAR CONSULTA EXPLORAR DISEÑO VER

Ir Actualizar Abrir Propiedades Editar Pegar Copiar Cortar Copiar Fusionar B I U Restablecer configuración Seleccionar Selección de PDF Texto Búsqueda Reemplazar Eliminar

Espacio de trabajo Elemento Portapapeles Formato Párrafo Estilos Edición

Nodos Buscar Buscar en Nodos Buscar ahora Borrar

Nodos Casos

Nombre	Recursos	Referencias	Creado por	Creado el	Modificado por	Modificado el
Factores Calidad Comida Buena	20	32	VMJH	26/06/2016 08:35 p.	VMJH	26/06/2016 08:40 p.m.
Buen sabor	9	10	VMJH	26/06/2016 07:59 p.	VMJH	26/06/2016 08:22 p.m.
Porción razonable	1	1	VMJH	26/06/2016 08:21 p.	VMJH	26/06/2016 08:21 p.m.
Precios accesibles	10	10	VMJH	26/06/2016 08:05 p.	VMJH	26/06/2016 09:09 p.m.
Presentación buena	5	5	VMJH	26/06/2016 07:58 p.	VMJH	26/06/2016 08:22 p.m.
Variedad buena	5	6	VMJH	26/06/2016 07:57 p.	VMJH	26/06/2016 08:30 p.m.
Factores Calidad Comida Mala	33	52	VMJH	26/06/2016 08:36 p.	VMJH	26/06/2016 08:40 p.m.
Factores Servicio Bueno	21	26	VMJH	26/06/2016 09:12 p.	VMJH	26/06/2016 09:13 p.m.
Factores Servicio Regular - Malo	33	57	VMJH	26/06/2016 09:11 p.	VMJH	26/06/2016 09:13 p.m.
No hay incomodidad	1	1	VMJH	26/06/2016 09:26 p.	VMJH	26/06/2016 09:26 p.m.
No problemas	17	17	VMJH	26/06/2016 11:08 p.	VMJH	26/06/2016 11:21 p.m.
Problemas detectados	39	59	VMJH	26/06/2016 11:22 p.	VMJH	27/06/2016 09:17 a.m.
Tiempo de espera adecuado	14	14	VMJH	26/06/2016 10:24 p.	VMJH	26/06/2016 10:34 p.m.
Tiempo de espera importante	55	55	VMJH	26/06/2016 10:03 p.	VMJH	26/06/2016 10:15 p.m.
Tiempo de espera inadecuado	40	40	VMJH	26/06/2016 10:20 p.	VMJH	26/06/2016 10:36 p.m.
Variedad	56	63	VMJH	26/06/2016 09:59 p.	VMJH	26/06/2016 09:59 p.m.

Recursos Nodos Clasificaciones Colecciones Consultas Carpetas

Fuente: Elaboración propia a través del software NVivo

## Anexo 7: Nodos de los factores de la calidad de la comida mala

Resultados Entrevista.nvp - NVivo Starter

ARCHIV INICIO CREAR DATOS ANALIZAR CONSULTA EXPLORAR DISEÑO VER

Ir Actualizar Abrir Propiedades Editar Pegar Copiar Cortar Fusionar Formato Párrafo Estilos Selección de PDF Texto Región Edición Insertar Reemplazar Eliminar

Nodos Buscar Buscar en Nodos Buscar ahora Borrar

Nombre	Recursos	Referencias	Creado por	Creado el	Modificado por	Modificado el
Factores Calidad Comida Mala	33	52	VMJH	26/06/2016 08:36 p.	VMJH	26/06/2016 08:40 p.m.
Comida Malograda o Guardada		7	8	VMJH	26/06/2016 07:57 p.	VMJH 26/06/2016 08:59 p.m.
Consumo por costumbre		3	3	VMJH	26/06/2016 08:18 p.	VMJH 26/06/2016 08:31 p.m.
Desconfianza		2	2	VMJH	26/06/2016 08:16 p.	VMJH 26/06/2016 08:24 p.m.
Insalubridad en la comida		4	4	VMJH	26/06/2016 08:04 p.	VMJH 26/06/2016 08:31 p.m.
Insectos en la comida		2	2	VMJH	26/06/2016 07:53 p.	VMJH 26/06/2016 09:22 p.m.
Mal Sabor		14	15	VMJH	26/06/2016 07:56 p.	VMJH 26/06/2016 08:31 p.m.
Mala manipulación de alimentos		1	1	VMJH	26/06/2016 08:06 p.	VMJH 26/06/2016 08:06 p.m.
Mala presentación		1	1	VMJH	26/06/2016 08:30 p.	VMJH 26/06/2016 08:30 p.m.
No hay combinación		1	1	VMJH	26/06/2016 08:26 p.	VMJH 26/06/2016 08:26 p.m.
Platos fríos		5	5	VMJH	26/06/2016 08:03 p.	VMJH 26/06/2016 08:31 p.m.
Poca ración		3	3	VMJH	26/06/2016 08:00 p.	VMJH 26/06/2016 08:14 p.m.
Poca variedad		3	3	VMJH	26/06/2016 07:53 p.	VMJH 26/06/2016 08:26 p.m.
Precios altos		4	4	VMJH	26/06/2016 07:58 p.	VMJH 26/06/2016 08:28 p.m.
Factores Servicio Bueno		21	26	VMJH	26/06/2016 09:12 p.	VMJH 26/06/2016 09:13 p.m.
Factores Servicio Regular - Malo		33	57	VMJH	26/06/2016 09:11 p.	VMJH 26/06/2016 09:13 p.m.
No hay incomodidad		1	1	VMJH	26/06/2016 09:26 p.	VMJH 26/06/2016 09:26 p.m.
No problemas		17	17	VMJH	26/06/2016 11:08 p.	VMJH 26/06/2016 11:21 p.m.
Problemas detectados		39	59	VMJH	26/06/2016 11:22 p.	VMJH 27/06/2016 09:17 a.m.
Tiempo de espera adecuado		14	14	VMJH	26/06/2016 10:24 p.	VMJH 26/06/2016 10:34 p.m.

