

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018,
publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Economía, Administración y Mercadología

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



**MODELO DE NEGOCIO DE UN RESTAURANTE
LA ACEITUNA
FAST GOOD**

Proyecto Profesionalizante de Desarrollo o Innovación que para obtener el grado de

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presentan:

Blanca Elizabeth Rivera Rosas MA27231, MBA, gblanca@iteso.mx

Francisco Acero Parra, MA686582, MBA, ma686582@iteso.mx

Francisco Guardado Pezqueda, MA52763, MBA, ma52763@iteso.mx

Asesor: Mtro. Alberto Cautli Flores Martínez

Tlaquepaque, Jalisco. Diciembre de 2016.

Contenido

Información General	3
Resumen del proyecto final.	4
El proyecto desde el problema o necesidad detectado como punto de partida.	4
El cliente validado.	5
La propuesta de solución.	6
El tipo de modelo de negocio:	7
El proceso para validar los supuestos.	8
Los principales aprendizajes de las asignaturas IDI 3 y 4.....	8
Infografía: Planteamiento en forma clara de al menos:	9
Problema o necesidad validada.	10
Descripción general del problema o necesidad.....	10
Proceso para validarlo (método usado, CME, resultados y decisiones).....	11
Cliente/usuario o consumidor final validado.	12
Descripción general del tipo de cliente.	12
Proceso para validarlo	13
Solución	15
Descripción general	15
Forma en que se presentó la solución al cliente (MVP)	17
Evolución del MVP	19
Proceso para validarlo	22
Soluciones que existen actualmente para resolver la problemática o necesidad.....	26
Lienzo de propuesta de valor	28
Modelo de negocio	30
Estructura en el lienzo de modelo de negocio	30
Propuesta de valor	31
Relación con clientes	31
Canales.....	32
Actividades clave.....	32
Recursos clave.....	33
Aliados estratégicos	34
Fuentes de ingresos	35
Estructura de costos	37
Tipo de modelo de negocio	39
Técnica para el diseño del modelo de negocio (Aportación de los clientes, ideación, etcétera.)	39
Epicentro de innovación en el modelo de negocio.....	40
Motor (es) de crecimiento del modelo de negocio.	41
Histórico de avances del proyecto semana con semana	42
Principales aprendizajes de las asignaturas IDI 3 y 4	51
Aprendizajes Francisco Guardado	52
Aprendizajes Francisco Acero	51
Aprendizajes Blanca Rivera	51
Principales aprendizajes de equipo	53
Bibliografía	54
Anexos:	55

Información General

a. Nombre de las asignaturas:

- Investigación, Desarrollo e Innovación IDI 3
- Investigación, Desarrollo e Innovación IDI 4
- Proyectos II

b. Nombre del proyecto.

Modelo de Negocio de un Restaurant de Comida Balanceada “La Aceituna” Fast Good

c. Logo del proyecto.



d. Nombre de cada uno de los integrantes del equipo que incluya su ID/Folio alumno, su maestría y su correo electrónico.

MBA Blanca Elizabeth Rivera Rosas

Expediente: 27231

gblanca@iteso.mx

MBA Francisco Acero Parra

Expediente: 686582

ma686582@iteso.com

MBA Francisco Guardado Pezqueda

Expediente: 52763

ma52763@iteso.com

Resumen del proyecto final.

El siguiente documento trata acerca del modelo de negocios de un restaurante que estaría instalado y trabajando en el estado de Jalisco, específicamente en la ciudad metropolitana de Guadalajara. La idea de este negocio buscar solucionar ciertos problemas identificados en un nicho de mercado en específico, y no simplemente ser una opción más para el consumidor.

El proyecto desde el problema o necesidad detectado como punto de partida.

Al pensar en algo tan básico como la alimentación, se puede pensar que es algo relativamente sencillo. Sin embargo, existen muchas variables que influyen en las personas y que modifican comportamientos de los seres humanos incluso en actividades tan básicas como esta. Además de los comportamientos, estas variables tienen un impacto en las necesidades, requerimientos y por consecuencia, en los problemas que se detectan ante esta situación.

En la actualidad, se perciben situaciones como crecimiento poblacional, estrés laboral, incremento de personas económicamente activas, mayor participación femenina en las empresas, entre otros. Todas estas razones influyen directamente en todos los aspectos de la sociedad, así como en las actividades diarias y en funciones básicas como lo es la alimentación.

México es una nación que está en vías de desarrollo, los mexicanos tienen fama de ser muy trabajadores, aunque poco productivos. Incluso la revista Forbes en su artículo *“La productividad del mexicano da tristeza (Loyola, 2013)”* menciona cómo un mexicano promedio trabaja 500 horas más al año que los ciudadanos de países desarrollados, pero ganamos tres veces menos. Aunque ese no es el tema que nos compete, el hecho, es que los mexicanos trabajamos muchas horas al día. Y este tiempo invertido en trabajar, sea productivo o no, trae como resultado que las personas tengan menos tiempo para hacer el resto de actividades en el día. Actividades como prepararse sus alimentos o ir a comer.

La batalla de las mujeres para tener igualdad de género, ha ocasionado que cada vez haya más mujeres en el ámbito laboral. Según el INEGI (INEGI, Atlas de género, 2015) el 44.33% de las mujeres que están en edad de trabajar, lo hacen. Este número va en crecimiento. También es bien sabido

que México es una nación machista (Parametria, 2016), empresa dedicada a la investigación estratégica de la opinión y análisis de resultados, realizó un estudio mostrando que 6 de cada 10 mexicanos considera que México es un país machista. Por esta razón, en las familias mexicanas, lo más común es que las mujeres de la casa sean las que preparan los alimentos

A nivel mundial, se percibe un estilo de vida más rápido, más acelerado. Las personas siempre quieren hacer más actividades en el día y el nivel de estrés en las personas también va en aumento; la tendencia es que las personas busquen siempre la manera de hacer sus actividades, en el menor tiempo posible.

Estas son algunas razones por las que la necesidad básica de ingerir los alimentos, se ha visto afectada. Las personas, sobre todo las que son económicamente activas, requieren que esta actividad no les consuma tanto tiempo, al menos en los días laborales. Por eso empezó a existir el concepto de “comida rápida”, y este se ha incrementado al pasar de los años.

Sin embargo, aunque los restaurantes de comida rápida, ayudaron a atacar el problema del tiempo, surgieron otros problemas como consecuencia de esto. La gente lo empieza a percibir y considera que la comida rápida no es necesariamente comida de calidad, ni mucho menos comida sana. Resuelven el factor “tiempo”, pero por otro lado se incrementan los problemas de salud.

Estos dos conceptos clave, son el epicentro del problema identificado y además validado los que busca resolver este proyecto. Se identifica la necesidad de tener una opción de **comida rápida**, pero que ofrezca **comida saludable**.

El cliente validado.

Analizando las estadísticas descritas anteriormente, el proyecto está enfocado en un nicho de mercado en específico. Tomando en cuenta los problemas mencionados en el punto anterior, se estudió en qué segmento del mercado estaban más presentes. Se decidió que los principales clientes a los que se enfocaría el proyecto cumplen con las siguientes características:

- Edad de 25 a 45 años.
- Personas económicamente activas, comúnmente empleados.
- Nivel Socioeconómico medio-alto en adelante.

- Personas con tiempo limitado para comer.
- Personas que cuidan su alimentación.

Aunque estas características no son limitativas, nuestro supuesto es que este sería el arquetipo del cliente común. Se está denominando este cliente como un “Godínez pro”. El término “Godínez” es un concepto que se utiliza para etiquetar a las personas que tienen un trabajo fijo dentro de una oficina, el “pro” lo estamos refiriendo al hecho de ser de un NSE arriba del promedio. Incluso como se menciona en el artículo *¿Sabes de dónde proviene el término Godínez?* (Mejía, 2016) Un Godínez normalmente lleva su comida en tupperes. Sin embargo, esto a veces no ocurre ya sea por falta de tiempo o por preferir salir a comer. Se observó que no todos los empleados cuentan con las facilidades tanto económicas, de privilegios en el trabajo, así como tiempo disponible para poder salir de su oficina e ir a un restaurante a comer.

La propuesta de solución.

La solución que se está proponiendo para atender los dos problemas mencionados en el nicho de mercado estudiado, es la instalación de un restaurante. Dicho restaurante estará ubicado cerca de empresas u oficinas, donde se sabe que hay una mayor concentración de personas que se acoplan al perfil del cliente.

Este restaurante debe cumplir con ciertas características para solucionar el problema planteado. El esquema del restaurante es una especie de buffet, ya que se les presentarán varias opciones de platillos a los clientes para que ellos elijan lo que desean comer. La comida ya estará preparada cuando lleguen los clientes, por lo que ellos solo deben elegir la comida, recibirla y proceder a comer. Aunque será tipo buffet, los comensales no se estarán sirviendo ellos mismos la comida, sino que un empleado lo hará.

El establecimiento tendrá tres formas de servicio, para cumplir con los requerimientos de los clientes. Habrá servicio a domicilio, pedidos de comida para llevar y el tradicional servicio de restaurante para comer en el sitio.

El restaurante contará con unas “charolas” especialmente diseñadas para ser utilizadas en cualquiera de los tres servicios mencionados. Lo que cambiará serán los materiales con los que están

hechos. La charola para llevar o para servicio a domicilio, será de un material biodegradable mientras que las que se utilizarán en el establecimiento serán de porcelana. Dicha charola está diseñada para asegurarse que los comensales estén tomando una comida sana, con las porciones correctas así como la combinación de elementos necesarios para cumplir con una dieta balanceada (frutas y verduras, proteínas, cereales y leguminosas).

Los ingredientes utilizados en la preparación de los alimentos serán de la mejor calidad, para asegurar también un buen sabor y la satisfacción de los comensales hacia los platillos. Las recetas también estarán diseñadas para que cumpla con los de un restaurante gourmet.

El tipo de modelo de negocio:

Se diseñó un modelo de negocio con ciertos elementos clave para que el restaurante realmente solucione las problemáticas planteadas.

Por un lado, se está planificando contar con aliados estratégicos que nos permiten cumplir con la propuesta de valor del tiempo, y al mismo tiempo ayudará con la eficiencia operativa del negocio. Se contará con empresas que serán los proveedores de los platillos ya preparados. Con esto, se eliminan ciertos procesos que pueden ocasionar desperdicios, mayores gastos y problemas operativos. Se deberá afianzar con una buena logística de pedidos hacia el proveedor, un buen pronóstico de demanda, así como un eficiente servicio de recolección de los productos.

Para atacar el problema de falta de comida sana, se contará con dos recursos clave: un nutriólogo y la charola para servir. El nutriólogo será el encargado de diseñar los menús de los platillos que se estarán solicitando a los proveedores, con el fin de asegurarnos de que las opciones presentadas cumplan con los requerimientos de una dieta balanceada. En caso de requerirlo, también es importante su presencia para aclarar dudas con algún cliente o bien para consultar algún tema en particular. La charola se convierte en un medio para lograr este objetivo.

El proceso normal es que cuando los clientes acudan al establecimiento, lleguen a la barra a ser atendidos. En la barra se encontrarán con distintos platillos a elegir presentados como si fuera un buffet y procederán a pedir un platillo de cada una de las opciones para así llenar su charola con

todos los elementos necesarios de la dieta balanceada (frutas y verduras, proteína, cereales y leguminosas). Ya con su charola servida, van a la mesa a comer, todo en cuestión de minutos.

El proceso para validar los supuestos.

Los puntos explicados, fueron validados mediante entrevistas diseñadas especialmente para cada uno de los aspectos antes mencionados. Se validó que el problema hiciera sentido y estuviera presente en la mayoría de las personas. De igual manera, mediante entrevistas se validó en qué tipos de personas, se presentaba con mayor frecuencia estas problemáticas, para así poder definir el arquetipo del cliente ideal.

Una vez acotado tanto el problema como los clientes, se empezaron a diseñar posibles soluciones que se acoplaran con estos dos elementos. De nuevo, mediante entrevistas y pláticas con posibles clientes potenciales, se fue moldeando la solución hasta llegar a lo que la mayoría de los clientes ven como una solución que les hace sentido y están dispuestos a pagar por ella.

Para el tema operativo, también se validó con empresas que pudieran ser nuestros proveedores, para poder diseñar cómo sería el negocio y definir si era viable la idea o no. De igual manera, para fines de “benchmarking”, se hicieron entrevistas a otros restaurantes para entender más el panorama de este tipo de negocios y así poder disminuir los problemas en nuestro modelo de negocios.

En total se realizaron 66 entrevistas las que se hicieron entre clientes, proveedores, nutriólogos y competidores. Estas nos ayudaron a validar supuestos, invalidar otros, iterar y realizar pivotes durante el diseño del modelo de negocio planteado en este documento.

Los principales aprendizajes de las asignaturas IDI 3 y 4.

Los aprendizajes más significativos de la asignatura, sin duda están relacionados con el desarrollo del modelo de negocio, así como la comprensión y aplicación de metodologías y herramientas de emprendimiento y creación de modelos, así mismo el desarrollo de habilidades adquiridas mediante el proceso aprendizaje experimental desarrollado a lo largo del curso.

Infografía: Planteamiento en forma clara de al menos:



Figura 1

Problema o necesidad validada.

