

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 del 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Economía, Administración y Mercadología
Maestría en Mercadotecnia Global



CONSERVACIÓN DE LAS TRADICIONES GASTRONÓMICAS A TRAVÉS DE UN MODELO DE NEGOCIO DE TIENDA EN LÍNEA

TRABAJO RECEPCIONAL que para obtener el **GRADO** de
MAESTRO EN MERCADOTECNIA GLOBAL

Presentan:

MIRIAM CONCEPCIÓN JIMÉNEZ ARELLANO
LUIS ARTURO SÁNCHEZ GARCÍA

Asesora **MTRA. MARÍA DEL PILAR LÓPEZ GONZÁLEZ**

Tlaquepaque, Jalisco. 29 de mayo de 2020.

Índice

CAPÍTULO I

Resumen del Proyecto..... 8

Abstract 10

CAPÍTULO II

Introducción 13

CAPÍTULO III

Planteamiento inicial..... 17

CAPÍTULO IV

Revisión de Literatura 21

CAPÍTULO V

Metodologías utilizadas..... 28

CAPÍTULO VI

Análisis de la industria..... 38

 Generalidades de la industria..... 43

 Tamaño de la industria 43

 Desarrollo histórico y evolución de la industria 46

Mercado meta..... 47

 Necesidades y demandas 47

 Tendencias del mercado..... 51

 Características del mercado meta 53

Arquetipos de cliente..... 53

Tamaño del mercado..... 57

Fuerzas del mercado..... 58

 Amenaza de nuevos competidores 59

Poder de negociación de los proveedores	61
La influencia de los compradores	61
Productos sustitutos.....	62
Rivalidad entre competidores.....	63
 CAPÍTULO VII	
Análisis de resultados	65
Hipótesis Iniciales.....	67
Hallazgos.....	69
Evolución del prototipo (PMV)	77
Pivotes realizados.....	81
Solución propuesta	84
 CAPÍTULO VIII	
Propuesta: Modelo de negocio	87
Monetización.....	90
Plan de acción estratégico.....	94
Línea de tiempo financiero / operaciones.....	94
Blindaje del Modelo de Negocios	96
Motores de crecimiento.....	96
 CAPÍTULO IX	
Conclusiones del proyecto.....	100
Conclusión Luis Sánchez.....	101
Conclusión Miriam Jiménez.....	101
 CAPÍTULO X	
Bibliografía.....	104
 CAPÍTULO XII	
Anexos.....	110

Guía de entrevistas Hipótesis 1.0.....	110
Guía de entrevistas Hipótesis 2.0.....	111
Arquetipo de cliente:.....	112
PMV 1.0 Facebook fan page	113
PMV 2.0 Storyboard.....	114
PMV 3.0 Video.....	115
Job Statements.....	118
Value proposition Canvas	118
PMV Solución definitiva	120

Índice de figuras

Figura 1. Infografía de comidas fuera de casa	25
Figura 2. Las 3 actividades principales de design thinking	28
Figura 3. Proceso de design thinking.....	29
Figura 4. Modelo desarrollo de clientes.....	31
Figura 5. Proceso de Lean Startup	32
Figura 6. Job Statement	33
Figura 7. Lienzo Propuesta de Valor	34
Figura 8. Lienzo Modelo de Negocios	35
Figura 9. Top 5 razones para comprar en línea.....	49
Figura 10. Motivadores para compra en línea.....	50
Figura 11. Arquetipo de cliente.....	55
Figura 12. Arquetipo de cliente, Mamá Maravilla	55
Figura 13. Arquetipo de cliente, Cocinera emprendedora	56
Figura 14. Niveles Socioeconómicos en Guadalajara.....	57
Figura 15. Cinco fuerzas competitivas.....	59
Figura 16. PMV 1.0 Facebook Fan Page.....	78
Figura 17. PMV 2.0 Storyboard.....	79

Figura 18. PMV 3.0 Video	80
Figura 19. MVP 4.0, pauta en Facebook	80
Figura 20. Solución final, tienda en línea.....	85
Figura 21. Canvas de Modelo de Negocio	87
Figura 22. Modelo de ingresos Cooksi	90
Figura 23. Ejemplo de publicidad pagada en la plataforma.....	93
Figura 24. Estrategias de motores de crecimiento.	98

Índice de tablas

Tabla 1. Nombre de la Marca Global, Acciones en la Cadena de servicios de comida para el consumidor: puntos de venta/establecimientos 2019	23
Tabla 2. Promedio de horas laborales al año	26
Tabla 3. Ventas en Servicios de Alimentos de Consumo por consumo en punto de venta vs entrega a domicilio y para llevar: Valor porcentual Servicio de Alimentos 2014-2019.....	39
Tabla 4. Unidades, transacciones y valor de las ventas en servicios de alimentos de consumo 2014-2019	41
Tabla 5. Unidades, Transacciones y Valor de las ventas en Servicios de Alimentos de Consumo: % de Crecimiento 2014-2019	41
Tabla 6. Servicios de Alimentos de Consumo por Servicio Independiente vs Cadenas por tipo: Unidades/Puntos de venta 2019.....	41
Tabla 7. Servicios de Alimentos de Consumo por Servicio Independiente vs Cadenas: Valor % Servicio de Alimentos 2014-2019	42
Tabla 8. Clasificación y participación de los servicios en México de preparación de alimentos y bebidas para su consumo inmediato en el mismo establecimiento o fuera de éste acorde al DENUUE	44
Tabla 9. Clasificación de alimentos, según el número de comercios registrados	44
Tabla 10. Nombre de la Marca Global, Acciones del Canal de Servicios de Alimentos al Consumidor: Unidades/Puntos de Venta 2019.....	45
Tabla 11. México: ¿Con que frecuencia come comida rápida? (cualquier restaurante de servicio rápido) en una semana determinada (en promedio)?.....	48