Fuente: Elaboración propia a través del software NVivo

## Anexo 8: Nodos de los factores de calidad del servicio regular – malo

Resultados Entrevista.nvp - NVivo Starter

ARCHIV INICIO CREAR DATOS ANALIZAR CONSULTA EXPLORAR DISEÑO VER

Ir Actualizar Abrir Propiedades Editar Pegar Copiar Cortar Fusionar Portapapeles Formato Párrafo Estilos Selección de PDF Texto Región Búsqueda Reemplazar Eliminar

Buscar Buscar en Nodos Buscar ahora Borrar

**Nodos**

Nombre	Recursos	Referencias	Creado por	Creado el	Modificado por	Modificado el
Calidad Servicio Mala	11	12	VMJH	26/06/2016 08:48 p.	VMJH	26/06/2016 09:08 p.m.
Calidad Servicio Regular	19	19	VMJH	26/06/2016 08:47 p.	VMJH	26/06/2016 09:11 p.m.
Causas de la incomodidad	53	81	VMJH	26/06/2016 09:37 p.	VMJH	26/06/2016 09:38 p.m.
Factores Calidad Comida Buena	20	32	VMJH	26/06/2016 08:35 p.	VMJH	26/06/2016 08:40 p.m.
Factores Calidad Comida Mala	33	52	VMJH	26/06/2016 08:36 p.	VMJH	26/06/2016 08:40 p.m.
Factores Servicio Bueno	21	26	VMJH	26/06/2016 09:12 p.	VMJH	26/06/2016 09:13 p.m.
Factores Servicio Regular - Malo	33	57	VMJH	26/06/2016 09:11 p.	VMJH	26/06/2016 09:13 p.m.
Atención regular	1	1	VMJH	26/06/2016 08:53 p.	VMJH	26/06/2016 08:53 p.m.
Deficiente infraestructura y ambientes	3	3	VMJH	26/06/2016 09:00 p.	VMJH	26/06/2016 09:11 p.m.
Demora en la atención	10	10	VMJH	26/06/2016 08:48 p.	VMJH	26/06/2016 09:08 p.m.
Existencia de colas	2	2	VMJH	26/06/2016 08:50 p.	VMJH	26/06/2016 08:59 p.m.
Falta de orden en los pedidos	7	7	VMJH	26/06/2016 08:49 p.	VMJH	26/06/2016 09:09 p.m.
Falta personal	1	1	VMJH	26/06/2016 09:04 p.	VMJH	26/06/2016 09:04 p.m.
Mala atención	23	28	VMJH	26/06/2016 08:47 p.	VMJH	26/06/2016 10:55 p.m.
No hay personalización	2	2	VMJH	26/06/2016 08:55 p.	VMJH	26/06/2016 09:08 p.m.
No Resolución de problemas	1	1	VMJH	26/06/2016 08:57 p.	VMJH	26/06/2016 08:57 p.m.
No tienen vuelto	2	2	VMJH	26/06/2016 08:49 p.	VMJH	26/06/2016 09:05 p.m.
No hay incomodidad	1	1	VMJH	26/06/2016 09:26 p.	VMJH	26/06/2016 09:26 p.m.
No problemas	17	17	VMJH	26/06/2016 11:08 p.	VMJH	26/06/2016 11:21 p.m.
Problemas detectados	39	59	VMJH	26/06/2016 11:22 p.	VMJH	27/06/2016 09:17 a.m.

Fuente: Elaboración propia a través del software NVivo

Anexo 9: Juicio de Expertos para validar el instrumento – problema

- Experto: Mg. César Olivos Villasis

**MODELO VALIDADO**

**INFORME DE VALIDACION DE CONTENIDO E INSTRUMENTO.**

**EXPERTO**

Apellidos y Nombres: Olivos Villasis Cesar Luis

Grado Académico que ostenta: Magister en Dirección Estratégica

Línea de Investigación: Negocios Emergentes, Sistemas de Información

**NOMBRE DEL MODELO A SEGUIR:**

Running Lean - Lean Canvas

AUTOR DEL MODELO: Ash Maurya

**CONCEPTO SEGÚN EL MODELO:**

Es un plan sistemático propuesto por Ash Maurya que ayude a persona a iterar desde un plan A o inicial a un plan que de verdad funcione. S basa en gran medida a “Lean Starup” de Eric Ries, en particular al ciclo de construir, medir y aprender.