Descripción general del problema o necesidad

La más básica de las necesidades de todas las personas es la alimentación de acuerdo con la pirámide de Maslow (García-Allen, 2011). Lo irónico es que a pesar de ser tan básica, muchas veces también es muy descuidada, sobretodo en la actualidad. Una razón importante de esto es la carga de trabajo y estrés que se percibe en la sociedad actual. Según datos del INEGI, el porcentaje de la población económicamente activa va en incremento, en el 2013 la PEA en México era de 33,758,095 personas al cierre del año y para el tercer trimestre del 2016, la cifra asciende a 35,859,606 personas, de igual manera, la proporción de mujeres que trabajan cada vez es mayor (INEGI, 2016).

La cultura es un elemento clave en la alimentación de un país. Esto, junto con la situación descrita anteriormente, ha hecho que México obtenga el primer lugar a nivel mundial de obesidad infantil y segundo lugar en adultos, según los datos de la UNICEF MEXICO (UNICEF, 2015). Tanto el gobierno, como una parte de la sociedad, se han empezado a interesar por cuidar la alimentación y la salud.

El proyecto se colgó de esta tendencia, que de acuerdo con trendwatching, (TRENDSWATCH, 2015) está ganando fuerza en el mundo desde hace algunos años *“Los consumidores buscan volver a lo original, a lo simple. El desgaste en el uso de palabras como “diet”, “light”, o incluso -de forma incipiente- de lo “natural”, ha llevado a buscar marcas y alimentos de perfil artesanal, de fuentes locales y cercanas a nuestras ciudades. Esta tendencia se percibe mucho más fuerte en países avanzados, como Estados Unidos, donde la industria de lo orgánico y saludable ha tomado un ritmo veloz, ganando día a día en escala”*.

Se enfocó en las personas económicamente activas. Específicamente, se centró en el segmento de profesionistas y sus necesidades de alimentación adecuada. Indagando en sus actividades cotidianas, encontramos que una de las frustraciones más importantes en su rol es la “comida”, por ello determinamos comenzar a explorar cuáles eran los aspectos más importantes, por lo que no logran cubrir la necesidad plenamente, a pesar de la oferta tan grande de servicios que ofrecen comida en la ciudad.

En el proceso de experimentación encontramos que si bien es cierto, existe una oferta grande de comedores, restaurantes y cocinas económicas, muchos de ellos, no logran satisfacer las expectativas de los clientes potenciales.

Nuestras hipótesis iniciales planteaban “la falta de tiempo y el deseo de nuestros clientes potenciales por comer saludable”, como elementos importantes a resolver en nuestra propuesta de valor. No obstante, a través de las diversas validaciones que emprendimos, nos dimos cuenta que los factores más relevantes que generan frustración a nuestro segmento de mercado, relacionado con resolver la comida del medio día de lunes a viernes son: el sabor, la variedad y el tiempo limitado que tienen.

Proceso para validarlo (método usado, CME, resultados y decisiones).

	Hipótesis	Resultados	Decisiones
Primera etapa	Las personas de 25 a 45 años de NSE medio y medio alto que trabajan, con poco tiempo para alimentarse o tomar una de sus comidas, se preocupa por su alimentación y quieren comer saludable.	Identificamos que sí existe una necesidad por resolver del segmento de mercado explorado relacionado con la comida de lunes a viernes. La percepción de comida saludable de nuestro cliente meta: Comida balanceada, equilibrada, variada, baja en grasas, casera, Ingredientes frescos y de calidad que Incluya verduras y ensaladas, pero que esto la hace costosa. Los entrevistados consideran tener una alimentación sana de 4 a 5 días a la semana. Actualmente lo resuelven en el comedor de la empresa, en cocinas económicas, restaurantes y servicio a domicilio	Validar el segmento de mercado “Godinez pro” Validar aspectos que generan frustraciones a nuestro arquetipo de cliente: tiempo, sabor, saludable, accesibilidad y precio.

Cliente/usuario o consumidor final validado.

Descripción general del tipo de cliente.

Nuestro proyecto comenzó con la validación del arquetipo de cliente definido como: personas de 25 a 45 años, de nivel socioeconómico medio alto, que trabajan y les es complicado regresar a sus casas a comer en horario de medio día.

En el primer acercamiento con el arquetipo de cliente, encontramos que a este segmento de mercado le hacía sentido la problemática que comenzábamos a explorar respecto a la forma en que se alimentaban.

Logramos distinguir dentro del segmento a un grupo de personas que sí buscan resolver de una mejor manera esta necesidad, quienes están dispuestos a probar otras alternativas, dado que lo que el mercado ofrece actualmente, no cubre de una manera integral sus expectativas.

También descubrimos que el conjunto de personas entrevistadas que mayormente empatizaban con la problemática, eran profesionistas de nivel medio y medio alto, quienes en la actualidad no se complacen con una cocina económica típica, el comedor industrial, ni tampoco con comida rápida, dado que las califican de poca calidad. Son personas que buscan “comer bien” y están dispuestas a pagar una cantidad mayor al precio actual de una comida corrida o un paquete de comida rápida. Es frecuente que acudan a restaurantes más de una vez por semana o que pidan comida de los mismos.

A este nicho de mercado decidimos enfocar nuestra propuesta de valor, lo definimos como “Godínez Pro” y con quienes validamos las siguientes etapas de nuestro proyecto de modelo de negocio, con el propósito de comprender, cuáles realmente eran las frustraciones que tendríamos que resolver en relación a la comida del medio día, la cual hacen de manera regular fuera de casa

Proceso para validarlo

El proceso de validación que llevamos a cabo para determinar nuestro customer -problem, consistió en 2 etapas de entrevistas:

	Hipótesis		Resultados	Decisiones
Segunda etapa	Que hay un segmento de “Godínez” que tiene poco <u>tiempo</u> para comer, se interesan en la comida <u>saludable</u> , y existe poca oferta que atiende de manera <u>integral</u> está problemática.		Encontramos que: El tiempo es un factor determinante en la selección del tipo de comida. El sabor es elemento clave El termino saludable pierde prioridad El concepto “comida balanceada” se mantiene. La accesibilidad, y el precio son también aspectos relevantes a considerar así como el servicio a domicilio Hay empresas que comienzan a atender este nicho de mercado pero no de forma integral	Diseñar varias propuestas de valor y validar si le hacen sentido a los clientes potenciales. Modificar un poco el segmento para ver si se refuerza la problemática.

	Hipótesis	Resultados	Decisiones
Tercera etapa	Validar el problema Alimentación con buen sabor, variada, balanceada y rápida.	Customer Jobs: Básica: Alimentación Emocional: Sentirse sano por comer comida saludable, Social: Reflejar figura saludable	Diseñar varias propuestas de valor y validar si le hacen sentido a los clientes potenciales.
	Identificar los customer Jobs de nuestro nicho de mercado.	Pains: Tiempo (Tráfico, distancia), falta de variedad, problemas de salud (Obesidad, enfermedades)	Identificar si es necesario hacer algún pivote.
	Identificar los principales pains y gains.	sabor Gain Buen sabor Variedad de menú Alimentación balanceada Tiempo	

Solución

Descripción general

Una vez logrado en Customer Problem Fit, se procedió a diseñar nuestra hipótesis del Product Market.

Tal como se mencionó anteriormente, el problema es la necesidad de obtener los alimentos en poco tiempo, pero que cubran las características de una dieta balanceada y variedad en los mismos. El punto clave de esto es el tiempo.

Comida rápida en el mercado hay mucha, los clientes lo saben. Sin embargo, comida rápida sana, nutritiva, de buena calidad, con buen sabor y que además brinde todos los componentes de una dieta balanceada, no han logrado penetrar en el mercado o no es tan conocida.

Al tratarse de un segmento de mercado exigente con la calidad de los servicios a la hora de ir a un establecimiento (restaurante), así como de personas que tienen muchas actividades en el día, lo cual les representa tener poco tiempo para las actividades básicas como comer, se generaron opciones de soluciones.

México es el país con mayor índice de obesidad en el mundo. Mucho se debe a la cultura, pero también mucha culpa la tiene el estilo de vida de la gente. Día a día hay más personas laboralmente activas sin importar género o estado civil. Aunque esto ha sido muy beneficioso para los negocios de comida rápida, restaurantes y comedores empresariales, no ha sido de la misma forma para los usuarios ya que se observa una tendencia de alimentación no balanceada.

Dada esta situación, se quiso establecer como algo básico en la solución el hecho de que se ofrezca comida balanceada y que esto sea un punto importante en la oferta de valor.

La solución está basada en ofrecer comida balanceada, comida variada y lógicamente comida de buen sabor y calidad. Para el tema del tiempo a la hora de ofrecer la comida -ya que sería también un punto importante en la propuesta de valor-, se debía pensar en los canales de distribución. Por lo que para este punto tan importante, se plantearon originalmente dos opciones.

En primera instancia, se pensó aprovechar la tendencia de los “Food-trucks” -aunque mal ejecutada en México, desde nuestra perspectiva debido a que en muchos de ellos no se ofrece comida gourmet, ni tampoco se mueven de un lugar a otro como en otros países - con un pequeño cambio en el modelo de negocio actual, se podría acoplar a nuestra solución. La idea era llevar la solución a la cercanía del cliente. Claramente el factor tiempo se ve atendido, al reducir la distancia que tienen que recorrer para trasladarse a nosotros. Sin embargo, al ser un camión restaurantero, este no cuenta con espacios amplios para recibir a los comensales. Los clientes (al menos la mayoría de estos) tendrían que entrar en el esquema de “comida para llevar”.

Como se describió anteriormente, el arquetipo del cliente es aquel que tiene un nivel socioeconómico de medio a medio-alto, por lo que la tendencia es que busque establecimientos que coincidan con este nivel. De igual manera, al tratarse de personas que son empleadas, típicamente oficinistas, toman su tiempo para comer también como una forma de actividad social del día, una especie de distracción. Por estas razones, nuestros clientes la invalidaron.

La segunda opción de canal de distribución es el de un establecimiento, el cual se describe a continuación:

- Un establecimiento en zona socioeconómica media-alta en donde haya un alto número de oficinas.
- El lugar junto con la decoración, también es el de un lugar de nivel alto; el cual sugiere un lugar de alta calidad y de buen servicio, como un restaurante “Premium”.
- Para atacar el punto “tiempo”, el esquema de este restaurante es el de un autoservicio (bufet). Los alimentos ya estarán preparados, solo para que el cliente decida su combinación y el platillo sea servido por nuestro personal.
- Se contará también con servicio a domicilio así como la opción de pedidos para llevar.
- Como se mencionó anteriormente, los alimentos que se ofrecen son preparados con ingredientes de excelente calidad y frescura. Los alimentos a ofrecer son considerados como platillos gourmet. El punto más importante en cuanto a los alimentos es que se estará ofreciendo una dieta balanceada que cumpla con los requerimientos de una alimentación sana, avalada y controlada por un nutriólogo que formará parte de nuestro equipo de trabajo.

Un punto importante, así como primordial para asegurar el concepto de dieta balanceada descrita previamente, es el diseño de un plato especial para servir los alimentos. A este plato se le denomina como la “charola balanceada”. Como su nombre lo dice, es una charola que consta de 4 divisiones: Frutas y Verduras, Proteínas, Cereales y Leguminosas. Estos son los 4 elementos que debe tener una comida balanceada, de acuerdo con el plato del bien comer propuesto por el ISSSTE. (PREVENISSSTE, 2015)

Al tener estas cuatro divisiones, estamos incitando a que nuestros clientes hagan una comida con todos los requerimientos de una dieta balanceada. Incluso estas divisiones tienen grabado el nombre de cada uno de ellos para evitar errores. De esta manera, aunque sea una especie de bufet, se logra que la dieta sea balanceada y se cumpla con uno de los problemas mencionados anteriormente.

La “charola balanceada” estará disponible en cualquiera de los tres canales de entrega: comida para llevar, servicio a domicilio o comida en sitio. Los primeros dos de un material desechable probablemente biodegradable y este último de porcelana, ya que será reutilizable en el restaurante.

La propuesta de valor, se refiere a un concepto que está en actual crecimiento en otros países, pero que en México todavía no tiene mucha presencia. Este concepto se le conoce como “fast good” (Roland, 2015). Como su nombre en inglés lo dice, se trata de comida rápida, pero con la ventaja de que es comida saludable, y no lo que típicamente se considera como comida “chatarra”. Este concepto nace precisamente de la necesidad de ofrecer comida hasta cierto punto dietética (por dietética entiéndase como balanceada y nutritiva), pero que se entregue de inmediato o de forma ágil para el cliente.

Forma en que se presentó la solución al cliente (MVP)

Parte de la metodología aplicada, fue el hecho de estar validando constantemente todos los elementos del modelo de negocios. Una vez que validamos el problema y el segmento de clientes en repetidas ocasiones, hasta asegurarnos lograr el customer problem fit, se procedió a moldear la solución previamente descrita. Pero, ¿qué mejor manera de validar una solución que presentarla a los clientes en lugar de solo platicarla?

Otra sección de la metodología enseñada en clase, es la elaboración de un MVP (siglas de su nombre en inglés: *Minimum Viable Product*). Al estar elaborando un modelo de negocios en un establecimiento de servicio, el presentar un MVP se tornó un poco complicado. Recordando la propuesta de valor: comida rápida asegurando una dieta balanceada, se tomó la idea de la charola para presentar el MVP a los clientes.