Tabla 12. Ventas Servicios de Alimentos de Consumo por Internet/fuera de Internet Ordenes: Valor porcentual Servicio de Alimentos 2014-2019.....	49
Tabla 13. Lienzo de trabajos del cliente.....	65
Tabla 14. Lienzo propuesta de valor.....	67
Tabla 15. Descubrimiento de Cliente, arquetipo 1.....	69
Tabla 16. Descubrimiento de Cliente, arquetipo 2.....	70
Tabla 17. Descubrimiento de Cliente- Problema.	71
Tabla 18. Validación de Producto-Mercado PMV 1.0.....	72
Tabla 19. Validación de Producto-Mercado PMV 2.0.....	73
Tabla 20. <i>Product pitch</i> , PMV 3.0.....	74
Tabla 21. <i>Product Pitch</i> , PMV 4.0.....	75
Tabla 22. PMV <i>Concierge</i>	75
Tabla 23. Estrategia de comunicación.....	76
Tabla 24. Solución Definitiva.....	76
Tabla 25. Desglose de precios, cargos y comisiones.....	91
Tabla 26. Escenario de ingresos al prestador de servicios.....	91
Tabla 27. Escenario costo variable y margen de ganancia.....	92

CAPÍTULO I
Resumen del Proyecto

Resumen del Proyecto

La gastronomía de una región es el reflejo de las costumbres e identidad de un grupo determinado de personas, a través de la herencia de la sazón, ingredientes y modos de preparación de alimentos. Se influye desde una etapa temprana en el individuo en la percepción del sabor, se ve reflejado en las costumbres, hábitos y estilo de alimentación trascienden gracias al entorno familiar en el que se desenvuelve una persona, evolucionado acorde a los cambios que ocurren en su contexto social y ritmo de vida.

Conforme evoluciona el ritmo de vida de la sociedad mexicana, se modifican los patrones alimenticios perdiendo gradualmente su identidad, siendo además influenciados por los hábitos, costumbres y nivel de ingresos y las tendencias de consumo de las dietas países más desarrollados, con productos ultraprocesados, con un desequilibrio nutrimental, que tienen como objetivo atender necesidades de practicidad e inmediatez. Ante el evidente cambio que han presentado las nuevas generaciones en el ritmo de vida, donde la mujer que anteriormente se dedicaba al hogar y ahora es parte de la fuerza laboral, los hogares son más pequeños y el tiempo dedicado a la jornada laboral puede exceder hasta 8 horas al día, reduce la posibilidad de diferentes actividades no laborales, provocando poca disposición de las personas por elaborar sus alimentos, incrementando el consumo de alimentos rápidos.

Ante dicho planteamiento, se propone un modelo de negocio que atienda las necesidades de regresar a los orígenes de la alimentación mexicana, con productos más naturales, sin ser sometidos a procesos de industrializados, que permita prevalecer las tradiciones de la gastronomía.

El modelo contempla la intermediación dentro de un patrón de modelo de negocio multilateral, el cual requiere de la participación de 2 perfiles, el primero, consumidores que manifiestan un cansancio en la oferta de alimentos disponibles; dados los análisis de la industria, alrededor del 44 % de la oferta son las pizzas, hamburguesas, pollo rostizado, tacos y tortas. Con una edad promedio de 35-45 años de edad y un ritmo de vida acelerado consumen 4 veces o más alimentos fuera de casa. El segundo, alimentos caseros, para comercializar, así como microempresas en el sector de alimentos con necesidad, las cocineras emprendedoras, que, desde el uso de sus propios recursos del hogar, elaboran de reinventarse. De manera que ambos puedan imprimir la herencia de la sazón de hogar en sus

alimentos, con la finalidad de atender los atributos funcionales y emocionales más valorados durante los hallazgos obtenidos.

A través del uso de diferentes metodologías ágiles como *Design Thinking* (pensamiento de diseño), *Lean Startup*, *Customer Development* (desarrollo de cliente), *Job to be done* (trabajos de cliente), entre otras se idearon soluciones ante las problemáticas identificada en el proceso de exploración y acercamiento con el cliente para lograr comprender molestias y anhelos, se realizaron 127 entrevistas a hombres y mujeres de 25-70 años, se identificaron 2 categorías de cliente, consumidores y cocineros, y las principales tareas que los clientes consumidores desean resolver están asociadas con el ahorro de tiempo y esfuerzo para cocinar en el aspecto funcional y el sentir que se alimentan saludablemente en el aspecto emocional. Información que fungió como pilar para el desarrollo 6 productos mínimos viables, que contribuyeron para la validación en el mercado de una plataforma de tienda en línea con un sistema de geolocalización, la cual permita conectar consumidores con personas que elaboran comida casera cerca de la ubicación del cliente. A través de diferentes estrategias de capacitación y crecimiento de cliente, se pretende generar confianza.