**AUTOR (ES) DEL INSTRUMENTO**

ESTUDIANTE 1 : Huchiyama Ruiz Maricarmen  
 ESTUDIANTE 2 : Julca Hernandez Vannia Milagritos  
 ESCUELA : Administración de empresas  
 CICLO : Noveno - Decimo  
 CURSO : Tesis II

**TITULO DE LA INVESTIGACION**

« Diseño y validación del modelo de negocio de un restaurante móvil basado en el método Running Lean en la ciudad de Chiclayo »

**AREA Y LINEA DE INVESTIGACION SEGUN SUNEDU**

Area de Iniciativa Empresarial (« Emprendedurismo ») y Linea de Innovación

**ASESOR**

NOMBRE: Arriola Jimenez Fernando Antonio

LINEA DE INVESTIGACION \_\_\_\_\_

## ANÁLISIS DE LOS ÍTEMS DEL INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN:** Entrevista

**OBJETIVO GENERAL DE LA TESIS:** Proponer un modelo de negocio de un restaurante móvil basado en el método Running Lean en la ciudad de Chiclayo.

**OBJETIVO DEL ESTUDIO DE MERCADO:** Validar los problemas del mercado

			Congruente / Relevante con la investigación		Redactado en forma correcta		Tendencioso / Sesgo		Observación PERTINENTE NO VALIDO	
			Sí	No	Sí	No	Sí	No		
<b>Problema</b>	Calidad del producto	1	¿Cómo evalúa la calidad de los platos que presentan en cafetería y/o establecimientos de comida fuera de la USAT en cuanto a sazón, textura, presentación, etc?		X		X		X	Podrían considerarse otras preguntas para ver la percepción del usuario.
	Calidad del servicio	2	¿Cómo evalúa la calidad del servicio prestado en cafetería y/o establecimientos de comida fuera de la USAT?		X		X		X	
		3	¿Cómo es la atención que le brindan los establecimientos de comida de la USAT y/o cafetería?		X		X		X	
		4	¿Qué le causa incomodidad al acudir a los establecimientos de comida fuera de la USAT?		X		X		X	

		5	Ha tenido hace poco en cafetería y/o establecimientos de comida fuera de la USAT? ¿Cuáles fueron?	X		X			X	
	Variedad de Menús	6	En los establecimientos de comida fuera de la USAT y/o cafetería ¿Existe variedad de menús de su agrado?	X		X			X	AMPLIAR PREGUNTAS CON ENTREVISTADOS.
	Tiempo de espera	7	¿Cree Ud. que el tiempo de espera es importante? ¿Por qué?	X		X			X	
		8	¿Considera Ud. que el tiempo de espera para que le sirvan su pedido es el adecuado?	X		X			X	
	Atención al cliente	9	¿Cómo califica Ud. la comunicación entre colaborador – comensal que le brindan los establecimientos de comida fuera de la USAT y/o cafetería?	X		X			X	

**SUGERENCIAS:** (realizar todas las anotaciones, críticas o recomendaciones que se consideran oportunas para mejorar el instrumento).

CONSIDERAN LOS ADJETOS EN CADA ÍTEM.

-----

-----

-----

-----

Mediante el presente documento doy fe que he analizado el instrumento y cumple adecuadamente con producir un rango de respuestas que representan los universos respectivos de cada constructo mental o conceptual a ser medido según los objetivos propuestos y el proceso de operacionalización de las variables, éste último desde la definición conceptual de las variables, su definición operacional, y finalmente la elaboración de sus indicadores).

Expido el presente documento para los fines pertinentes.



**Firma del Experto**  
DNI N° 44732460

Chiclayo 10 de 06 del 2016

- Experto: Mg. Jorge Augusto Mundaca Quiroz

### **MODELO VALIDADO**

#### **INFORME DE VALIDACION DE CONTENIDO E INSTRUMENTO.**

##### **EXPERTO**

Apellidos y Nombres: Mundaca Guerra Jorge Augusto

Grado Académico que ostenta: Ingeniero y Maestro en Ingeniería Industrial – Dirección de proyectos.

Línea de Investigación: Diseño, Proyectos Industriales, Negocios y Riesgos Financieros, Empresario Industria

##### **NOMBRE DEL MODELO A SEGUIR:**

Running Lean - Lean Canvas

AUTOR DEL MODELO: Ash Maurya

##### **CONCEPTO SEGÚN EL MODELO:**

Es un plan sistemático propuesto por Ash Maurya que ayude a persona a iterar desde un plan A o inicial a un plan que de verdad funcione. S basa en gran medida a “Lean Starup” de Eric Ries, en particular al ciclo de construir, medir y aprender.

##### **AUTOR (ES) DEL INSTRUMENTO**

ESTUDIANTE 1 : Huchiyama Ruiz Maricarmen

ESTUDIANTE 2 : Julca Hernandez Vannia Milagritos

ESCUELA : Administración de empresas

CICLO : Noveno - Decimo

CURSO : Tesis II

##### **TITULO DE LA INVESTIGACION**

« Diseño y validación del modelo de negocio de un restaurante móvil basado en el método Running Lean en la ciudad de Chiclayo »

##### **AREA Y LINEA DE INVESTIGACION SEGUN SUNEDU**

Area de Iniciativa Empresarial (« Emprendedurismo ») y Linea de Innovación

##### **ASESOR**

NOMBRE: Arriola Jiménez Fernando Antonio

LINEA DE INVESTIGACION Modelos de negocio, plan de negocio

### ANÁLISIS DE LOS ÍTEMS DEL INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN:** Entrevista

**OBJETIVO GENERAL DE LA TESIS:** Proponer un modelo de negocio de un restaurante móvil basado en el método Running Lean en la ciudad de Chiclayo.