Una forma de asegurarnos que los clientes estén tomando una comida balanceada, es con un plato que esté especialmente diseñado para este fin. Se presentaron tres canales de distribución que serán la forma de trabajar del restaurante. Por un lado, tenemos la comida para llevar, el servicio a domicilio y la gente que decide comer en sitio, este último siendo el 70% de las veces según la validación con los clientes. Y en cada una de estas tres opciones debe estar presente la charola mencionada, a fin de cuentas, la forma de servirlo se convierte en una parte fundamental de la propuesta de valor, así como de nuestra solución al problema presentado.

Sin planearlo originalmente, la charola se convirtió en una parte importante del proyecto. Al ser la imagen también un punto clave de la propuesta de valor, así como necesaria para llegar a un segmento de mercado medio y medio-alto, se deben considerar todos los aspectos. La charola debe ser de materiales que sugieran un nivel alto de restaurante. Para la mayor parte de nuestros clientes, que serán los que comerán en el establecimiento, la charola forma ahora a ser un “plato”. Este plato también tendrá las separaciones especialmente diseñadas para cuidar las cantidades, así como el grabado para que los clientes tengan el conocimiento de lo que se está consumiendo y de esta forma asegurar la comida balanceada.

Como se está haciendo el análisis y la validación de todo lo que se está presentando como modelo de negocios, se optó por enfocarnos en el diseño de la charola para la entrega de la solución de forma manual, es decir, a través de un MVP Concierge. Esto, por ser más económico, y para validar nuestra propuesta de valor por medio de un ejemplo de servicio a domicilio. De esta manera se tendría el medio por el que se presentará la solución, así como alimentos como los que se estarán ofreciendo en el restaurante.

Evolución del MVP

Al haber tomado tanta fuerza en la propuesta de valor, la mencionada charola como un recurso diferenciador para la entrega de la comida, se empezó a destinar más tiempo para el diseño y la creación de la misma. Antes de esta idea, lo que se tenía en mente, era la creación de una “fan page” o la elaboración de una maqueta del restaurante. Estas opciones no tendrían el mismo impacto que el presentar físicamente el producto a nuestros clientes potenciales.

Lo que se hizo al principio fue validar el diseño de esta charola. Para esto, nos apoyamos de la nutrióloga Nancy Paola Ponce Soriano, con cédula estatal 121627 quien nos asesoró. La nutrióloga nos dio datos importantes en cuanto a la cantidad de las porciones, los elementos básicos de la dieta balanceada, así como la proporción adecuada de cada uno de estos. Incluso nos recomendó la posición de cada una de los elementos para hacerlo más atractivo a la vista, así como indirectamente sugerir el orden en que se deben comer los alimentos.

Después de la primera consulta con la nutrióloga para definir qué elementos debe tener una comida completa y balanceada, así como las proporciones adecuadas, nos dimos a la tarea de diseñar un layout. La siguiente imagen muestra esta primera idea:



Figura 2

Posteriormente, se tomaron decisiones en cuanto a la medida adecuada para este plato. Se debieron cuidar detalles de mercadotecnia, no solo de nutrición. Por un lado, que el tamaño estuviera acorde a los requerimientos de una dieta balanceada y dentro de los parámetros de un consumo estándar. Se tomaron en cuenta también ciertos rangos para poder tener porciones más grandes o más pequeñas dependiendo del tamaño a elegir. Sin embargo, también se consideraron aspectos de mercadotecnia, para que las distintas divisiones no se fueran a ver o muy vacías o muy llenas. Esto es meramente percepción del producto por parte del cliente, pero sumamente importante.

Una vez estudiados estos aspectos, se llegó al segundo y definitivo layout de la charola. En la siguiente imagen se puede observar:

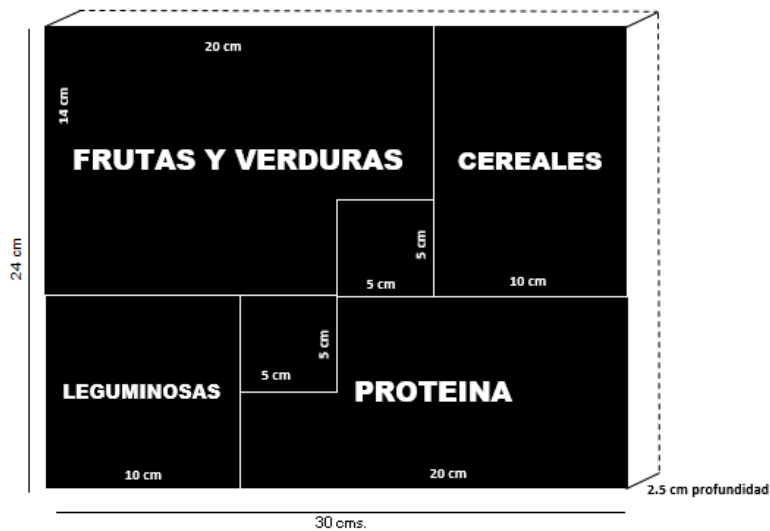


Figura 3

Se puede observar que cambiaron las posiciones de los diferentes platillos. Esto es porque la parte más llamativa, o la que normalmente la gente empieza a comer, es la que está situada en la parte superior izquierda. Lo más recomendable para el cuerpo humano, es que lo primero, según lo planteado por la nutrióloga, para que el cuerpo lo absorba mejor, se encuentra en las frutas y verduras. Los pequeños compartimientos son para aderezos, limones o salsas.

De igual manera, como fue mencionado anteriormente, se validaron las medidas de cada uno de las divisiones, así como la profundidad de la charola.

Una vez teniendo el diseño definitivo, nos dimos a la tarea de buscar un proveedor que nos fabricara el prototipo de la charola. El requerimiento de los materiales para la charola que sería desechable era algo importante. Debía ser de un material de grado alimenticio para evitar cualquier tipo de toxicidad. Así mismo, debe ser de un material que no sea de muy mala calidad, ya que, a pesar de ser una comida para llevar, el cliente debe percibir un alto nivel de calidad no solo de la comida, sino también de los utensilios que utiliza, dado el espacio donde se plantea operar.

La charola consta también de una tapa para que pueda ser transportada prácticamente sin derramarse nada. La tapa también ayuda a mantener la temperatura de los alimentos. Esta tapa es de un material transparente para permitir ver el interior de la charola. Tanto la charola como la tapa, tienen grabado el nombre de cada una de las divisiones. Esto ayuda tanto a la persona que está sirviendo los alimentos, como para que el cliente sepa qué es lo que está comiendo. Se incentiva la cultura de los alimentos balanceados.

A continuación, se muestran imágenes del molde que se utilizó para la creación de la charola, así como una fotografía del producto terminado, incluyendo la tapa. Como se mencionó anteriormente, esta charola es un prototipo de lo que se estaría utilizando para servir la comida, in situ será de porcelana y desechable, bio degradable para llevar, así como para servir la comida que se envía a domicilio.

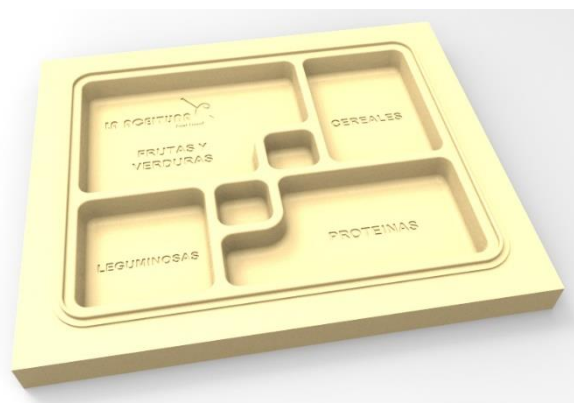


Figura 4



Figura 5

La “fan page”, se planteó como un MVP: Product pitch para obtener retroalimentación de nuestra idea. Las redes sociales han sido una gran ayuda para la publicidad de todos los negocios que las utilizan. Sobre todo, para el segmento de mercado al que nos queremos enfocar, las redes sociales son un medio excelente para darse a conocer. En nuestro caso, la “fan page” es una página en *Facebook* donde se presenta información acerca del negocio, la propuesta de valor, así como fotografías de la charola. La intención es que la gente empiece a conocer este concepto. La dirección de esta “fan page” es la siguiente: www.facebook.com/laaceitunagd/

Proceso para validarlo

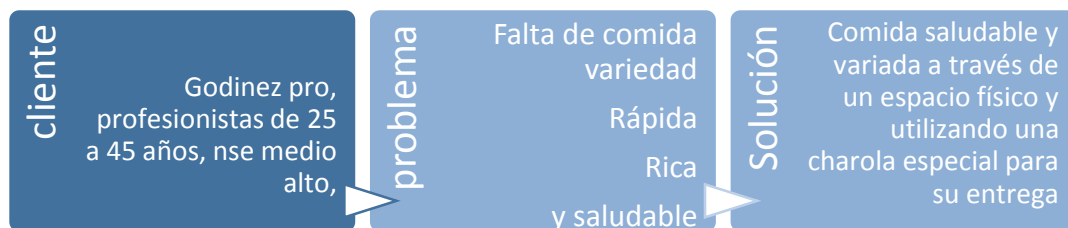


Figura 6

Como se ha estado mencionando, a lo largo de cada parte del modelo de negocios, se llevó a cabo la tarea de validar cada decisión para ver si era la correcta o había que realizar un pivote, dependiendo de lo que nos decían nuestros potenciales clientes.

Una validación clave dentro del proyecto es la solución que se está proponiendo. A pesar de que existe un gran número de restaurantes en el mercado y numerosas opciones donde las personas pueden ir a cubrir la necesidad de comer, la solución que estamos proponiendo requirió de una validación y análisis para ver cómo la percibían los clientes, ya que hasta cierto punto es una opción novedosa y que no existe tal cual en el mercado.

Para hacer estas validaciones con nuestro segmento de mercado, se hicieron entrevistas a potenciales clientes, y se fue moldeando según las respuestas obtenidas. A continuación, se muestran los resultados de estas entrevistas.

	Hipótesis	Resultados	Decisiones
Cuarta etapa	<p>Se presentaron dos propuestas de solución:</p> <p>Solución 1: Restaurant Fast Good</p> <p>Ubicado cerca de grupos de oficinas y/o parques industriales</p> <p>Comida con buen sabor</p> <p>Bufete balanceado (Sano)</p> <p>Puedes y elegir el menú</p> <p>Empaque portátil con compartimentos (proteína, ensalada, cereales, agua y postre)</p> <p>Servicio a domicilio</p> <p>Solución 2: Food truck Fast Good</p> <p>Ubicado cerca de la empresa.</p> <p>ventaja competitiva</p> <p>Comida con buen sabor</p> <p>Bufete balanceado (Sano)</p> <p>Puedes y elegir el menú</p>	<p>Se encontró que la mayoría de los clientes que tienen un nivel socioeconómico medio o medio alto prefieren un establecimiento en forma (restaurante) para ir a comer.</p> <p>La idea del food truck no fue aceptada principalmente porque la gente los percibe como una comida informal y típicamente es comer en la calle, ya sea en una mesa plegadiza o de pie a un lado del camión.</p> <p>La opción de el food truck pero pidiendo comida para llevar, tampoco tuvo mucho éxito con los clientes.</p> <p>Además la calidad de este tipo de establecimiento no se percibe como buena.</p> <p>En cambio, el establecimiento o restaurante fue aceptado de mejor manera. El hecho de que estuviera cerca de su oficina fue un factor importante, ya que se sigue presentando el factor de “tiempo”.</p>	<p>Estudiar más a fondo las características que debe tener un restaurante, así como analizar todos los demás elementos del modelo de negocios con base en la decisión de establecer un restaurante, manteniendo los pilares clave de la propuesta de valor: rápido y balanceado.</p>

	Empaque portátil con compartimentos (proteína, ensalada, cereales, agua y postre)		
--	---	--	--

	Hipótesis	Resultados	Decisiones
Quinta etapa	<p>Al estar enfocados en que la solución sería un restaurante con las características previamente mencionados, se presentaron las distintas opciones de entrega de la comida, con el fin de validarlos con los clientes y conocer factores claves en cada uno de los servicios.</p> <p>Servicio a domicilio</p> <p>Se tenía la hipótesis de que esta sería la forma más solicitada por los clientes.</p> <p>Comida para llevar</p> <p>Aunque no muy común, se creía que sería muy importante para los clientes.</p> <p>Comida in situ</p> <p>Para la gente que preferiría asistir al restaurante a comer.</p>	<p>Con las entrevistas se encontró que contrario a nuestras creencias, los clientes prefieren asistir al establecimiento que pedir comida para llevar.</p> <p>Se detectó que la gran mayoría de las personas que trabajan, usan su tiempo destinado para comer como un tiempo de distracción e interacción social.</p> <p>Aunque el recibir la comida en su lugar ayudaría al tema del “tiempo”, prefieren sacrificar un poco de éste, con tal de salir 1 o 2 horas de la oficina.</p> <p>Las otras dos opciones las usarían solo cuando estén en alguna situación que no les permite salir de la oficina (junta o mucho trabajo).</p>	<p>Destinar más tiempo para planear el diseño del restaurante, analizar todos los costos y seguir el siguiente paso del modelo de negocios.</p> <p>En este punto empieza a tomar más importancia la creación de la “charola” para asegurar la propuesta de valor: “comida balanceada”.</p> <p>Analizar todos los elementos que se deben considerar para lograr el otro punto importante: “tiempo”. Ya que al ser comida in situ, hay muchos elementos que cuidar para lograr esto.</p>