La comida tiene diferentes funciones además de la más evidente, que es alimentar, desempeña un rol emocional muy fuerte que vincula con las raíces de cada persona; prevalecer las traiciones de la comida casera, en tiempos donde el ritmo de vida apremia, es de relevancia para el futuro de las tradiciones gastronómicas donde parecen desvanecer lentamente con el paso del tiempo. El proyecto pretende dar mayor inclusión y valora todos los actores en escena, con una visión más integral, por medio de economías colaborativas.

En base al alcance de la investigación se identificaron los diferentes arquetipos de cliente para cocineros, sin embargo, no se descarta que, se pueda retomar el tema de las mujeres *baby boomer* y empoderarlas para tener el control en el toque de sazón en el proceso de cocinado. En cuanto al perfil de la mamá emprendedora, es necesario ampliar la investigación donde consideren la propuesta de valor como única fuente de ingresos y no de manera secundaria.

Abstract

The gastronomy of a region captures the customs and identity of a group of people; therefore, the menus, the cooking methods and the seasoning of the meals are transferred from one generation to the next. From an early stage, the individual is influenced by the family environment in the perception of taste, preferred meals and later this is reflected in the customs, habits and style of eating. For a person, these eating habits learnt at home could evolve based on the changes that occur in its context social and rhythm of life.

As the rhythm of life of Mexican society evolves, the traditional eating patterns are modified gradually losing their identity, influenced by an increase on the income level and by changes in the habits, customs and consumption trends brought by developed countries by the introduction of ultra-processed meals that provides a nutritional imbalance, these meals are made to cover a need of practicality and immediacy, they are called fast food.

Given the evident change that the new generations have presented in the increased rhythm of life, where the woman who previously dedicated herself to the home activities only and now is a fundamental part of the workforce and given the fact that the time dedicated to the workday may exceed up to 8 hours or more a day, reduces the possibility of different non-work activities, causing little willingness of people to prepare their food, increasing the consumption of fast food.

Given this approach, a business model is proposed that meets the needs of returning to the origins of Mexican food, with the usage of natural products, without being subjected to industrialized processes, allowing the traditions of gastronomy to prevail.

The model presented on this study contemplates intermediation within a pattern of a multilateral business model, which requires the participation of two profiles. The first profile are the consumers who manifest fatigue and disappointment in the offer and variety of the available food; the analysis made on this industry, shows that about 44% of the offer size is compound by pizzas, hamburgers, roast chicken, tacos and tortas. Study also shows that the average consumer age is 35-45 years. This population group has an accelerated lifestyle and they consume 4 times or more food outside the home per week. The second profile is focused on producing and selling homemade food, as well as support micro-companies in the food sector in need and the entrepreneurial individuals that pretend to cook

and sell their meals by means of using their own household resources. Having said that, the aim of this business case is to support both micro-companies and entrepreneurial to print the inheritance of home seasoning and traditional cook on their food, in order to address the functional and emotional attributes most valued during the findings of this study.

By the use of different agile methodologies such as *Design Thinking*, *Lean Startup*, *Customer Development*, *Job to be done*, among others, this study devises solutions to the problems identified in the process of exploration and approach with the client to get a better understanding of discomfort and longings. A total of 127 interviews were conducted, with men and women aged 25-70 years, 2 categories of client: consumers and chefs were identified, and the main tasks that the affected clients wish to be solved are related with the importance of saving time and effort to cook in the functional aspect and the feeling that they are healthy in the emotional aspect. Information that functioned as a basis for the development of 6 minimum viable products, which contributed to the validation of an online store platform with a geolocation system in the market, which allows connecting consumers with people who prepare homemade food near the location of the client. Different training strategies and client growth is pretended to generate trust.

Food has different functions in addition to the most obvious one, which is to feed. It plays a very strong emotional role that links with the roots of each person; therefore, prevailing the traditions of home cooking, in times where the rhythm of life is moves fast, is of relevance for the future of gastronomic traditions where they seem to slowly fade with time. The project aims to give a greater inclusion and values to all the actors on the scene, with a more comprehensive vision, through collaborative economies.

Based on the scope of this research, the different archetypes of clients for chefs were identified, however, it is not discarded the topic of empowering in the future the baby boomer women to not only have the ownership of the seasoning touch at the end of the cooking process, they can become the owners of the business. Regarding to the profile of the Entrepreneur Mother, it is necessary to expand the research so they can consider the value preposition on becoming this activity as the main and only source of income instead of seeing this activity in a secondary way.

CAPÍTULO II

Introducción

Introducción

La gastronomía es una faceta de la cultura de un país, que permite descubrir usos y costumbres de una región (Rochat, 2000) en ella se refleja las actividades culinarias tanto en la forma de preparar alimentos, así como en la obtención y accesibilidad de los mismo. Al igual que muestra también la creatividad de su gente para las múltiples combinaciones, dando identidad un grupo determinado de personas.