**OBJETIVO DEL ESTUDIO DE MERCADO:** Validar los problemas del mercado

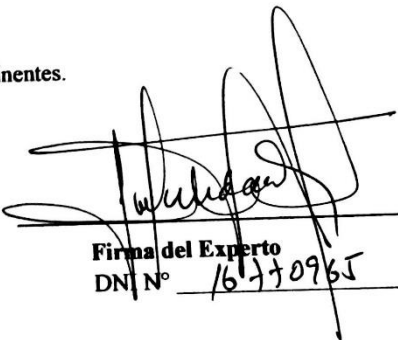
			Congruente / Relevante con la investigación		Redactado en forma correcta		Tendencioso / Sesgo		Observación PERTINENTE (P) NO VALIDO (N)	
			Sí	No	Sí	No	Sí	No		
<b>Problema</b>	Calidad del producto	1	¿Cómo evalúa la calidad de los platos que presentan en cafetería y/o establecimientos de comida fuera de la USAT en cuanto a sazón, textura, presentación, etc?	/		/			/	P
	Calidad del servicio	2	¿Cómo evalúa la calidad del servicio prestado en cafetería y/o establecimientos de comida fuera de la USAT?	/		/			/	P
		3	¿Cómo es la atención que le brindan los establecimientos de comida de la USAT y/o cafetería?	/		/			/	P
		4	¿Qué le causa incomodidad al acudir a los establecimientos de comida fuera de la USAT?	/		/			/	P

		5	Ha tenido hace poco en cafetería y/o establecimientos de comida fuera de la USAT? ¿Cuáles fueron?	/		/		/	P
	Variedad de Menús	6	En los establecimientos de comida fuera de la USAT y/o cafetería ¿Existe variedad de menús de su agrado?	/		/		/	P
	Tiempo de espera	7	¿Cree Ud. que el tiempo de espera es importante? ¿Por qué?	/		/		/	P
		8	¿Considera Ud. que el tiempo de espera para que le sirvan su pedido es el adecuado?	/		/		/	P
Atención al cliente	9	¿Cómo califica Ud. la comunicación entre colaborador – comensal que le brindan los establecimientos de comida fuera de la USAT y/o cafetería?	/		/		/	P	

**SUGERENCIAS:** (realizar todas las anotaciones, críticas o recomendaciones que se consideran oportunas para mejorar el instrumento).

Mediante el presente documento doy fe que he analizado el instrumento y cumplo adecuadamente con producir un rango de respuestas que representan los universos respectivos de cada constructo mental o conceptual a ser medido según los objetivos propuestos y el proceso de operacionalización de las variables, éste último desde la definición conceptual de las variables, su definición operacional, y finalmente la elaboración de sus indicadores).

Expido el presente documento para los fines pertinentes.

  
Firma del Experto  
DNI N° 16770965

Chiclayo 16 de Junio del 2016

- Experto: Mg. Carlos Vargas Orozco

### **MODELO VALIDADO**

#### **INFORME DE VALIDACION DE CONTENIDO E INSTRUMENTO.**

#### **EXPERTO**

Apellidos y Nombres: Vargas Orozco Carlos

Grado Académico que ostenta: Lic. Administración de empresas MBA

Línea de Investigación: Gerente empresas consumo masivo, retail.

#### **NOMBRE DEL MODELO A SEGUIR:**

Running Lean - Lean Canvas

AUTOR DEL MODELO: Ash Maurya

#### **CONCEPTO SEGÚN EL MODELO:**

Es un plan sistemático propuesto por Ash Maurya que ayude a persona a iterar desde un plan A o inicial a un plan que de verdad funcione. Se basa en gran medida a "Lean Startup" de Eric Ries, en particular al ciclo de construir, medir y aprender.

#### **AUTOR (ES) DEL INSTRUMENTO**

ESTUDIANTE 1 : Huchiyama Ruiz Maricarmen

ESTUDIANTE 2 : Julca Hernandez Vannia Milagritos

ESCUELA : Administración de empresas

CICLO : Noveno - Decimo

CURSO : Tesis II

#### **TITULO DE LA INVESTIGACION**

« Diseño y validación del modelo de negocio de un restaurante móvil basado en el método Running Lean en la ciudad de Chiclayo »

#### **AREA Y LINEA DE INVESTIGACION SEGUN SUNEDU**

Area de Iniciativa Empresarial (« Emprendedurismo ») y Línea de Innovación

#### **ASESOR**

NOMBRE: Arriola Jiménez Fernando Antonio

LINEA DE INVESTIGACION \_\_\_\_\_

### ANÁLISIS DE LOS ÍTEMS DEL INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN:** Entrevista

**OBJETIVO GENERAL DE LA TESIS:** Proponer un modelo de negocio de un restaurante móvil basado en el método Running Lean en la ciudad de Chiclayo.