	Hipótesis	Resultados	Decisiones
Sexta etapa	<p>Para lograr la propuesta de valor con respecto al tiempo, se analiza la opción de tener un aliado que se encargue de la preparación de los alimentos, de esta manera nos evitamos del cuello de botella que puede representar la cocina, además de reducir significativamente los gastos de operación.</p>	<p>Tras platicar con restauranteros y banqueteros, se llegó a la conclusión de que el modelo de negocios se adapta más a los de un banquetero.</p> <p>Los restauranteros tienen una capacidad limitada, lo cual no nos aseguraría el cumplimiento de nuestros requerimientos. Así como el costo es elevado, ya que cuentan con más gastos operativos que deben cubrir. Esto nos eleva los precios a nosotros.</p>	<p>Una vez teniendo como aliado estratégico a los banqueteros, el siguiente paso es determinar la estructura de costos.</p>
	<p>Se cree que teniendo como aliados a restauranteros y banqueteros para que preparen la comida y nosotros calentar y servir solamente.</p>	<p>Para el tema de la “comida balanceada” se consultó con un nutriólogo el diseño de la charola que se mencionó anteriormente en la sección del MVP.</p>	<p>Se diseñaría y produciría un prototipo de lo que sería la charola de pet, que se utilizaría en el servicio para llevar o a domicilio. Esto, para poder validarlo con los clientes e identificar su percepción al respecto.</p>
	<p>En cuanto a la propuesta de valor “comida balanceada”, se piensa que la charola es una herramienta poderosa para lograr este fin, por lo que se debe estudiar a fondo cómo debe ser, considerando otro aliado estratégico: un nutriólogo.</p>		

	Hipótesis	Resultados	Decisiones
Séptima etapa	<p>El precio pensado para una comida que incluya Ensalada, proteína, cereales, leguminosas y una bebida sería de 90 pesos.</p> <p>Se procedió a hacer una comparativa de precios, en un establecimiento que ofrece alimentos de una calidad similar a la que se pretende ofrecer, así como con las instalaciones del nivel con el que se pretende contar. Esto con la intención de comparar el precio de la competencia equivalente.</p>	<p>Después de calcular los costos fijos y variables, así como estimar todos los gastos de operación, se llegó a la conclusión que un precio de 119.00 pesos sería el adecuado para entrar al mercado.</p> <p>Teniendo el prototipo de la charola ya fabricado, se validó con los clientes el precio propuesto, y la mayoría lo considera adecuado.</p>	<p>Ya con la mayoría de los elementos del modelo de negocios ya validados, se procede a plantearlo completo en un documento.</p> <p>Seguir afinando el tema de los costos, y hacer una proyección para determinar la rentabilidad y viabilidad del proyecto.</p>

Soluciones que existen actualmente para resolver la problemática o necesidad

Ya se ha mencionado que la alimentación es una necesidad básica de los seres humanos. También se ha comentado que no está perfectamente bien atendida, pero esto no quiere decir que no lo esté. México siempre se ha caracterizado por ser un país con una cultura rica en alimentación, y sí, esto lo podemos observar en la inmensa variedad de platillos típicos mexicanos. Incluso la comida mexicana es considerada como un patrimonio de la humanidad, según la UNESCO. (Montaño, 2010)

Guadalajara, no es la excepción a la comida típica de México. Muchos de los platillos mexicanos típicos y famosos en todo el mundo, son originarios de Jalisco. En cuanto a la cantidad de opciones para comer, no hay duda alguna, ese problema está muy bien atendido, incluso de más. Constantemente se están abriendo restaurantes y puestos nuevos.

Sin embargo, nuestra propuesta de valor no viene a solucionar el tema de la cantidad de ofertas que hay actualmente en el mercado. *La Aceituna Fast Good* se enfoca en la calidad de lo que se ofrece. El hecho de que haya muchas opciones, no precisamente quiere decir que el problema esté resuelto o atendido.

En cuanto a los “principales problemas” identificados en nuestro segmento de mercado: tiempo y alimentos balanceados, no hay muchas opciones que presenten una solución integral. Si bien la tendencia es que cada vez hay más comida rápida por el tema del incremento de personas económicamente activas (tanto hombres como mujeres), de igual manera se empieza a detectar una tendencia por ofrecer comida saludable y comida orgánica.

Las personas empiezan a preocuparse cada vez más por su salud física, así como la imagen personal, sobre todo en el segmento de mercado mencionado. Es por eso que también se empieza a ver en el mercado, opciones de restaurantes de comida sana: ensaladas, alimentos orgánicos, bajas en grasas, bajas en azúcar, incluso en algunos casos, porciones más pequeñas

Sin embargo, la propuesta que resuelve los dos temas a la vez, no es muy común. La gente tiene que decidir entre comer sano o comer rápido. En los últimos meses han surgido varias empresas que quieren atender esta necesidad por medio de dietas y programas alimenticios especializados para cada persona. Estos alimentos son llevados al domicilio del cliente y se debe contar con un contrato al menos semanal.

Como tal, en Guadalajara, no se cuenta con un establecimiento que ofrezca comida rápida, asegurando una comida balanceada, de excelente calidad (gourmet), y que aparte el establecimiento cumpla con las exigencias de personas de nivel socioeconómico medio-alto. *La Aceituna Fast Good* viene a revolucionar la tendencia de comida rápida, o bien la comida balanceada, o en todo caso, ambas.

Lienzo de propuesta de valor

Para el desarrollo del proyecto, nos basamos en herramientas que nos apoyaron en el diseño de nuestro modelo de negocio, una de ellas fue el lienzo de propuesta de valor, la cual nos ayudó a entender mejor a los clientes y construir una propuesta que crea valor y está acorde con sus necesidades, deseos y expectativas.

Con esta herramienta, identificamos entre otras cosas, los customer Jobs que los clientes necesitan resolver para diseñar una propuesta de valor diferenciada, que les hiciera sentido para que nos considere como una alternativa de solución.

Trabajos de los clientes en este contexto son:

- Alimentarse por la mañana o al medio, mientras está fuera de casa por su trabajo.
- Mantenerse satisfecho y con un buen estado de salud.

Los clientes intentan satisfacer esta necesidad fuera de casa, debido a que no les es posible regresar a ella por el tiempo limitado que tienen para comer, así mismo distinguimos tres tipos de tareas desde la perspectiva funcional, social y emocional relacionadas con el mismo trabajo.

- **Trabajos funcionales:** Alimentarse, distraerse mientras consume sus alimentos
- **Trabajos sociales:** Status, convivencia con amigos
- **Trabajos personales o emocionales:** Sentirse sano

También exploramos cuáles eran sus principales frustraciones al tratar de resolver estos trabajos determinando los siguientes “pains”:

- **El tiempo limitado**, que las empresas asignan en horario de comida aunado a las distancias y el tráfico congestionado en horas pico, como es el medio día.
- **Variedad de alimentos**, a pesar de la gran oferta de establecimientos, formales e informales que ofrecen comida en la ciudad, es complicado tener acceso a comida variada y rápida.
- **Sabor**, es un factor determinante y una frustración no menor sobre todo en aquellos profesionistas que tienen que comer en los comedores industriales.

- **Problemas de salud**, comer comida “chatarra” con frecuencia, provoca además de mala alimentación, desnutrición y enfermedades.

Finalmente, logramos aterrizar los “gains”, es decir, los resultados o beneficios que buscan los clientes para resolver la comida fuera de casa.

- **Requisitos mínimos:** Buen sabor y tiempo, la rapidez de entrega y servicio tanto in situ como a domicilio.
- **Beneficios esperados:** Alimentación balanceado, variada, de buena calidad
- **Beneficios deseados:** Ambiente agradable del lugar, buena imagen de los platillos
- **Beneficios inesperados:** Asesoría de un nutriólogo, charola diseñada con compartimentos que le permita armar un menú balanceado

Modelo de negocio

Una de las metodologías más importantes abordadas en el curso y un elemento esencial en el desarrollo de este modelo de negocio fue “El Lienzo Modelo de Negocio” (BMC) (Osterwalder Alexander, 2011) herramienta desarrollada por Alexander Osterwalder y luego perfeccionada junto con Yves Pigneur, la cual se ha colocado como un instrumento esencial junto con la metodología del *Lean Start-Up* (Ries, 2012).

Esta metodología nos apoyó en el diseño de nuestras hipótesis de validación y experimentación, así como en el diseño mismo del modelo de negocio, a través de la definición de cada uno de los elementos necesarios para crear, entregar y captar valor a los clientes y con ellos ser capaces de generar ingresos.

Estructura en el lienzo de modelo de negocio



Figura 7

Propuesta de valor

La propuesta de valor será ofrecer comida balanceada y de entrega inmediata, a través de un restaurante, que le brindará a nuestros clientes, estatus, debido a la ubicación y el concepto de negocio, diseño e imagen en la presentación de alimentos, reducción de riesgos al ingerir comida sana, novedad “fast good” y calidad en sus alimentos.



Figura 8

Relación con clientes

Nos relacionaremos con nuestros clientes a través de una página web, donde el cliente podrá observar el menú semanal y podrá si así lo desea, ordenar su comida a domicilio por día o semana.

Estaremos también presentes en redes sociales con el propósito de generar presencia e ir posicionándonos en el mercado. Así mismo, ofrecernos cupones de descuento y paquetes en los primeros meses como estrategia de penetración de mercado.

Canales

El canal de distribución que utilizaremos para la entrega del valor es un restaurante, el cual se apoyará de redes sociales a través de una página web y Facebook para con ello, tener un contacto más cercado con nuestros clientes, quienes podrán informarse sobre los menús semanales, interactuar con nosotros, conocer las promociones y realizar pedidos a través de estos medios.

El restaurant ofrecerá la entrega de los platillos mediante tres servicios: consumo in sitio, entrega a domicilio y servicio para llevar, en las tres opciones el cliente tendrá la opción de elegir su menú balanceado.



Figura 9

Actividades clave

Parte importante de nuestra misión y una actividad clave para el éxito del negocio, será asegurar la calidad de los insumos y el sabor de nuestros platillos, dado que la elaboración de los mismos no estará bajo nuestro proceso.

Tener la comida lista, debido a que “el tiempo” indispensable para que el cliente nos considere como una opción.

El marketing digital, mantener actualizada la página con los menús semanales y asegurar el funcionamiento operativo para que los clientes realicen sus pedidos y pagos.

Otro factor no menos importante, es asegurar la logística de entregas tanto en el restaurante como a domicilio.

Recursos clave

Los recursos necesarios para asegurar que nuestro modelo de negocio funcione son los siguientes:

<p>Personal administrativo y operativo</p> <p>Un Gerente, un chef, un cajero, un community manager y 2 meseros. Son quienes harán que nuestros clientes vivan una experiencia de buen servicio y atención durante su estancia en el restaurante.</p>	 <p>PERSONAL</p>
<p>La propuesta de valor contempla ofrecer platillos balanceados, para ello es necesario contar con un experto en el tema, la nutrióloga será un recurso esencial para el diseño del menú, las cantidades y la variedad de insumos que deben llevar los platillos.</p>	 <p>NUTRIOLOGA</p>
<p>Material y equipamiento:</p> <p>Equipo de cocina, charolas, equipo de servicio, cubiertos, chafers, vasos, cazuelas.</p>	 <p>EQUIPAMIENTO Y MATERIAL DE COCINA</p>
<p>Otro recurso clave son página web y la página de Facebook la cual será un medio de comunicación y contacto con el cliente con el propósito de informar nuestros menús semanales y que el cliente pueda hacer sus pedidos en línea.</p>	 <p>FACEBOOK</p>
<p>Registro de marca y modelo de utilidad de la charola.</p>	 <p>PROPIEDAD INTELECTUAL</p>

Aliados estratégicos

El modelo contempla aliados estratégicos:

- 1) Banqueteros, empresas que actualmente se dedican a la elaboración de alimentos principalmente para eventos, cuentan con la infraestructura necesaria y la experiencia para atender a grupos grandes de personas, así como una capacidad instalada ociosa entre semana.



- 2) Los postreros, quienes también harán la entrega del producto terminado con el propósito de ampliar la gama de complementos alimenticios de excelente calidad y sabor para nuestros clientes



- 3) Empresas de entrega a domicilio, que brindan el servicio a restaurantes de entrega de sus productos a través de una aplicación de fácil acceso para nuestros clientes.

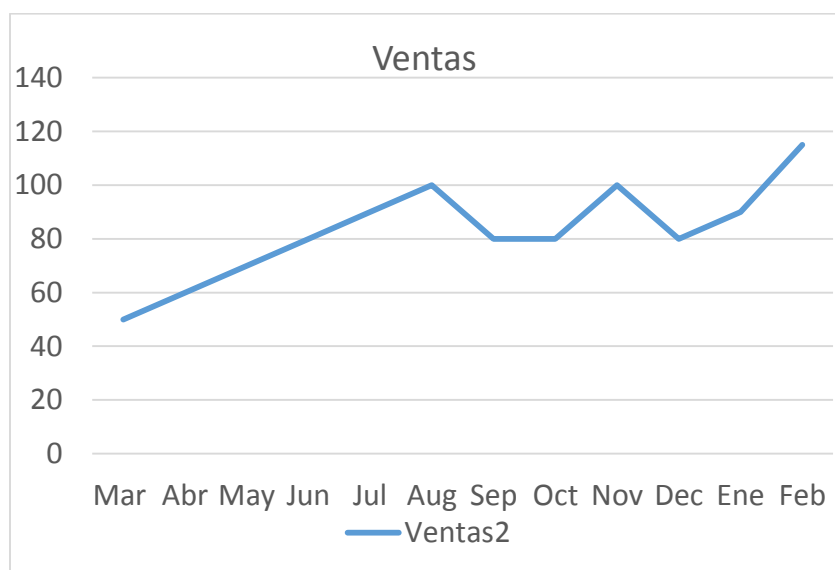


Fuentes de ingresos

La fuente de ingresos principal donde se monetizará nuestro negocio es a través de la venta de “platillos balanceados” el precio de la charola será de \$119 pesos.