En México los ingredientes bases aún después de la conquista de los españoles siguen siendo el frijol, maíz y chile, sin embargo con la apertura del intercambio cultural, la cocina mexicana tuvo influencias por parte del continente Europeo y Asiático, de entre los países destacados se encuentran, Francia, China, Italia, Japón, Inglaterra, introduciendo nuevos hábitos y costumbres para cocinar, además de nuevos alimentos como el arroz, trigo , garbanzos, manzana, el cerdo, la oveja, la gallina y sus huevos, así como la leche y sus derivados.

El intercambio multicultural ha dado origen a un sincretismo culinario, que hizo de la comida mexicana una de las más ricas y diversas gastronomías del mundo, siendo inscrita por la UNESCO en la Lista Representativa del Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad en el 2010. (Rodríguez, 2019)

Acorde con la UNESCO La cocina tradicional mexicana es un modelo cultural completo que comprende entre sus prácticas; rituales, técnicas culinarias, costumbres y modos de vida de una comunidad, a través de estos conocimientos y técnicas se da una identidad a la comunidad, fortaleciendo vínculos sociales y emocionales que brindan identidad a nivel nacional, regional y local (UNESCO, 2020)

Aunado a las tradiciones de la cocina mexicana, la globalización que actualmente vivimos es parte también de un semillero para la creatividad al momento de cocinar. Los ingredientes base y la gran diversidad de más productos y las múltiples variaciones y combinaciones que se pueden realizar, dan como resultado un sinfín de posibilidades en la cocina. Así mismo resulta relevante destacar la singularidad que imprime cada una de las manos que elabora estos platillos. En ellos queda plasmado un sabor y sazón único, que refleja la huella del tiempo en una doctrina que ha permeado de generación en generación, de madres a hijas en la forma de cocinar.

De igual manera la comida casera, representa un impacto en las emociones, dado que se encuentra ligado a la memoria sensorial de cada individuo, adquirida a través principalmente de los sentidos como el olfato y el gusto, debido a los estímulos que representa la comida y la experiencia que los acompaña los alimentos toman gran significancia dado que están vinculados a momentos de convivencia familiar en una etapa temprana del desarrollo humano.

Acorde con la cultura mexicana, quien elabora los alimentos en casa son mujeres, pese a no ser una actividad exclusiva de este género, cocinar de acuerdo con el INEGI y los datos obtenidos de Encuesta Interesal 2015, observa una brecha de género en relación con las diversas actividades del hogar, con una razón de participación porcentual de 2.61 mayor que los hombres. Por otra parte, con base en los datos de la Encuesta Nacional sobre el Uso del Tiempo (ENUT) 2014 se calcula que las mujeres trabajan en promedio 13 horas más por semana entre actividades remuneradas y no remuneradas del hogar. (Guzmán, 2019). Lo que hace evidente la desigualdad de ingresos por el trabajo, sin embargo, esto evidencia de alguna manera que las mujeres son portadoras de un gran valor en el conocimiento culinario, dado que ha trascendido de generación en generación.

Tan solo en Jalisco el 18.5% de la población son mujeres de entre 45- 64 años de edad (IEEG, 2018) que acorde con la cultura, son mujeres que sus manos representan “el sazón” de familia, de su región, de su localidad e incluso de su país, con la conocida “comida tradicional mexicana”, entendiendo esta como aquella que se prepara en casa, con el tiempo y dedicación que la caracterizan para un sabor único. Dando origen a la interrogante ¿Cómo podríamos enriquecer la cultura culinaria y prever su permanencia en el tiempo?

Por otra parte cada vez pareciera más difícil el acceso a un platillo de comida casera, el apremiante ritmo de vida de las siguientes generaciones, en zonas conurbadas aunado al exceso de trabajo, generan en las personas la sensación de falta de tiempo; dado las características propias de su generación; buscan un equilibrio profesional y personal, lo cual los conlleva a desplazar actividades que no son consideradas necesarias básicas, de modo que, el cocinar es un problemática, sin embargo al satisfacer la necesidades de alimentarse, el mercado cuenta con múltiples opciones.

Por tanto, los patrones de alimentación de estas generaciones tan ocupadas y faltas de tiempo han atravesado un proceso de transición influenciado por los hábitos, las costumbres e ingreso, así como

por la diversidad y la calidad nutricional de los alimentos (Torres, 2003). En la medida en que la dieta se va modificando, la comida rápida, ofrece una respuesta a esta problemática, sin embargo, las consecuencias a la población son bastante altas, infiriendo directamente en su salud en temas como la obesidad y la diabetes.

Acorde con el INEGI, en México la diabetes presenta la segunda causa de muerte, el sobrepeso y obesidad son los principales factores del desarrollo de dicha enfermedad, actualmente más del 70% de la población padece sobrepeso, esto se debe, principalmente, a un mayor consumo de alimentos de alta densidad energética, y a una menor actividad física. (ENSANUT, 2018), lo que ratifica la necesidad de brindar nuevas alternativas de alimentación que vayan conforme el ritmo de vida de los habitantes y aporten mayor balance nutrimental sin perder de vista la influencia de los patrones alimenticios.