**OBJETIVO DEL ESTUDIO DE MERCADO:** Validar los problemas del mercado

			Congruente / Relevante con la investigación		Redactado en forma correcta		Tendencioso / Sesgo		Observación PERTINENTE NO VALIDO	
			Sí	No	Sí	No	Sí	No		
<b>Problema</b>	Calidad del producto	1	¿Cómo evalúa la calidad de los platos que presentan en cafetería y/o establecimientos de comida fuera de la USAT en cuanto a sazón, textura, presentación, etc?		X		X			
	Calidad del servicio	2	¿Cómo evalúa la calidad del servicio prestado en cafetería y/o establecimientos de comida fuera de la USAT?		X		X			
		3	¿Cómo es la atención que le brindan los establecimientos de comida de la USAT y/o cafetería?		X		X			
		4	¿Qué le causa incomodidad al acudir a los establecimientos de comida fuera de la USAT?							

		5	Ha tenido hace poco en cafetería y/o establecimientos de comida fuera de la USAT? ¿Cuáles fueron?	X		X				
	Variedad de Menús	6	En los establecimientos de comida fuera de la USAT y/o cafetería ¿Existe variedad de menús de su agrado?	X		X				
	Tiempo de espera	7	¿Cree Ud. que el tiempo de espera es importante? ¿Por qué?	X		X				
		8	¿Considera Ud. que el tiempo de espera para que le sirvan su pedido es el adecuado?	X		X				
	Atención al cliente	9	¿Cómo califica Ud. la comunicación entre colaborador – comensal que le brindan los establecimientos de comida fuera de la USAT y/o cafetería?	X		X				

**SUGERENCIAS:** (realizar todas las anotaciones, críticas o recomendaciones que se consideran oportunas para mejorar el instrumento).

-----  
-----  
-----  
-----

Mediante el presente documento doy fe que he analizado el instrumento y cumple adecuadamente con producir un rango de respuestas que representan los universos respectivos de cada constructo mental o conceptual a ser medido según los objetivos propuestos y el proceso de operacionalización de las variables, éste último desde la definición conceptual de las variables, su definición operacional, y finalmente la elaboración de sus indicadores).

Expido el presente documento para los fines pertinentes.

  
-----  
**Firma del Experto**  
DNI N° 02604645

Chiclayo 9 de Junio del 2016

Anexo 10: Juicio de expertos para validar instrumento – solución

Experto: Mg. César Olivos Villasis

### **MODELO VALIDADO**

#### **INFORME DE VALIDACION DE CONTENIDO E INSTRUMENTO.**

##### **EXPERTO**

Apellidos y Nombres: Olivos Villasis Cesar Luis

Grado Académico que ostenta: Magister en Dirección Estratégica

Línea de Investigación: Negocios Emergentes, Sistemas de Información

##### **NOMBRE DEL MODELO A SEGUIR:**

Running Lean - Lean Canvas

AUTOR DEL MODELO: Ash Maurya

##### **CONCEPTO SEGÚN EL MODELO:**

Es un plan sistemático propuesto por Ash Maurya que ayude a persona a iterar desde un plan A o inicial a un plan que de verdad funcione. Se basa en gran medida a "Lean Startup" de Eric Ries, en particular al ciclo de construir, medir y aprender.

##### **AUTOR (ES) DEL INSTRUMENTO**

ESTUDIANTE 1 : Huchiyama Ruiz Marcarmen

ESTUDIANTE 2 : Julca Hernandez Vannia Milagritos

ESCUELA : Administración de empresas

CICLO : Noveno - Decimo

CURSO : Tesis II

##### **TITULO DE LA INVESTIGACION**

« Diseño y validación del modelo de negocio de un restaurante móvil basado en el método Running Lean en la ciudad de Chiclayo »

##### **AREA Y LINEA DE INVESTIGACION SEGUN SUNEDU**

Area de Iniciativa Empresarial (« Emprendedurismo ») y Línea de Innovación

##### **ASESOR**

NOMBRE: Arriola Jimenez Fernando Antonio

LINEA DE INVESTIGACION \_\_\_\_\_

## ANÁLISIS DE LOS ÍTEMS DEL INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN:** Entrevista

**OBJETIVO GENERAL DE LA TESIS:** Proponer un modelo de negocio de un restaurante móvil basado en el método Running Lean en la ciudad de Chiclayo.

**OBJETIVO DEL ESTUDIO DE MERCADO:** Validar la solución con el modelo lean Canvas.

				Congruente / Relevante con la investigación		Redactado en forma correcta		Tendencioso / Sesgo		Observación PERTINENTE NO VALIDO
				Sí	No	Sí	No	Sí	No	
<b>PROPUESTA DE VALOR ÚNICO</b>	Diseño / infraestructura	1	¿Cómo cree que debería estar decorado el restaurante móvil?	X		X			X	
		2	Y en cuanto a los colores, ¿Cuáles cree que son los más atractivos para un restaurante móvil?	X		X			X	ADEMAS CONSIDERAR ASPECTOS DE DISEÑO DEL RESTAURANTE
		3	En cuanto al nombre, ¿Con qué le gustaría que este alusivo un restaurante móvil?	X		X			X	
	4	¿Le gustaría visualizar la preparación de sus platos (cocina a la vista) en el restaurante móvil?	X		X			X		
	5	¿Le incomodaría que los servicios higiénicos se encuentren en el mismo nivel que la cocina en el restaurante móvil?	X		X			X	CONSIDERAR ASPECTOS DE CUIDADO AL MEDIO AMBIENTE.	