Ventas		Unit	Mensual		
Forecast		100	2598		
Precio		\$ 119.00	\$ 119.00	Marketing	Cientes por Mes nuevos
Vtas progresivas			Vtas mensuales		\$ 24
50%			\$ 154,581		
60%			\$ 185,497		
70%			\$ 216,413		
80%			\$ 247,330		
90%			\$ 278,246		
100%		\$ 11,900	\$ 309,162	\$ 6,183	260
COSTOS					
Fijo unitario	30%	\$ 31.91	\$ 82,891.44		
Fijo Variable	30%	\$ 56.05	\$ 145,629.92		Customer repeat
					Total clientes
			\$ 228,521.36		
Ganancias			\$ 80,640.64		

Tabla 1



Cientes: Godinez Pro
Ventas % mensual: \$309k (2,598 Platillos)

Gráfico 1

Proyección de ventas a 3 años

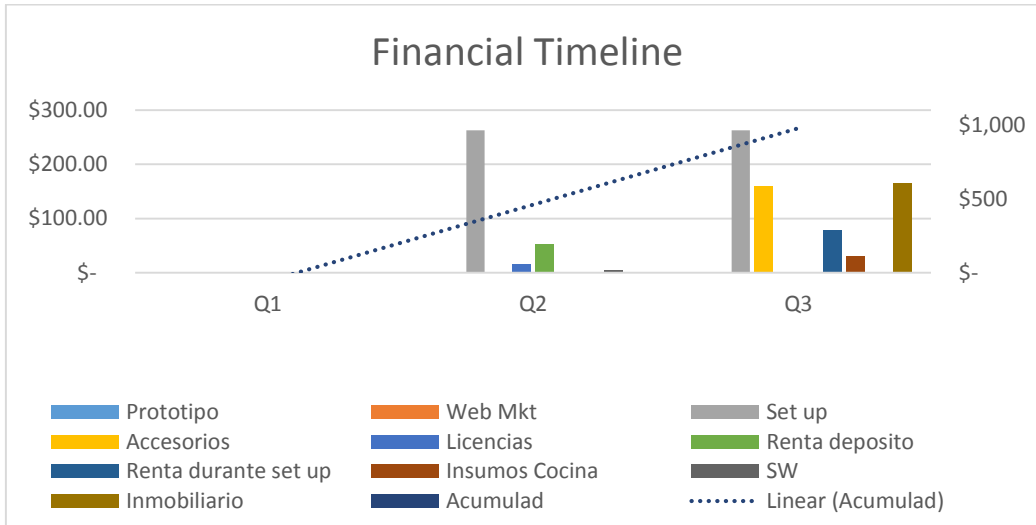
Mes	Egresos	Ingresos	Cashflow	Cashflow
0	-\$ 1,035,212		-\$ 1,035,212	-\$ 1,035,211.80
1	-\$ 155,826	\$ 154,581	-\$ 1,036,457.06	-\$ 1,036,457.06
2	-\$ 170,400	\$ 185,497	-\$ 1,021,360.33	-\$ 1,021,360.33
3	-\$ 184,975	\$ 216,413	-\$ 989,921.60	-\$ 989,921.60
4	-\$ 199,549	\$ 247,330	-\$ 942,140.87	-\$ 942,140.87
5	-\$ 214,123	\$ 278,246	-\$ 878,018.14	-\$ 878,018.14
6	-\$ 228,697	\$ 309,162	-\$ 797,553.42	-\$ 797,553.42
7	-\$ 228,697	\$ 309,162	-\$ 717,088.70	-\$ 717,088.70
8	-\$ 228,697	\$ 309,162	-\$ 636,623.97	-\$ 636,623.97
9	-\$ 228,697	\$ 309,162	-\$ 556,159.25	-\$ 556,159.25
10	-\$ 228,697	\$ 309,162	-\$ 475,694.53	-\$ 475,694.53
11	-\$ 228,697	\$ 309,162	-\$ 395,229.80	-\$ 395,229.80
12	-\$ 228,697	\$ 309,162	-\$ 314,765.08	-\$ 314,765.08
13	-\$ 228,697	\$ 309,162	-\$ 234,300.35	-\$ 234,300.35
14	-\$ 228,697	\$ 309,162	-\$ 153,835.63	-\$ 153,835.63
15	-\$ 228,697	\$ 309,162	-\$ 73,370.91	-\$ 73,370.91
16	-\$ 228,697	\$ 309,162	\$ 7,093.82	\$ 7,093.82
17	-\$ 228,697	\$ 309,162	\$ 87,558.54	\$ 87,558.54
18	-\$ 228,697	\$ 309,162	\$ 168,023.26	\$ 168,023.26
19	-\$ 228,697	\$ 309,162	\$ 248,487.99	\$ 248,487.99
20	-\$ 228,697	\$ 309,162	\$ 328,952.71	\$ 328,952.71
21	-\$ 228,697	\$ 309,162	\$ 409,417.43	\$ 409,417.43
22	-\$ 228,697	\$ 309,162	\$ 489,882.16	\$ 489,882.16
23	-\$ 228,697	\$ 309,162	\$ 570,346.88	\$ 570,346.88
24	-\$ 228,697	\$ 309,162	\$ 650,811.60	\$ 650,811.60
25	-\$ 228,697	\$ 309,162	\$ 731,276.33	\$ 731,276.33
26	-\$ 228,697	\$ 309,162	\$ 811,741.05	\$ 811,741.05
27	-\$ 228,697	\$ 309,162	\$ 892,205.77	\$ 892,205.77
28	-\$ 228,697	\$ 309,162	\$ 972,670.50	\$ 972,670.50
29	-\$ 228,697	\$ 309,162	\$ 1,053,135.22	\$ 1,053,135.22
30	-\$ 228,697	\$ 309,162	\$ 1,133,599.94	\$ 1,133,599.94
31	-\$ 228,697	\$ 309,162	\$ 1,214,064.67	\$ 1,214,064.67
32	-\$ 228,697	\$ 309,162	\$ 1,294,529.39	\$ 1,294,529.39
33	-\$ 228,697	\$ 309,162	\$ 1,374,994.12	\$ 1,374,994.12
34	-\$ 228,697	\$ 309,162	\$ 1,455,458.84	\$ 1,455,458.84
35	-\$ 228,697	\$ 309,162	\$ 1,535,923.56	\$ 1,535,923.56
36	-\$ 228,697	\$ 309,162	\$ 1,616,388.29	\$ 1,616,388.29
TIR Mensual	Tasa de retorno mensual 2.11%			
TIR ANUAL	Tasa de retorno anual 25.30%			
NPV	Con una tasa de 2% mensual para comprobar si nos da 0% es porque esa es la tasa que nos está dando el negocio		-\$0.00	

Tabla 2

Estructura de costos

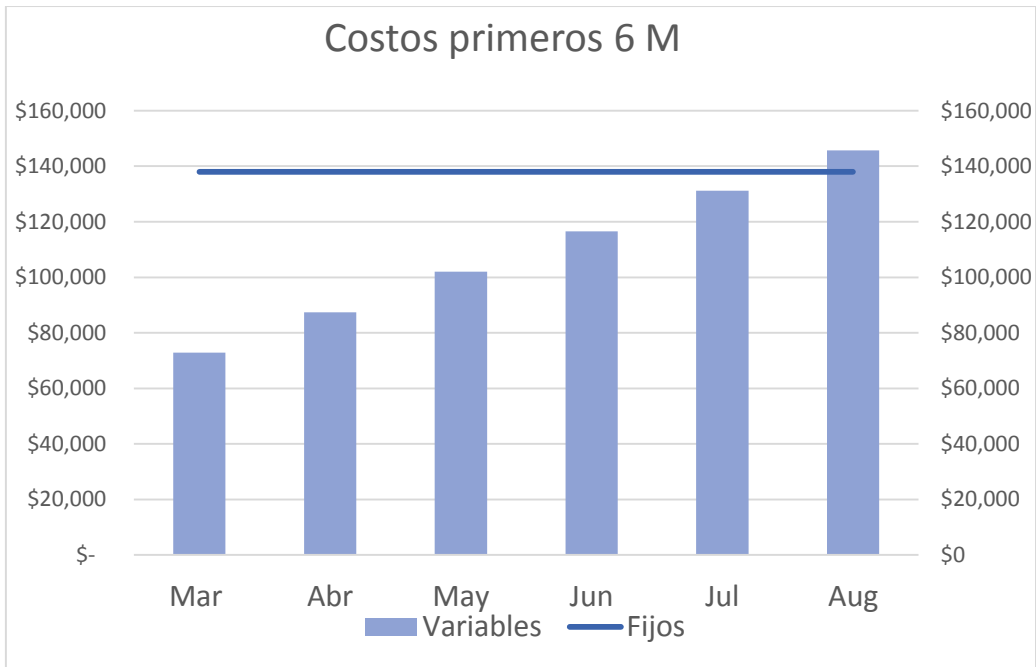
INVERSIÓN INICIAL				
Concepto	Unit	Precio	Total	Fecha
Remodelación I			\$ 250,000.00	Q2
Remodelación II			\$ 250,000.00	Q3
Cocina			NA	
Plancha	1	\$ 10,000	\$ 10,000	Q3
Chafers	20	\$ 1,250	\$ 25,000	Q3
Refrigerador	2	\$ 26,000.00	\$ 52,000.00	Q3
Congelador	1	\$ 38,400.00	\$ 38,400.00	Q3
Microondas	2	\$ 2,500	\$ 5,000	Q3
Horno	1	\$ 7,000	\$ 7,000	Q3
Cafetera	1	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	Q3
Gastos Anuales				
Licencia restaurante				Q2
Licencia alcohol			\$ 15,000.00	Q2
Impuestos				
Deposito	2	25000	\$ 50,000.00	Q3
Renta durante set up	3	25000	\$ 75,000.00	Q3
Limpieza				
Escobas y trapeadores	2	100	\$ 200.00	Q3
Valdes	4	60	\$ 240.00	Q3
Insumos de cocina				
Vasos, Charolas y Platos	1		\$ 7,000.00	Q3
Cubiertos	1		\$ 3,000.00	Q3
Charola modelo	1		\$ 20,000.00	Q3
SW para la comanda	1		\$ 4,860.00	Q3
Inmobiliario				
Mesas	10	\$ 3,784.00	\$ 37,840.00	Q3
Sillas	40	\$ 1,372.00	\$ 54,880.00	Q3
TVs	3	\$ 11,499.00	\$ 34,497.00	Q3
Sistema de sonido	1	\$ 5,099.00	\$ 5,099.00	Q3
Aire Acondicionado	1	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	Q3
Percheros	6	600	\$ 3,600.00	Q3
Botes para la basura	2	400	\$ 800.00	Q3
Caja registradora	1	3000	\$ 3,000.00	Q3
Caja de seguridad	1	3500	\$ 3,500.00	Q3
Despachadores de agua				
TOTAL			\$ 985,916.00	
Mark up			\$ 1,035,211.80	

Tabla 3



Costos de Inicio: 1.1 MDP

Gráfico 2



Costos Fijos: \$72k -> 145k (Primeros 6 meses)

Costos Variables: \$138k

Gráfico 3

Tipo de modelo de negocio

Como se ha descrito a lo largo del documento, el proyecto que se está trabajando, así como el modelo de negocio que se está proponiendo, no es muy común todavía en Guadalajara. A pesar de ser un restaurante, y de la cantidad de restaurantes en esta ciudad es mucha, tiene características específicas que lo hacen distinto a la mayoría, al menos operativamente.

El tipo de modelo de negocios al que se asemeja este proyecto es el de *venta de productos y servicios*. Un negocio de este tipo se basa en captar y entender el perfil de los clientes de un nicho de mercado en específico y con base en eso, diseñar la propuesta de valor. La intención principal de estos negocios es el cubrir las necesidades de los clientes y ofrecer los servicios necesarios.

El establecimiento se establece en un punto estratégico, cerca de donde se encuentran los clientes potenciales, y ahí se despliega la oferta de productos y servicios. Por tratarse de un tipo de negocio que se ve muy influenciado por temas de moda social, comentarios y recomendaciones, el tema de la publicidad es importante, para poder darse a conocer y captar a los clientes.

En un mediano o largo plazo, dependiendo de la aceptación del mercado, este modelo de negocios se pudiera convertir en un esquema de franquicias. En este tipo de modelo de negocios, se deben estandarizar todos los procesos, para hacer cada que una de las unidades operativas sea igual a la original. Esto se debe hacer una vez que se compruebe tanto la aceptación como la viabilidad de este modelo de negocios y todas sus características

Técnica para el diseño del modelo de negocio (Aportación de los clientes, ideación, etcétera.)

Para el diseño del modelo de negocios se utilizaron las siguientes técnicas:

Aportaciones de los clientes

Durante toda la elaboración del modelo de negocios, se estuvo validando cada una de las ideas o avances con los clientes. Con estas validaciones se fueron confirmando o eliminando las hipótesis

que se tenían originalmente. Al principio se creía que la gran mayoría del servicio solicitado sería comida para llevar, pero a la hora de consultarlo con los posibles clientes, esa teoría fue eliminada.