El proyecto pretende crear conciencia para rescatar los valores de la comida tradicional mexicana dándole mayor fuerza y accesibilidad a una población económicamente activa, que por su ritmo de vida no alcanza a destinar tiempo para la elaboración de alimentos, recurriendo a la excesiva oferta de alimentos preparados con bajo aporte nutrimental.

CAPÍTULO III
Planteamiento Inicial

Planteamiento inicial

Los patrones de alimentación y el sistema alimentario global han sufrido una extensa y acelerada transformación en las últimas décadas. La urbanización, el aumento en los ingresos, la liberalización de las políticas públicas, las mejoras a la infraestructura, y el aumento de los empleos en zonas rurales han sido los principales condicionantes que han facilitado los cambios en los sistemas alimentarios y la dieta de la población, modificando el tipo de alimentos que consumen, la manera de obtenerlos, y el lugar en donde son consumidos (Popkin & Reardon, Obesity and the food system transformation in Latin America, 2018).

Como muchos países en vías de desarrollo, México ha experimentado una extensa transición nutricional, pasando de una dieta tradicional basada en grandes cantidades de leguminosas, semillas, tortillas de grano entero, frutas y vegetales, y pequeñas cantidades de proteínas de origen animal y alimentos procesados, a una dieta rica en bebidas azucaradas, alimentos ultraprocesados, y proteínas de origen animal, principalmente carne roja y carnes procesadas (Willett, et al., 2019).

Según la Organización Panamericana de la Salud (OPS) Los alimentos ultra procesados, las bebidas azucaradas y la comida rápida presentan una pobre calidad nutricional y están reemplazando a las comidas caseras más nutritivas de las dietas de las familias en América Latina, lo que genera efectos alarmantes en la salud y requiere de regulaciones por parte de los gobiernos para revertir esta tendencia (Organización Panamericana de la Salud, 2019) . En consecuencia, la Organización hace un llamado a la sociedad para disminuir el consumo de alimentos ultra procesados y comparte su preocupación sobre el consumo elevado de estos alimentos en la dieta tradicional de los consumidores, generando efectos adversos en la salud de las personas.

Hace algunas décadas la comida se preparaba en casa utilizando productos frescos. En la mayoría de los casos, la mujer era la responsable de alimentar a la familia, destinando un promedio de dos horas al día para la preparación de los alimentos y limpieza de los insumos (Cutler, Glaeser, & Shapiro, 2003). Sin embargo, la participación de las mujeres en la fuerza laboral ha aumentado gradualmente a través del tiempo. En 1990, las mujeres conformaban el 30% del total de la fuerza laboral en México, y para el 2016 su participación se había incrementado a un 37% del total (The World Bank, 2020) lo que ha limitado el tiempo disponible para la preparación de alimentos dentro del hogar. Los hogares en donde

la mujer trabaja se correlacionan con un mayor consumo de alimentos preparados fuera de casa, alimentos procesados y alimentos empacados listos para comer (Popkin & Solon, 1976).

Las jornadas de trabajo obligan a las personas a modificar su rutina, hábitos y comportamiento. De acuerdo con el estudio *Perspectivas de Empleo 2017* publicado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), México tiene la jornada laboral más larga entre los países que integran la OCDE, con un promedio por trabajador de 2,225 horas anuales, lo que equivale a 43 horas semanales (OECD, 2019). La falta de tiempo libre o disponible para otras actividades no laborales hacen que las personas modifiquen sus hábitos, buscando cubrir sus necesidades a través de servicios rápidos y prácticos.

En México, el gasto per cápita en alimentos y bebidas consumidos fuera de casa se ha triplicado en las últimas dos décadas (INEGI, 2019), siendo significativamente mayor en población que habita áreas urbanas y se incrementa conforme aumenta el nivel educativo y el nivel socioeconómico (Langellier, 2015). La Encuesta Global de Nielsen de Comidas Fuera de Casa indica que el 40% de los mexicanos comen fuera de casa al menos una vez por semana: 17% en el desayuno, 58% en la comida y 43% en la cena (Nielsen, 2016). Además, en la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos del Hogar, proporcionado por el INEGI, se observa que los mexicanos destinan un promedio trimestral de 11,252 pesos en productos relacionados con alimentos, bebidas y tabaco, lo que equivale al 35.3% del total trimestral de gastos corrientes del hogar (INEGI, 2019).

El cambio en el comportamiento de los consumidores ha despertado una respuesta del sector privado para invertir en el sistema alimentario y, al mismo tiempo, favorecer su transformación. En América Latina, la oferta del sector de servicios de alimentos inició de manera local y a pequeña escala, creciendo gradualmente a través del tiempo hasta la década de 1990 cuando se expandió de manera acelerada. La urbanización, el aumento en los ingresos y el cambio de los patrones de empleo, favorecieron la llegada de cadenas de comida rápida a América Latina (Popkin & Reardon, *Obesity and the food system transformation in Latin America*, 2018).

En México se proyecta que en 2020 existirán 53,139 puntos de venta de comida rápida, los cuales son visitados de una a tres veces por semana por el 47.4% de los consumidores (Statista Research Department, 2018). De acuerdo a la Encuesta Global de Nielsen de Comidas Fuera de Casa, el 36%

de los encuestados en México reportó comprar comida a domicilio o para llevar al menos una vez a la semana y, de estos, el 51% selecciona establecimientos de comida rápida (Nielsen, 2016).