				X		X			X	
	6	¿Le gustaría que los servicios higiénicos sea uno para ambos sexos en el restaurante móvil?	X		X				X	
	Horario de atención	7	¿En qué turno acude a almorzar?	X		X			X	
	Variedad de menús	8	¿Le gustaría que haya tipos de menús en el restaurante móvil?	X		X			X	
		9	¿Cuáles serían los menús que les gustaría que haya en un restaurante móvil?	X		X			X	
	Apariencia y pulcritud del personal	10	¿Qué tan importante es para Ud. que el personal tenga buena apariencia?	X		X			X	
	Disposición al restaurante móvil	11	¿Le gustaría almorzar en un restaurante móvil?	X		X			X	
	Tiempo de espera	12	¿Cuál debería ser el tiempo promedio para que le hagan llegar su pedido?	X		X			X	
Segmento de clientes	Hábitos alimenticios	13	Cuando sale a comer, ¿Qué tiempo le dedica al horario del almuerzo?	X			X		X	SEN DIRECTAS.
		14	¿Suele comer sólo o acompañado?	X		X			X	
		15	¿Qué tan importante es para Ud. un ambiente tranquilo a la hora de almorzar?	X		X			X	
	Frecuencia de uso	16	¿Cuántas veces por semana come fuera de casa?	X		X			X	
	Preferencias alimenticias	17	¿Cuáles son los platos que más consume?	X		X				X
18		Entre sazón (sabor), textura y aspecto del alimento ¿Cuál considera más importante? ¿Por qué?	X		X				X	

	19	¿Con qué suele acompañar su almuerzo? Ejemplo: Bebidas gaseosas, refrescos, agua	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
--	----	--	-------------------------------------	--------------------------	-------------------------------------	--------------------------	--------------------------	-------------------------------------	--

			Sí	No	Sí	No	Sí	No	
<b>CANALES DE DISTRIBUCIÓN</b>	Medios de comunicación	20	¿Cuáles son los medios más utilizados para consultar acerca del restaurante donde va a consumir?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
		21	Al escoger un restaurante donde va a consumir, ¿Es usted influenciado por amigos, compañeros de trabajo, etc?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>METRICAS CLAVE</b>	Precio del producto	22	¿Cuánto suele gastar al comer menú?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>FUENTE DE INGRESOS</b>	Servicio complementario (postres)	21	Además de almuerzos, ¿Con que otros servicios le gustaría que cuente el restaurante móvil (desayunos, postres)?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

**SUGERENCIAS:** (realizar todas las anotaciones, críticas o recomendaciones que se consideran oportunas para mejorar el instrumento).

Seguir JUBICACIONES EN CADA RECOMENDACIÓN.

-----

-----

-----

Mediante el presente documento doy fe que he analizado el instrumento y cumple adecuadamente con producir un rango de respuestas que representan los universos respectivos de cada constructo mental o conceptual a ser medido según los objetivos propuestos y el proceso de operacionalización de las variables, éste último desde la definición conceptual de las variables, su definición operacional, y finalmente la elaboración de sus indicadores).

Expido el presente documento para los fines pertinentes.



Firma del Experto

DNI N° 44732460

Chiclayo 16 de 06 del 2016

- Experto: Jorge Mundaca Quiroz

### **MODELO VALIDADO**

#### **INFORME DE VALIDACION DE CONTENIDO E INSTRUMENTO.**

##### **EXPERTO**

Apellidos y Nombres: Mundaca Guerra Jorge Augusto

Grado Académico que ostenta: Ingeniero y Maestro en Ingeniería Industrial – Dirección de proyectos.

Línea de Investigación: Diseño, Proyectos Industriales, Negocios y Riesgos Financieros, Empresario Industria

##### **NOMBRE DEL MODELO A SEGUIR:**

Running Lean - Lean Canvas

AUTOR DEL MODELO: Ash Maurya

##### **CONCEPTO SEGÚN EL MODELO:**

Es un plan sistemático propuesto por Ash Maurya que ayude a persona a iterar desde un plan A o inicial a un plan que de verdad funcione. S basa en gran medida a “Lean Starup” de Eric Ries, en particular al ciclo de construir, medir y aprender.

##### **AUTOR (ES) DEL INSTRUMENTO**

ESTUDIANTE 1 : Huchiyama Ruiz Maricarmen  
 ESTUDIANTE 2 : Julca Hernandez Vannia Milagritos  
 ESCUELA : Administración de empresas  
 CICLO : Noveno - Decimo  
 CURSO : Tesis II

##### **TITULO DE LA INVESTIGACION**

« Diseño y validación del modelo de negocio de un restaurante móvil basado en el método Running Lean en la ciudad de Chiclayo »

##### **AREA Y LINEA DE INVESTIGACION SEGUN SUNEDU**

Area de Iniciativa Empresarial (« Emprendedurismo ») y Linea de Innovación

##### **ASESOR**

NOMBRE: Arriola Jiménez Fernando Antonio

LINEA DE INVESTIGACION Modelos de negocio, plan de negocio

### ANÁLISIS DE LOS ÍTEMS DEL INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN:** Entrevista

**OBJETIVO GENERAL DE LA TESIS:** Proponer un modelo de negocio de un restaurante móvil basado en el método Running Lean en la ciudad de Chiclayo.