Ideación

Cuando nos entrevistamos con otros restaurantes para hablar acerca de nuestra idea, un punto clave que descubrimos está relacionado con un problema muy típico que tienen los restauranteros: desperdicio de comida. De esta problemática nace la idea de hacer alianzas con otros negocios para que nos preparen la comida. Con esto, se disminuyen los desperdicios, además de que se reducen los gastos operativos, la infraestructura necesaria para cocinar, y se reduce el inventario requerido para la preparación de los productos.

En pocas palabras, se hace más eficiente la operación: se reducen los desperdicios, los problemas en la cocina, menos empleados, menos inversión y menos costos operativos.

De igual manera, esta idea se validó tanto con restauranteros como con empresas de banquetes, lo cual ayudó a diseñar y moldear el modelo de negocio final.

Creación de prototipos

Otro elemento importante dentro de nuestro modelo de negocios es un recurso clave que nos permite asegurar la entrega de nuestra propuesta de valor. Este elemento consta de una charola diseñada especialmente para servir las porciones y tipo de alimentos adecuados para una dieta balanceada.

Epicentro de innovación en el modelo de negocio

El epicentro de innovación del modelo de negocio está basado en el cliente, debido a que se diseñó a partir de sus necesidades y en la propuesta de valor la cual ofrecerá un servicio diferenciado. La cantidad de ofertas que hay en el mercado es muy elevada, existen muchos restaurantes en la ciudad. Sin embargo, lo que se busca con esta idea, es el ofrecer un servicio que sea diferente a los que ya existen, crear una opción que resuelva la problemática del nicho de mercado de manera integral.

Uno de los recursos clave, el cual también nos ayuda a reforzar la propuesta de valor de manera innovadora, es la forma en la que se está entregando el producto al consumidor. La charola, que está especialmente diseñada para lograr nuestro objetivo, forma parte esencial de nuestra oferta.

Motor (es) de crecimiento del modelo de negocio.

Este negocio tiene básicamente los tres motores de crecimiento: pegajoso, retribuido y viral.

Por un lado, el crecimiento pegajoso del establecimiento depende de la asiduidad de los clientes. El hecho de que los clientes sean frecuentes, indica que el mercado está tomando de manera positiva la propuesta de valor.

El motor de crecimiento retribuido irá de la mano con las ventas, que a su vez están relacionadas directamente con nuestros clientes y la aceptación que tendrán del negocio. La retribución de un cliente, no es únicamente lo que consume en una visita, sino el total de ingresos que obtendremos con todas sus visitas.

Por último, el motor de crecimiento viral, deberá ser apoyado con un buen desempeño operativo, el mantener una excelente calidad en los productos, y nunca descuidar nuestros dos pilares de la oferta de valor: comida rápida y comida sana. Esto se convierte en obtener buenas recomendaciones de nuestros clientes y la expansión de los mismos.

Histórico de avances del proyecto semana con semana

Presentación realizada en cada sesión presencial.

1


Resultados primera validación

"DELI FAST GOOD"

2

Arquetipo/ Validación de problema

- Personas de 25 a 45 años
- Con poco tiempo (De 1 a 2 hrs)
- Trabaja
- Se preocupa por su alimentación
- No le miedo y miedo alto



Problemas/Instrucciones del segmento de mercado

Tiempo	No recibidos	Precio
Sabor	Veracidad	Accesibilidad

3

Validación de la propuesta de valor

Percepción de comida sana <u>Comida saludable / saludable/comida</u> <u>Comida lista en mano</u> <u>Comida casera</u> <u>Comida rápida, fresca y de calidad</u> Incluye verduras Sociedad Cercana	Frecuencia de consumo de comida sana Los entrevistados consideran tener una alimentación sana de 4 a 5 días a la semana. ¿Cómo lo solucionan hoy? Comedor de la empresa / llevar comida de casa Comida rápida Restaurante Servicio a domicilio
---	--

4

Validación de la propuesta de valor

Factores clave - Fresco y saludable - Comida variada/los platos variados - Servicio de restaurant - Precio accesible - Accesibilidad (personal y instalaciones limpias) - Tiempo limitado - Sabor - Comida rápida en su casa/hoteles	Alternativas actuales de solución Restaurante No lo son Snack Hacerlo saludable
---	--

9

Validación del Problema

Percepción de comida sana

Comida balanceada/ equilibrada/ variada

Comida baja en grasas

Comida crujiente

Ingredientes frescos y de calidad

Inchiquit verduras

Verduras

Carne

Frecuencia de consumo de comida sana

Los entrevistados consideran tener una alimentación sana de 4 a 6 días a la semana.

¿Cómo lo solucionas hoy?

Comer de la empresa/ llevar comida de casa

Comer comida

Restaurantes

Servicio a domicilio

10

Validación de la propuesta de valor

Factores clave

- Precio a domicilio
- Comida variada/ con variedad
- Servicio de entrega
- Puntos accesibles
- Seguridad (personal y embalaje)
- Tiempo de entrega
- Sabor
- Comida rápida en su caso/deliver

Alternativas actuales de solución

Nutrikey

El Sabor

Black

Foods Salud

Nota: Hay que encontrar las variables principales del problema. Que se explore más para poder definir la estrategia.

11

PREGUNTAS

12

Feedback

Definir la solución de la solución y empezar con el problema, puede ayudar en otra cosa

Explicar otras formas que se puede resolver

De mercado sobre atención?

¿Qué más considero algunos clientes gente que los ayude

Temas nuevos que tienen solución

¿Qué es el problema? ... para ser el problema es un problema para el cliente y no hacerlo entender la empresa

General

No todos en el día, en el producto, se basa en el modelo de negocio

¿Qué es el modelo de tiempo y dinero, muchos características mínimas esenciales de un producto o servicio

¿Cómo se puede?

Desarrollar el cliente no debe ser un método de cuando es mejor siempre el método ag

1

RESULTADOS TERCERA VALIDACIÓN

GX Solutions

Servicio
Nuevo Modelo
Transición Comercial
Procesos Internos

Desarrollado por: [Logo]
Fecha: [Logo]

6 ¿Qué aprendiste de tus potenciales PARTNERS o aliados estratégicos?

- **Alto es lo que pensamos:** Que los proveedores y Partners pueden ser nuestros Partners y nosotro no volver a actuar en el ecosistema actual más como intermediarios.
- **Apuntes:** Retornar a Servicios, Partners y Modelos para volver nuestra realidad.
- **Resumen:** Es complicado tener un Partner como Partner del tipo al que se le pide. El resto es en el cliente. Por otro parte se observa como potencial una alianza con Partners, quienes cuentan con una capacidad limitada entre semana y la experiencia en la colaboración de clientes.
- **Apuntes para:** Crear documento del MVP, Crear el Landing Page, empresa a definir la estructura de ventas.

2 Lienzo de modelo de negocios (Business Model Canvas)

7

PREGUNTAS

3 MVP (Minimum Viable Product)

8 What were your objective pass/fail metrics for each "Get" test/methodology

- What is your "customer acquisition cost"?
- 2% de ventas en fidelidad
- Costo de fidelidad - 1,6%
- Clientes nuevos por día: 200
- Customer acquisition cost: \$28

Estimate your Customer Lifetime Value

How much will you receive from a customer during their entire relationship with your business?

Customer Lifetime Value: **\$880.54**

4 MVP (Minimum Viable Product)

9 What were your objective pass/fail metrics for each "Get" test/methodology

- Build demand constant budget and forecast

Concepto	Valor
Costo de adquisición	\$28
Costo de mantenimiento	\$10
Costo de operación	\$10
Costo de gestión	\$10
Costo de marketing	\$10
Total	\$68

- Pasaron

5 Hipótesis de Partners

Hipótesis de nuestros Partners potenciales

Partners: [Logo]

Relaciones: [Logo]

Beneficio: [Logo]

¿Por qué nosotros o una alianza estratégica?

Nos especializamos en los artículos que generan más o menos interés de negocio y dar que el cliente en la obtención de sentido dentro de sus necesidades y actividades.

¿Cuáles pueden ser los riesgos?

Relaciones: Falta de capacidad

Partners: La obtención de partes y dependencias. Dar en promedio una actividad sobre la entrega del arte.

¿Por qué ellos no pueden dar contigo?

Algunas funciones que no pueden dar contigo.

¿Por qué nosotros?

¿Qué nos hace más fuerte? [Logo]

Control de calidad en el proceso de venta.

¿Cuáles son los beneficios y riesgos potenciales de esta alianza?

Apoyar en la capacidad de negocio (Partners)

Apoyar en la capacidad de negocio (Partners)

Oferta de productos que no pueden dar (Partners)

10 Lifetime value

- Tiempo de vida que tiene un cliente para un negocio, cuanto tiempo puede durar con nosotros.
- Inactivo, casi registrado, casi no recíbralo 20 - 25%, 50% - 60% activo recíbralo dentro de lo normal, 20% pero con muy activo y muy estable.
- Al que hace los cálculos lo manda en el día.
- Steve Blank libro

11

Puntos débiles:

- Beneficios:**
- Tiempo (Puntos, atención)
 - Seguridad
 - Salud
 - Problemas de salud

Riesgos:

¿Cambios que legados al ser nuevos P?

- Seguridad de salud
- Alimentación balanceada
- Tiempo
- Mejor imagen de la comida

¿Qué mejoras le que viene?

- Salud balanceada
- Calidad de ingredientes
- Mejor imagen

12



Puntos débiles:
 comida gratis de última y
 comida reducida

ventajas competitivas

- Comida nutritiva y alta
- Salud balanceada (salud)
- Salud y peso al momento
- Empaque portátil con
 componentes
 (panes, frutas, verduras, queso y pollo)
- Servicio eficiente



13

Solución 2. Fast Good truck

Puntos débiles:
 comida la empresa

ventajas competitivas

- Comida con buen sabor
- Salud balanceada (salud)
- Salud y peso al momento
- Empaque portátil con
 componentes
 (panes, frutas, verduras, queso y pollo)



14

- Personas de 25 a 35 años
- Con poco tiempo (De 1 a 2 hrs.)
- Trabajo
- Ingresos para su
 alimentación
- Más tiempo y creatividad



Problemas/Restricciones del segmento de mercado:

Salud - Tiempo - Ingresos
Problemas - Ingresos

15

Inputs

- Almacenamiento
- Modelo de negocio
- Reducción de la granja
- Aplicaciones de tecnología, datos, herramientas y video
- Propuesta de valor en un solo concepto, costo y distribución
- Conexión con modelos de negocio, conexión a alguien que tiene algo que se
 desea comprar y vender.
- Desagregación
- Si resuelve un problema y una necesidad en tiempo, trabajo que escogen
 pagarle por él.
- Multi-rol en cuando tu negocio tiene una cosa de modelo de negocio por
 ejemplo el caso pero se tiene el mercado de salud, o de servicios por ejemplo.

1

Resultados cuarta validación

GX Solutions

Equipo:
 María Cordero
 María José Álvarez
 María José Arce

Presentación de la propuesta: 10'
 Presentación de la propuesta: 10'

2

de un negocio





Punto de partida:
 ¿Cómo se genera el interés y por qué se genera?

¿Cuáles son los puntos de partida?

- Necesidad de un espacio físico
- Necesidad de un espacio físico
- Necesidad de un espacio físico
- Necesidad de un espacio físico
- Necesidad de un espacio físico
- Necesidad de un espacio físico
- Necesidad de un espacio físico
- Necesidad de un espacio físico

3

Solución 2: Fast Food truck

¿Cómo se genera el interés y por qué se genera?




¿Cuáles son los puntos de partida?

- Necesidad de un espacio físico
- Necesidad de un espacio físico
- Necesidad de un espacio físico
- Necesidad de un espacio físico
- Necesidad de un espacio físico
- Necesidad de un espacio físico
- Necesidad de un espacio físico
- Necesidad de un espacio físico



6

Qué aprendimos de las entrevistas?

I. Qué se aprendió de las entrevistas:

1. Necesidad de un espacio físico
2. Necesidad de un espacio físico
3. Necesidad de un espacio físico
4. Necesidad de un espacio físico
5. Necesidad de un espacio físico

II. Qué se aprendió de las entrevistas:

1. Necesidad de un espacio físico
2. Necesidad de un espacio físico
3. Necesidad de un espacio físico

4

Lienzo de modelo de negocios
 [Business Model Canvas]

Actividad clave	Canal clave	Propuesta de valor clave	Relaciones clave	Flujos de ingresos clave
Actividad clave	Canal clave	Propuesta de valor clave	Relaciones clave	Flujos de ingresos clave
Actividad clave	Canal clave	Propuesta de valor clave	Relaciones clave	Flujos de ingresos clave
Actividad clave	Canal clave	Propuesta de valor clave	Relaciones clave	Flujos de ingresos clave

7

PREGUNTAS

5

¿Cómo se genera el interés y por qué se genera?

Beneficio:

- Tiempo (rápido, eficiente)
- Calidad
- Precio
- Posibilidad de salud

Coste:

- Necesidad de un espacio físico
- Necesidad de un espacio físico
- Necesidad de un espacio físico
- Necesidad de un espacio físico
- Necesidad de un espacio físico
- Necesidad de un espacio físico
- Necesidad de un espacio físico
- Necesidad de un espacio físico

¿Cómo se genera el interés y por qué se genera?