Aunado a esto, los avances tecnológicos han sido un importante detonante del crecimiento del sector de servicios de alimentos, la aparición de plataformas digitales ha vuelto más eficaz el proceso de compra de alimentos preparados. En 2019, la facturación en pedidos de comida en línea en México superó los 1,300 millones de dólares (Statista Research Department, 2020).

CAPÍTULO IV
Revisión de Literatura

Revisión de Literatura

Los hábitos alimenticios han cambiado a lo largo del tiempo, las personas están incorporando un estilo de vida acelerado, disipando la oportunidad y el interés por disfrutar una comida recién hecha en casa. Para comprender más acerca de los factores involucrados en la evolución de los hábitos de alimentación, es necesario entender el significado de la comida y los factores sociales, políticos y económicos que moldean el comportamiento de consumo y la oferta de servicios.

Sidney Mintz en su libro *Sabor a comida, sabor a libertad* menciona que, la acción de comer tiene significados más allá que una simple alimentación, en la comida hay elementos intrínsecos que son propios de la cultura de una región. Estos alimentos tienen significados especiales, son el resultado de factores macro y micro sociales, es decir, aspectos internos del individuo condicionados por factores externos. Los aspectos externos son aquellos relacionados con el comportamiento de una sociedad, la política y economía de una región y que establecen las posibilidades para que un individuo obtenga alimentación, no solo por la disponibilidad sino también por condiciones socioculturales. Los aspectos internos son un grupo de significados que los individuos construyen alrededor de las cosas, la razón por la que las usa, las consume y motivo por el cual, terminan siendo parte de la vida diaria de las personas integrándolas a su entorno personal, íntimo y familiar (Mintz, 2003). Mintz también considera que, la construcción de una cultura alimentaria está determinada por condiciones económicas, disponibilidad de tiempo, responsabilidades laborales y la organización en el hogar. De manera externa, la producción y la distribución de los alimentos en una región, localidad o país.

Los avances tecnológicos eliminan las barreras de contacto entre las culturas creando intercambio de mercancías, personas e ideas, lo que para Arjun Apaddurai significa la globalización (Apaddurai, 2001). Hoy día puedes disfrutar en pequeños restaurantes o grandes cadenas la comida de otros países, te acercan la cultura y el sabor, así como también la calidad nutricional.

La alimentación en México ha cambiado, creando una transición, resultado de la incorporación y aceptación de nuevos productos, mezclando los productos regionales con la nueva oferta, alterando los hábitos de consumo de una sociedad. Estas transiciones modifican la calidad de la alimentación derivados de diversos factores tanto sociales como de mercado. El factor social se vincula al incremento o deterioro del ingreso en el hogar; permite a un sector el acceso a comidas sofisticadas, en algunos casos ajenas a su dieta tradicional, mientras que por otra parte el deterioro en el ingreso

limita o dificulta el acceso a ciertos alimentos habituales como la carne, generando cambios en la estructura de la alimentación. Por otra parte, el mercado difunde productos nuevos que la población incorpora a su dieta sin una evaluación correcta de su gasto o impacto nutricional (Torres, 2003)

(Popkin & Reardon, Obesity and the food system transformation in Latin America, 2018) Aseguran que Latinoamérica enfrenta un serio problema de salud relacionado con la dieta. Estos problemas son debido a la ingesta de alimentos de baja densidad de nutrientes y poco saludables, el consumo de azúcares refinadas, el consumo de refrigerios y alimentos fuera del hogar, generando problemas de obesidad y sobrepeso en la población. Estos cambios también han ocurrido debido a la evolución del sistema alimentario, desde la implementación de cadenas de suministros que conectan a los productores con intermediarios, mayoristas, transportistas, minoristas (tiendas, restaurantes), hasta llegar al consumidor final.

El cambio es bidireccional, tanto por la transición nutricional como por la transformación de los sistemas alimentarios. Con el rápido crecimiento de las tiendas de autoservicio, las grandes cadenas productoras de alimentos ultraprocesados, los restaurantes de comida rápida y las grandes empresas de logística, el factor económico y político es fundamental para crear un problema en la alimentación de la población. La transformación es un arma de doble filo; por una parte, negativa por el aumento en el consumo de comida rápida y alimentos ultraprocesados que generan daños a la salud y por otro lado un aspecto positivo que tiene que ver con la reducción de los costos en alimentos, la conveniencia en la elaboración de comida, que resulta en una mayor disponibilidad de tiempo por parte de quien prepara los alimentos en casa. Los cambios en la dieta de las personas están vinculados con factores como el empleo y la demografía, por ejemplo, el ahorro de tiempo y esfuerzo. Los consumidores desean combinar alimentos saludables y nutritivos con servicios que les permitan dedicar menos tiempo y esfuerzo, frente a un estilo de vida acelerado y ocupado (Popkin & Reardon, Obesity and the food system transformation in Latin America, 2018).

La Organización Panamericana de la Salud (OPS), alerta a los gobiernos y a las instancias correspondientes sobre el preocupante crecimiento en el consumo y oferta de alimentos ultraprocesados, generando efectos adversos en la salud de la población. Consideran que la comida casera de las familias en América Latina provee una mejor nutrición que los alimentos ultraprocesados y la comida rápida.