**OBJETIVO DEL ESTUDIO DE MERCADO:** Validar la solución con el modelo lean Canvas.

				Congruente / Relevante con la investigación		Redactado en forma correcta		Tendencioso / Sesgo		Observación PERTINENTE (P) NO VALIDO
				Sí	No	Sí	No	Sí	No	
<b>PROPUESTA DE VALOR ÚNICO</b>	Diseño / infraestructura	1	¿Cómo cree que debería estar decorado el restaurante móvil?	/		✓			/	P
		2	Y en cuanto a los colores, ¿Cuáles cree que son los más atractivos para un restaurante móvil?	/		✓			/	P
		3	En cuanto al nombre, ¿Con qué le gustaría que este alusivo un restaurante móvil?	/		✓			/	P
	Vista de la cocina	4	¿Le gustaría visualizar la preparación de sus platos (cocina a la vista) en el restaurante móvil?	/		✓			/	P
	Limpieza – servicios básicos	5	¿Le incomodaría que los servicios higiénicos se encuentren en el mismo nivel que la cocina en el restaurante móvil?	/		/			/	P

		6	¿Le gustaría que los servicios higiénicos sea uno para ambos sexos en el restaurante móvil?	✓		✓		✓	P
	Horario de atención	7	¿En qué turno acude a almorzar?	✓		✓		✓	P
	Variedad de menús	8	¿Le gustaría que haya tipos de menús en el restaurante móvil?	✓		✓		✓	P
		9	¿Cuáles serían los menús que les gustaría que haya en un restaurante móvil?	✓		✓		✓	P
	Apariencia y pulcritud del personal	10	¿Qué tan importante es para Ud. que el personal tenga buena apariencia?	✓		✓		✓	P
	Disposición al restaurante móvil	11	¿Le gustaría almorzar en un restaurante móvil?	✓		✓		✓	P
	Tiempo de espera	12	¿Cuál debería ser el tiempo promedio para que le hagan llegar su pedido?	✓		✓		✓	P
Segmento de clientes	Hábitos alimenticios	13	Cuando sale a comer, ¿Qué tiempo le dedica al horario del almuerzo?	✓		✓		✓	P
		14	¿Suele comer sólo o acompañado?	✓		✓		✓	P
		15	¿Qué tan importante es para Ud. un ambiente tranquilo a la hora de almorzar?	✓		✓		✓	P
	Frecuencia de uso	16	¿Cuántas veces por semana come fuera de casa?	✓		✓		✓	P
	Preferencias alimenticias	17	¿Cuáles son los platos que más consume?	✓		✓		✓	P
		18	Entre sazón (sabor), textura y aspecto del alimento ¿Cuál considera más importante? ¿Por qué?	✓		✓		✓	P

	19	¿Con qué suele acompañar su almuerzo? Ejemplo: Bebidas gaseosas, refrescos, agua	/		✓			/	P
--	----	--	---	--	---	--	--	---	---

			Sí	No	Sí	No	Sí	No		
<b>CANALES DE DISTRIBUCIÓN</b>	Medios de comunicación	20	¿Cuáles son los medios más utilizados para consultar acerca del restaurante donde va a consumir?		/		/		/	P
		21	Al escoger un restaurante donde va a consumir, ¿Es usted influenciado por amigos, compañeros de trabajo, etc?		/		/		/	P
<b>METRICAS CLAVE</b>	Precio del producto	22	¿Cuánto suele gastar al comer menú?		/		/		/	P
<b>FUENTE DE INGRESOS</b>	Servicio complementario (postres)	21	Además de almuerzos, ¿Con que otros servicios le gustaría que cuente el restaurante móvil (desayunos, postres)?		/		/		/	P

**SUGERENCIAS:** (realizar todas las anotaciones, críticas o recomendaciones que se consideran oportunas para mejorar el instrumento).

---

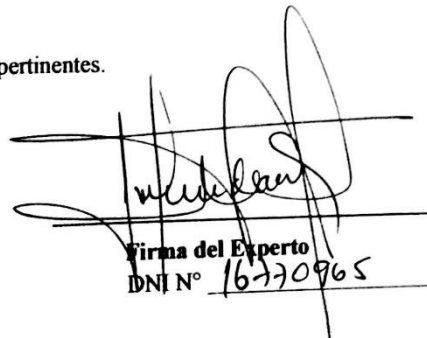
---

---

---

Mediante el presente documento doy fe que he analizado el instrumento y cumple adecuadamente con producir un rango de respuestas que representan los universos respectivos de cada constructo mental o conceptual a ser medido según los objetivos propuestos y el proceso de operacionalización de las variables, éste último desde la definición conceptual de las variables, su definición operacional, y finalmente la elaboración de sus indicadores).

Expido el presente documento para los fines pertinentes.



Firma del Experto  
DNI N° 16770965

Chiclayo 16 de JUNIO del 2016

- Experto: Mg. Carlos Vargas Orozco

#### **MODELO VALIDADO**

#### **INFORME DE VALIDACION DE CONTENIDO E INSTRUMENTO.**

#### **EXPERTO**

Apellidos y Nombres: Vargas Orozco Carlos

Grado Académico que ostenta: Lic. Administración de empresas MBA

Línea de Investigación: Gerente empresas consumo masivo, retail.