- Necesidad de un espacio físico
- Necesidad de un espacio físico
- Necesidad de un espacio físico
- Necesidad de un espacio físico
- Necesidad de un espacio físico
- Necesidad de un espacio físico
- Necesidad de un espacio físico
- Necesidad de un espacio físico

8

AGENDA

1. Introducción
2. Necesidad de un espacio físico
3. Necesidad de un espacio físico
4. Necesidad de un espacio físico
5. Necesidad de un espacio físico
6. Necesidad de un espacio físico
7. Necesidad de un espacio físico
8. Necesidad de un espacio físico
9. Necesidad de un espacio físico
10. Necesidad de un espacio físico

1

Resultados: Quinta validación

GX Solutions

Sector:
Servicio
Asesoría Consultoría
Asesoría Técnica

Presentación del proyecto:
Test de validación al 13 Oct 2016

2

Lienzo de modelo de negocios
(Business Model Canvas)

Canal de distribución	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmentos de clientes
		Identificación Solución (2/13) Ventas (2/13)		Personas que buscan "Cadenas de Valor"
	Recursos clave	Canales Contacto en vivo Servicio por Email Energía a distancia Precio		Personas que no buscan "Cadenas de Valor"
Estructura de costos			Flujo de ingresos Ventas de Productos Servicio de consultoría	

3

What were your objective pass/fail metrics for each "Get" test/methodology

- **Metodo para "Validar el modelo de negocio"**
 - **Metodo para validar el modelo de negocio**
- **Metodo para "Validar el modelo de negocio"**
 - **Metodo para validar el modelo de negocio**
- **Metodo para "Validar el modelo de negocio"**
 - **Metodo para validar el modelo de negocio**

4

Lifetime value

- Tiempo de vida que tiene un cliente para un negocio, cuanto tiempo puede durar con nosotros.
 - Inactivo, quasi registrado, quasi no ventados 20 - 25%, 50% - 60% activos ventados dentro de la normal. 20% pero con muy activos y muy ventados.
 - Al que hacer los cálculos lo pasado es el dato.
 - Steve Blank libro

5

Fuentes de Ingresos / Canales

- **Fuentes de Ingresos**
 - Venta de producto
- **Canales de distribución**
 - Venta en ferretería
 - Servicio para ferreter
 - Entrega a domicilio

1

Resultados Sexta Validación

GX Solutions

Presentación en un webinar
Total visitantes el 1 Mar 2020: **5**

Spigot
Rafael Torres
Francisco Cuadrado
Francisco Jerez

2

Lienzo de modelo de negocio

Actividades Principales Marketing digital Servicio al cliente	Actividades Secundarias Asesorar Entregar un servicio personalizado Ejecutar los procesos	Propuesta de valor Ofrecer canales de atención atención por correo electrónico	Canales de distribución Redes sociales Asesorar los procesos	Relaciones con clientes Mentoría que incluye "Coaching"
Recursos clave Tecnología Mentoría		Activos clave Experiencia de otros Mentoría por correo electrónico		
Partners de canal Como socios de un negocio que se vende en línea			Canal de ingresos Venta de productos por correo electrónico	

3

Hipótesis de Partners

Hipótesis de canales, partners, potenciales competidores

Canales

¿Por qué necesitan un canal de distribución?
Para expandirse en las actividades que generan valor a menor costo de adquirir y dejar que el competidor o el colaborador de canal dependa de una menor capacidad de actividad de canal.

¿Cuáles partners en los canales?
Mentoría (falta de experiencia)
Las habilidades de desarrollo de plan
Marketing y la capacidad de ventas y distribución.
Dejar en un terreno una actividad clave en la entrega del valor.

¿Por qué ellos se van a dar cuenta?
Con un servicio personalizado.
Aumentar su capacidad de actividad.
Aumentar su capacidad de actividad.

¿Qué canales tiene más [¿¿] canales [¿¿] Dependencia de los partners

¿Cuáles son los incentivos y barreras posibles de este canal?
Aumentar su capacidad de actividad (competencia)
Personalización de la comercialización (precio)
Ejemplo: personas que se generan valor (precio)

4

¿Qué aprendiste de tus potenciales PARTNERS o aliados estratégicos?

- Qué es lo que ganamos:** Que los representantes y representantes pueden ser mentores. Partners y mentores están activos en el momento actual más como intermediarios.
- Representar:** Participar a representantes, representantes y tecnología para validar nuestra hipótesis.
- Resultado:** Es complicado tener a un representante como Partner debido al costo alto del plan. El costo es su actividad. Por otro parte se observa como posibilidad una alianza con representantes, quienes cuentan con una capacidad limitada de actividad entre semana y la importancia en la colaboración de alianza.
- Qué otros pasos:** Crear documento de MVP, crear el Landing Page, empezar a definir la estructura de canales.

5

MVP (Minimum Viable Product)

6

PREGUNTAS

7

What were your objective pass/fail metrics for each "Get" test/methodology

- What is your "customer acquisition cost"?
- What is your "customer lifetime value"?

- 2% de ventas en Mercadoticias
- Costo de Mercadoticias = 1,67%
- Clientes nuevos por mes: 260
- Customer acquisition cost: \$38

Estimate your Customer Lifetime Value

Estimate your Customer Lifetime Value

Customer Lifetime Value: **\$880.54**

8

What were your objective pass/fail metrics for each "Get" test/methodology

- Build demand creation budget and forecast.

Channel	Cost
Facebook	\$100
Instagram	\$100
Twitter	\$100
LinkedIn	\$100
YouTube	\$100
Total	\$500

9

Lifetime value

- Tiempo de vida que tiene un cliente para un negocio, cuanto tiempo puede durar con nosotros.
- Inactivo, quiz registrado, quiz no invitado 20-25%, 50%-60% activo invitado dentro de la normal, 20% pero con may activo y may invitado.
- Almque hacer los cálculos lo mando en el chat.
- Steve Blank Libro

1

Resultados de la Séptima validación GX Solutions

Fecha:
08/05/2018
Presentado por:
Rodrigo Soto

Presentado por:
Rodrigo Soto
Fecha: 08/05/2018

2

Lienzo de modelo de negocios (Business Model Canvas)

Actividad clave	Actividad clave	Propuesta de valor	Canal de distribución	Segmento de clientes
Desarrollo de software	Asesoría	Propuesta de valor	Canal de distribución	Segmento de clientes
Marketing	Asesoría en negocio	Propuesta de valor	Canal de distribución	Segmento de clientes
Operación	Asesoría en negocio	Propuesta de valor	Canal de distribución	Segmento de clientes
Canal de distribución	Asesoría en negocio	Propuesta de valor	Canal de distribución	Segmento de clientes
Relaciones con clientes	Asesoría en negocio	Propuesta de valor	Canal de distribución	Segmento de clientes
Canal de distribución	Asesoría en negocio	Propuesta de valor	Canal de distribución	Segmento de clientes
Relaciones con clientes	Asesoría en negocio	Propuesta de valor	Canal de distribución	Segmento de clientes

Factores de costo:
 Sal. op. 11.000.000
 Depreciación 2.000.000
 Gastos de operación 1.000.000
 Gastos de desarrollo 1.000.000

Flujo de ingresos:
 Ingresos por servicios 10.000.000
 Ingresos por licencias 1.000.000

3

Costos y Recursos

¿Qué recursos se necesitan para construir este proyecto de negocio?
 ~ 1.5 millones

¿Cuándo necesitaré los recursos?
 Q1-18
 Q2-18
 Q3-18

Nota: se podrá reducir costos a un escenario con un poco menos de costos.

4

Financial and Operational Timeline

The chart displays a timeline from Q1-18 to Q4-18. It includes a bar chart for costs (blue, orange, green) and a line graph for revenue (yellow). Below the chart is a Gantt chart showing project phases: Define, Set up, and Launch, with sub-tasks like 'Definir', 'Desarrollar', 'Implementar', 'Operar', 'Escalar', 'Monitorear', 'Optimizar', 'Innovar', and 'Cerrar'.

6

Hipótesis en Costos

¿Cuál supondría de los Recursos Clave, Actividades Clave e Infraestructura de Costos?

- Cual es la hipótesis:**
 - Que un planillo podría costar 500 a 1000 pesos
- Experimentos:**
 - Fuimos a probar un tipo de modelo similar
 - Entrevista para validar el costo del planillo
- Resultado:**
 - El Precio fue alrededor de 1000 pesos por persona
 - Creemos que podría estar alrededor de 1115
- Próximos pasos:**
 - SWP
 - Experimentos de MVP

5

Costos y Recursos

¿Qué recursos se requieren?
 Recursos clave e infraestructura (Personal y capacidad)

¿De qué tipo de gente?
 1. Asesoría
 2. Operación
 3. Marketing
 4. Desarrollo
 5. Soporte

¿Qué cantidad de Capital (CAC) con cuánto (CFC) (Clientes, Inversión, Costos) vamos a validar?
 Recursos clave:
 Asesoría: 1000.000
 Operación: 1000.000
 Marketing: 1000.000
 Desarrollo: 1000.000
 Soporte: 1000.000

7

PREGUNTAS

Principales aprendizajes de las asignaturas IDI 3 y 4

Aprendizajes Blanca Rivera

Uno de los grandes retos a los que se enfrenta cualquier emprendedor es desarrollar y materializar su idea de negocio. El desarrollo de este proyecto, me permitió comprender y aplicar metodologías y herramientas de emprendimiento y creación de modelos de negocio.

El diseño de una Start up requiere un acercamiento constante con el mercado, con el propósito de probar hipótesis desde la ideación, el arquetipo de cliente, sus problemas y frustraciones, la forma en que resuelve en la actualidad esos trabajos que nadie ha logrado satisfacer completamente y que se perfilan como una oportunidad de negocio, las propuestas de solución y el diseño del modelo de negocio, por medio del cual la empresa crea, entrega y captura valor para sus clientes.

Crear, medir aprender, el ciclo de Lean Start up desarrollado a través de validaciones de cada uno de los componentes del lienzo modelo de negocio (BMC), nos llevó a la creación de esta propuesta de negocio, un restaurante “Fast Good” mediante cual pretendemos ser una alternativa innovadora y diferenciada para el nicho de mercado al que denominamos “Godínez Pro”.

Aprendizajes Francisco Acero

Para poder crear un negocio exitoso no es importante la solución que estamos proponiendo para algún problema en específico. Lo que hace que un negocio sea exitoso es un buen modelo de negocio. Muchas veces basta tomar una idea y modificarla hasta hacer una revolucionaria. Tal cual está el caso de *Cirque du Soleil*, o ¿por qué no? *La Aceituna Fast Good*. Al haber tanta competencia de todos los negocios en todo el mundo, y al estar cada vez en un mundo tan globalizado donde la información está al alcance de todos, los emprendedores debemos cambiar nuestra forma de pensar y buscar cómo hacer las cosas diferentes, pensar fuera de la caja, trabajar fuera del edificio.

Precisamente esa metodología fue la que rigió durante todo el semestre: salir del edificio. Desde el inicio del proyecto, y hasta finalizarlo, siempre lo más importante fue el validar nuestros supuestos con la gente de afuera, con nuestros posibles clientes. La parte primordial de cualquier negocio son

los clientes, aunque muchas veces en algunas organizaciones no los toman en cuenta como deberían.

Durante este proyecto aprendí que lo más importante es escuchar y entender qué es lo que necesita el mercado, cómo perciben tus ideas y con base en eso poder diseñar una solución. Para una vez teniendo la solución, volver a verificarla con los clientes. El proceso de validación debe estar constante durante todo el proceso: antes, durante y después. Nunca se debe perder de foco la voz del cliente.

Aprendizajes Francisco Guardado

Buscar Alianzas es de mucho beneficio para el modelo de negocio ya que esto permite enfocarte en los factores alrededor de la propuesta de valor, no es necesario tratar de abarcar demasiado en los conceptos del Modelo de Negocio si no saber cómo apalancarte con otros negocios que puedan complementar.

Iniciar con algo pequeño y barato es primordial para poder hacer los ajustes necesarios sin tanto impacto económico, además que se pueden ir haciendo ajustes en los primeros meses porque ahí estaríamos validando ya algunas cosas que difícilmente se podrían validar hasta que no esté el servicio y/o producto en el mercado. El MVP (Minimum Viable Product) por otro lado también contribuye al tema de la inversión inicial ya que con poco dinero se puede hacer algunas validaciones con el cliente sin necesidad de invertir demasiado, otra buena forma de cuidar las finanzas al inicio del Modelo de Negocio.

La validación de hipótesis en todos los conceptos del lienzo de modelo de negocio (Canvas) es clave para ir ajustando, afinando la propuesta de valor y cada uno de los conceptos que son necesarios para llegar a un concepto como solución a una problemática o necesidad de un segmento de mercado determinado y debidamente identificado.

Principales aprendizajes de equipo

Diseñar un modelo de negocios no es sencillo, hay muchos factores en juego y se debe cuidar la interacción que hay de unos con otros. Afortunadamente existen distintas herramientas que nos facilitan la elaboración y ejecución de un plan de negocios.

La herramienta básica que vimos durante este curso, y la que nos ayudó a llegar al modelo de negocios descrito en este documento fue el Lienzo de Modelo de Negocios. Este lienzo muestra de manera muy clara todos los elementos que conforman el modelo y ayuda también a que el emprendedor se vaya enfocando con orden en cada uno de estos sectores. En pocas palabras el lienzo nos ayuda a desmembrar todo un proyecto, para trabajar en cada área y así poder lograr un buen resultado global.