En el informe Alimentos y bebidas ultraprocesados en América Latina: ventas, fuentes, perfiles de nutrientes e implicaciones, publicado por la OPS muestra que las ventas de alimentos y bebidas ultraprocesados crecieron en 8,3% de 2009 a 2014, y prevé un aumento de 9,2% en 2019 (Organización Panamericana de la Salud, 2019)

Los alimentos ultraprocesados son formulaciones industriales principalmente a base de sustancias extraídas o derivadas de alimentos, además de aditivos y cosméticos que dan color, sabor o textura para intentar imitar a los alimentos. También aportan un elevado contenido en azúcares libres, grasa total, grasas saturadas y sodio, y un bajo contenido en proteína, fibra alimentaria, minerales y vitaminas (Organización Panamericana de la Salud, 2019)

A través de Euromonitor se revisan los datos que revelan la cantidad de establecimientos considerados como servicios de comida rápida. Entre las marcas con el mayor número de puntos de venta a nivel nacional son: OXXO, 7-Eleven, Circle K, Subway, El Pollo Feliz y Domino's Pizza (Euromonitor International, 2019)

Tabla 1. Nombre de la Marca Global, Acciones en la Cadena de servicios de comida para el consumidor: puntos de venta/establecimientos 2019

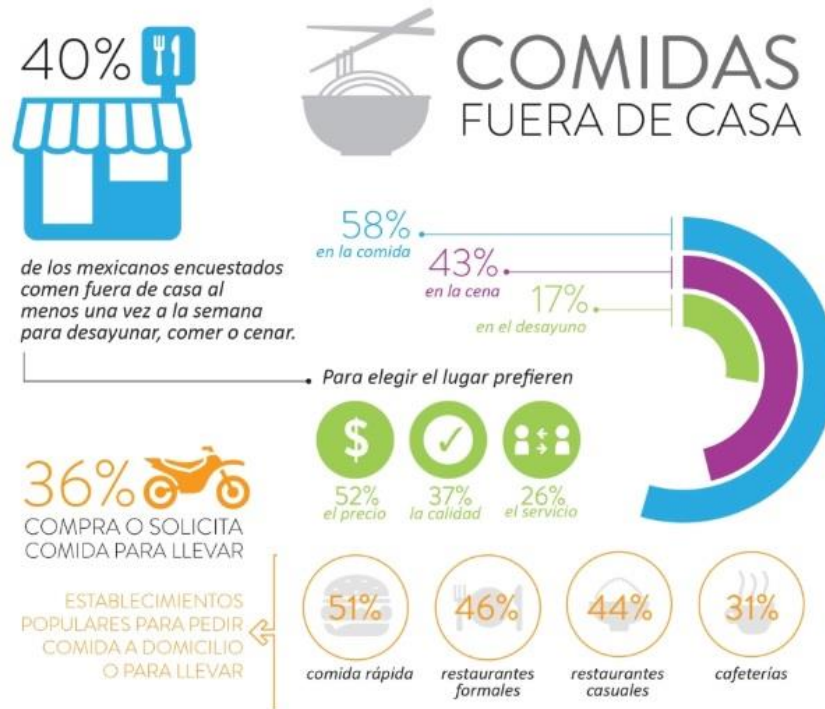
	Dueño de la Marca Global	Establecimientos
<i>OXXO</i>	Fomento Económico Mexicano SAB de CV	19,010.0
<i>7-Eleven</i>	Seven & I Holdings Co Ltd	1,979.0
<i>Circle K</i>	Alimentation Couche-Tard Inc	1,205.0
<i>Subway</i>	Doctor's Associates Inc	980.0
<i>El Pollo Feliz</i>	El Pollo Feliz SA de CV	810.0
<i>Domino's Pizza</i>	Domino's Pizza Inc	768.0
<i>Starbucks</i>	Starbucks Corp	737.0
<i>Hawaiian Paradise</i>	Franquiadora Hawaiian Paradise SA de CV	600.0
<i>Little Caesar's Pizza</i>	Ilitch Holdings Inc	566.0
<i>Nutrisa</i>	Herdez SAB de CV, Grupo	485.0
<i>The Italian Coffee Company</i>	Italian Coffee SA de CV	429.0

<i>KFC</i>	Yum! Brands Inc	419.0
<i>Burger King</i>	Restaurant Brands International Inc	410.0
<i>McDonald's</i>	McDonald's Corp	388.0
<i>Carl's Jr</i>	CKE Restaurants Inc	293.0
<i>VIPs</i>	Alsea SAB de CV	288.0
<i>Helados Santa Clara</i>	Santa Clara Productos Lacteos SA de CV	265.0
<i>Pizza Hut</i>	Yum! Brands Inc	260.0
<i>El Globo</i>	Grupo Bimbo SAB de CV	251.0
<i>Dairy Queen</i>	International Dairy Queen Inc	249.0
<i>Krispy Kreme</i>	Krispy Kreme Doughnut Corp	243.0
<i>Toks</i>	Gigante SA de CV, Grupo	212.0
<i>Gorditas Doña Tota</i>	Fomento Económico Mexicano SAB de CV	209.0
<i>Helados Sultana</i>	Helados Sultana SA de CV	205.0
<i>Wings Army</i>	Operadora Wings Army SA de CV	191.0
<i>Beleki</i>	Beleki de Mexico SA de CV	170.0
<i>Restaurante Sanborns</i>	Carso SA de CV, Grupo	164.0
<i>Finca Santa Veracruz</i>	Finca Santa VeraCruz SA de CV	164.0
<i>Caffé Macchiato</i>	Franquiciadora Hawaiian Paradise SA de CV	160.0
<i>Cafe Punta del Cielo</i>	XKMEX SA de CV	159.0
<i>Others</i>	Others	10,126.0
<i>Total</i>	Total	42,395.0