#### **NOMBRE DEL MODELO A SEGUIR:**

Running Lean - Lean Canvas

AUTOR DEL MODELO: Ash Maurya

#### **CONCEPTO SEGÚN EL MODELO:**

Es un plan sistemático propuesto por Ash Maurya que ayude a persona a iterar desde un plan A o inicial a un plan que de verdad funcione. S basa en gran medida a "Lean Starup" de Eric Ries, en particular al ciclo de construir, medir y aprender.

#### **AUTOR (ES) DEL INSTRUMENTO**

ESTUDIANTE 1 : Huchiyama Ruiz Maricarmen

ESTUDIANTE 2 : Julca Hernandez Vannia Milagritos

ESCUELA : Administración de empresas

CICLO : Noveno - Decimo

CURSO : Tesis II

#### **TITULO DE LA INVESTIGACION**

« Diseño y validación del modelo de negocio de un restaurante móvil basado en el método Running Lean en la ciudad de Chiclayo »

#### **AREA Y LINEA DE INVESTIGACION SEGUN SUNEDU**

Area de Iniciativa Empresarial (« Emprendedurismo ») y Linea de Innovación

#### **ASESOR**

NOMBRE: Arriola Jiménez Fernando Antonio

LINEA DE INVESTIGACION \_\_\_\_\_

### ANÁLISIS DE LOS ÍTEMS DEL INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN:** Entrevista

**OBJETIVO GENERAL DE LA TESIS:** Proponer un modelo de negocio de un restaurante móvil basado en el método Running Lean en la ciudad de Chiclayo.

**OBJETIVO DEL ESTUDIO DE MERCADO:** Validar la solución con el modelo lean Canvas.

				Congruente / Relevante con la Investigación		Redactado en forma correcta		Tendencioso / Sesgo		Observación PERTINENTE NO VALIDO
				Sí	No	Sí	No	Sí	No	
<b>PROPUESTA DE VALOR ÚNICO</b>	Diseño / infraestructura	1	¿Cómo cree que debería estar decorado el restaurante móvil?	X		X				
		2	Y en cuanto a los colores, ¿Cuáles cree que son los más atractivos para un restaurante móvil?	-						
		3	En cuanto al nombre, ¿Con qué le gustaría que este alusivo un restaurante móvil?	/						
	Vista de la cocina	4	¿Le gustaría visualizar la preparación de sus platos (cocina a la vista) en el restaurante móvil?	X						
	Limpieza – servicios básicos	5	¿Le incomodaría que los servicios higiénicos se encuentren en el mismo nivel que la cocina en el restaurante móvil?	X						

		6	¿Le gustaría que los servicios higiénicos sea uno para ambos sexos en el restaurante móvil?	X																	
	Horario de atención	7	¿En qué turno acude a almorzar?																		
	Variedad de menús	8	¿Le gustaría que haya tipos de menús en el restaurante móvil?																		
		9	¿Cuáles serían los menús que les gustaría que haya en un restaurante móvil?																		
	Apariencia y pulcritud del personal	10	¿Qué tan importante es para Ud. que el personal tenga buena apariencia?																		
	Disposición al restaurante móvil	11	¿Le gustaría almorzar en un restaurante móvil?																		
	Tiempo de espera	12	¿Cuál debería ser el tiempo promedio para que le hagan llegar su pedido?																		
Segmento de clientes	Hábitos alimenticios	13	Cuando sale a comer, ¿Qué tiempo le dedica al horario del almuerzo?																		
		14	¿Suele comer sólo o acompañado?																		
		15	¿Qué tan importante es para Ud. un ambiente tranquilo a la hora de almorzar?																		
	Frecuencia de uso	16	¿Cuántas veces por semana come fuera de casa?																		
	Preferencias alimenticias	17	¿Cuáles son los platos que más consume?																		
		18	Entre sazón (sabor), textura y aspecto del alimento ¿Cuál considera más importante? ¿Por qué?																		

	19	¿Con qué suele acompañar su almuerzo? Ejemplo: Bebidas gaseosas, refrescos, agua	X		X			X	
--	----	--	---	--	---	--	--	---	--

			Sí	No	Sí	No	Sí	No	
<b>CANALES DE DISTRIBUCIÓN</b>	Medios de comunicación	20	¿Cuáles son los medios más utilizados para consultar acerca del restaurante donde va a consumir?	X		X			X
		21	Al escoger un restaurante donde va a consumir, ¿Es usted influenciado por amigos, compañeros de trabajo, etc?	X		X			X
<b>METRICAS CLAVE</b>	Precio del producto	22	¿Cuánto suele gastar al comer menú?	X		X			X
<b>FUENTE DE INGRESOS</b>	Servicio complementario (postres)	21	Además de almuerzos, ¿Con que otros servicios le gustaría que cuente el restaurante móvil (desayunos, postres)?	X		X			X

**SUGERENCIAS:** (realizar todas las anotaciones, críticas o recomendaciones que se consideran oportunas para mejorar el instrumento).

---


---

---

---

Mediante el presente documento doy fe que he analizado el instrumento y cumple adecuadamente con producir un rango de respuestas que representan los universos respectivos de cada constructo mental o conceptual a ser medido según los objetivos propuestos y el proceso de operacionalización de las variables, éste último desde la definición conceptual de las variables, su definición operacional, y finalmente la elaboración de sus indicadores).

Expidió el presente documento para los fines pertinentes.

  
Firma del Experto  
DNI N° 02604645

Chiclayo 13 de Junio del 2016