La creación de un Producto Mínimo Viable, o MVP por sus siglas en inglés, también es una herramienta que nos ayuda a validar la solución con el cliente. El hecho de hacer una versión simplificada de la propuesta, ayuda a analizar tanto internamente como externamente lo que se está haciendo. Esto para identificar oportunidades de mejora, o bien, validar los supuestos.

El tema de validación, así como lo hace el MVP, es también otro de los aprendizajes del curso. Una constante validación tanto con clientes, aliados, recursos clave o incluso competidores, nos brinda información sumamente valiosa para el desarrollo del mismo modelo de negocios. Las ideas o propuestas que puede tener un emprendedor o un grupo de personas son muy valiosas, sin embargo, éstas pueden ser completamente distintas a lo que el mercado realmente está buscando.

Desarrollando el proyecto, llegamos a otro aprendizaje de gran valor. En una sociedad tan competitiva y con tantos negocios, el tener aliados puede convertirse en algo muy provechoso. Aprovechar las capacidades, infraestructura y conocimientos para combinarlos y crear una nueva idea ayuda a tener una buena propuesta de valor. Ese es el caso de *La Aceituna Fast Good*, tomando ideas de varios negocios exitosos ya instalados, se rediseña para crear una propuesta innovadora a una solución que no está 100% resuelta.

Bibliografía

- García-Allen, J. (2011). *Psicología y mente*. Obtenido de Psicología y mente. Obtenido de la WEB <https://psicologiaymente.net/psicologia/piramide-de-maslow#!>
- INEGI. (2016). Obtenido de la WEB http://gaia.inegi.org.mx/atlas_genero/
- INEGI. (2016). *Población Económicamente Activa*. Obtenido de la WEB <http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/cuadrosestadisticos/GeneraCuadro.aspx?s=est&nc=604&c=25622>
- Loyola, J. E. (27 de Junio de 2013). *FORBES*. Obtenido de la WEB <http://www.forbes.com.mx/la-productividad-del-mexicano-da-tristeza/#gs.hC9mTFQ>
- Mejía, R. (Marzo de 2016). *Revistayeah*. Obtenido de la WEB <http://revistayeah.com/de-godinez/de-donde-proviene-el-termino-godinez-lo-sabes/>
- Montaño, Á. V. (17 de Noviembre de 2010). *La jornada*. Obtenido de la WEB <http://www.jornada.unam.mx/2010/11/17/politica/002n1pol>
- Osterwalder, A Pigneur, Y. (2011). *Generación de Moelos de Negocios*. Desuto, S.A.
- Parametria. (18 de Noviembre de 2016). *Etcetera*. Obtenido de la WEB <http://www.etcetera.com.mx/articulo/Seis+de+cada+10+mexicanos+considera+que+M%C3%A9xico+es+un+pa%C3%ADs+machista%3A+Parametr%C3%ADa/51206>
- PREVENISSSTE. (2015). *El plato del bien comer*. Obtenido de la WEB <http://www.prevenissste.gob.mx/nutricion-ejercicio/el-plato-del-bien-comer>
- Ries, E. (2012). *El metodo de Lean Startup*. Deusto, S.A. Ediciones.
- Roland, F. S. (2015). *TRENDSWATCH El boon de lo saludable*. Obtenido de la WEB <http://www.brandreportblog.com/nsb-trendswatch-report-2015-el-boom-de-lo-saludable/>
- TRENDSWATCH. (2015). *NSB TRENDSWATCH REPORT 2015: El boom de lo saludable*. Obtenido de la WEB <http://www.brandreportblog.com/nsb-trendswatch-report-2015-el-boom-de-lo-saludable/>
- UNICEF. (2015). *UNICEF MEXICO SALUD Y NUTRICIÓN*. Obtenido de la WEB <https://www.unicef.org/mexico/spanish/17047.htm>

Anexos:

Anexo 1: Arquetipo de cliente (cliente final que validaron y usuario o consumidor final si aplica)

ARQUETIPO DE CLIENTE

GODINEZ PRO

- Personas de 25 a 45 años
- Con poco tiempo (De 1 a 2 hrs.)
- Trabaja
- Se preocupa por su alimentación
- NSE Medio y medio alto



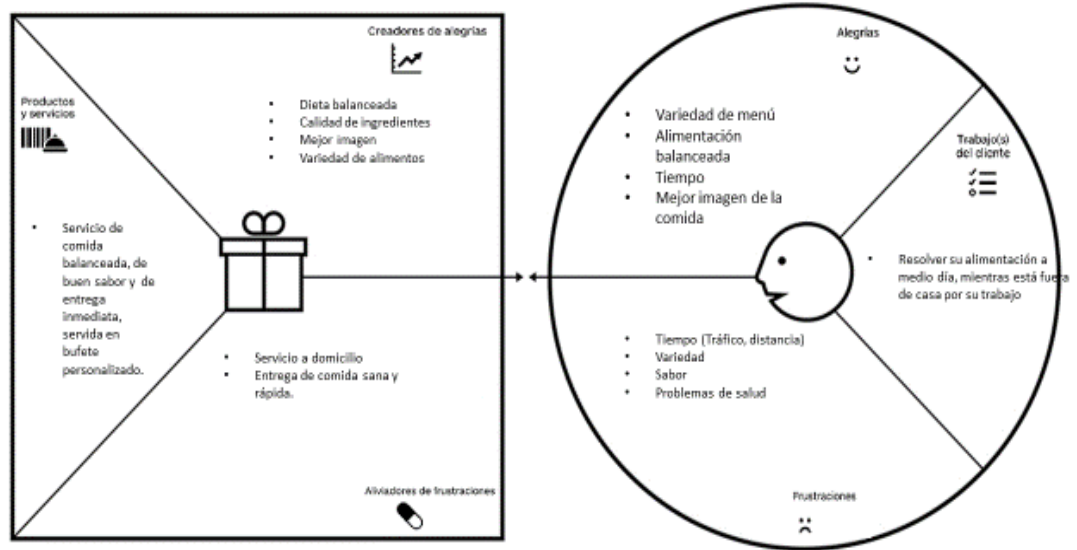
Problemas/frustraciones del segmento de mercado

Sabor Tiempo No nutritivo
Precio Accesibilidad

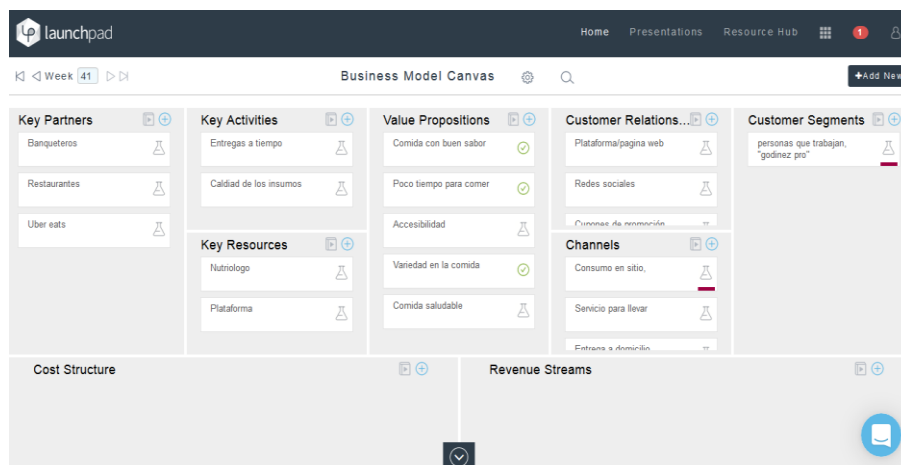
Anexo 2: Lienzo de modelo de negocio (Avances hasta la última sesión, en digital)

BUSINESS MODEL CANVAS				
ALIADOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES CLAVE	PROPIUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	SEGMEN TO DE CLIENTES
Banqueteros Repostero Uber eats   	Entregas en tiempo Calidad de los insumos Marketing digital RECURSOS CLAVE Nutrióloga Plataforma Charola balanceada  	Restaurante "Fast good", que le brindará a nuestros clientes estatus, diseño, reducción de riesgos, novedad, calidad en sus alimentos.  Comida balanceada variada y de entrega inmediata	 Plataforma Redes sociales CANALES  Consumo in situ Servicio para llevar Entrega a domicilio	 Personas que trabajan "Godinez Pro"
ESTRUCTURA DE COSTOS Costo del platillo \$45 Costos fijos y variables de operación 		FUENTES DE INGRESO Venta de platillos \$119 pesos 		

Anexo 3: Lienzo de propuesta de valor.



Anexo 4: Evidencias de trabajo en la plataforma Lean Launchpad



OCUPACIÓN
Segundo trimestre 2016
(Personas)

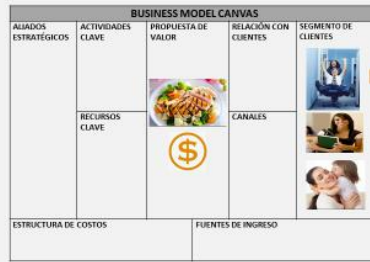
Concepto	Nacional			Jalisco			Participación B/A (%)
	Total (A)	Hombres (%)	Mujeres (%)	Total (B)	Hombres (%)	Mujeres (%)	
Ocupados por nivel de educación	51,433,590	61.8	38.2	3,513,286	61.1	38.9	6.8
Sin instrucción	2,017,350	62.0	38.0	90,426	68.1	31.9	4.5
Primaria	14,024,338	66.3	33.7	895,991	62.3	37.7	6.4
Secundaria y media superior	25,243,628	61.6	38.4	1,799,376	61.1	38.9	7.1
Superior	10,112,366	56.1	43.9	727,070	58.7	41.3	7.2
No especificado	35,908	51.6	48.4	403	100.0	0.0	1.1
Ocupados por posición en el trabajo	51,433,590	61.8	38.2	3,513,286	61.1	38.9	6.8
Empleados	2,254,332	80.5	19.5	179,259	80.9	19.1	8.0
Trabajadores asalariados	35,212,899	62.4	37.6	2,542,849	62.2	37.8	7.2
Trabajadores por su cuenta	11,444,491	59.8	40.2	635,704	57.3	42.7	5.6
Trabajadores sin pago	2,521,868	44.9	55.1	155,454	35.8	64.2	6.2
Otros trabajadores	0	0.0	0.0	0	0.0	0.0	0.0

FUENTE: STPS-INEGI. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo.

Anexo 6: Presentación final del proyecto (powerpoint, prezi, video, otro).



Business Model Canvas (Original)/Problem Hypothesis



- Poco Tiempo para Comer
- No tienen opciones de Comida Saludable
- La comida Saludable es Cara

Customer – Customer Problem Fit

KP	KA	VP	CR	CS
	KR		CH	
				RS



- 25 a 45 años
- Con poco tiempo
- Trabaja en oficina
- Se preocupa por alimentación
- NSE medio y medio alto

PROBLEMAS VALIDADOS :

- Poco Tiempo para Comer
- No es fácil encontrar comida Rica y Variada
- No encuentran fácilmente comida Saludable y Rápida

30 Entrevistas

Product Market Hypothesis

KP	KA	VP	CR	CS
	KR		CH	
				RS

EXPRESS



- Servicio Rápido tipo buffet
- Balanceada
- Calidad
- Rico



10 Entrevistas

Solution: Product-Market Fit

KP	KA	VP	CR	CS
	KR		CH	
C.S			R.S	

Alianzas



Recursos Clave



Canal

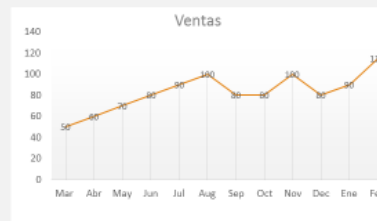


14 Entrevistas

Costs and Revenue

KP	KA	VP	CR	CS
	KR		CH	
C.S			R.S	

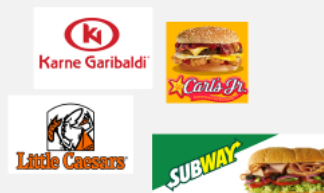
- Costos de Inicio:
 - \$1.1 MDP
- Costos Anual
 - Fijos: \$984k
 - Variables: \$1.53 MDP
- Ventas Anual: \$3.7 MDP
- Tasa de Retorno Anual: ~25%



13 Entrevistas

Competitors

Rápido



Nutritiva



Final Concept

Rápido



Nutritiva

Final Business Model Canvas / Conclusiones

BUSINESS MODEL CANVAS				
ALIADOS ESTRATÉGICOS 	ACTIVIDADES CLAVE 	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CON CLIENTES 	SEGMENTO DE CLIENTES
RECURSOS CLAVE 	LA ACEITUNA Fast Good 	CANALES 		
ESTRUCTURA DE COSTOS 1.1 MDP Inicio ~2.51 MDP Anual 		FUENTES DE INGRESO ~3.7 MDP Anual 		

- Tener **alianzas** es una buena estrategia para poder **enfocarse en el valor agregado**.
- Iniciar con algo **pequeño y barato** junto con el concepto de **MVP** es crítico para **evitar impactos** en la parte inicial de la **inversión**.
- **Validar hipótesis** en todos los **conceptos del BMC** ayuda a ir ajustando y **mejorando** nuestra **propuesta de valor y el modelo de negocio** en general.

67 Entrevistas



GRACIAS!