Source: (Euromonitor International, 2019)

Para conocer más sobre el estilo de vida de las personas, se consulta el estudio de (Nielsen, 2016) sobre el consumo de alimentos fuera de casa en México y América Latina. Este estudio muestra que el 40% de los mexicanos encuestados suelen comer fuera de casa, de los cuales el 58% lo hacen durante el momento de la comida.

Figura 1. Infografía de comidas fuera de casa

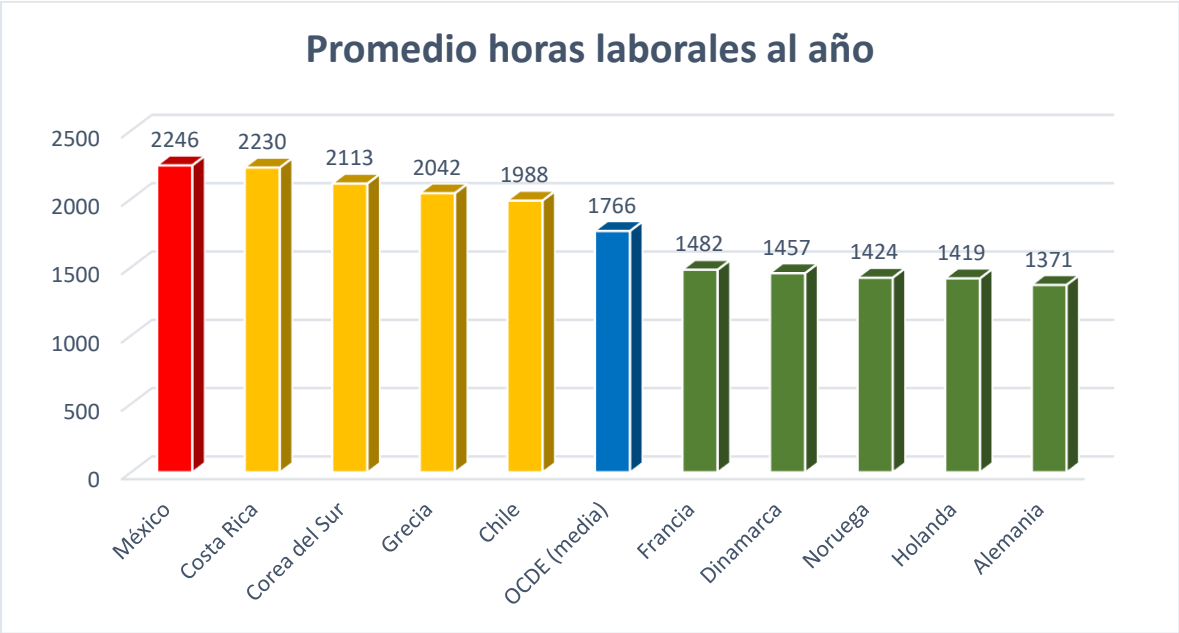


Fuente: (Nielsen, 2016)

La plataforma de datos STATISTA muestra una estadística sobre la frecuencia de consumo de comida rápida en México, dando datos relevantes para el objetivo del proyecto. En 2018 el 47.34% de las personas tienen el hábito de por lo menos una vez a la semana comen comida rápida, en otros casos llegan hasta 3 veces. (Statista Research Department, 2018)

El empleo es un factor que determina el estilo de vida de las personas, tanto en ingreso como en tiempo disponible para otras actividades. México tiene la jornada laboral más extensa de todos los países que integran la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD, 2019). Ésta vida acelerada y llena de compromisos laborales, limita el tiempo disponible para cocinar alimentos en casa, más aun si, una tendencia en las nuevas generaciones son los hogares unipersonales o compartidos con personas ajenas al núcleo familiar, es decir, amistades o parejas que viven en unión libre (INEGI, 2019)

Tabla 2. Promedio de horas laborales al año



Fuente: Elaboración Propia a partir de información de (OECD, 2019).

CAPÍTULO V
Metodologías Utilizadas

Metodologías utilizadas

Introducción

Uno de los principales errores al momento de iniciar una empresa en etapa temprana o emergente conocida como *startup* es creer saber quiénes serán los clientes, lo que necesitan y cómo vendérselos (Blank & Dorf, El Manual del Emprendedor, 2013). Una *startup* es un conjunto de personas capaces de desarrollar productos o servicio en condiciones de incertidumbre extrema (Ries, 2012).

La incertidumbre sucede al no tener certeza absoluta de quien es tu cliente, el problema que tiene, la solución que debes construir y la manera correcta de llevar el producto al mercado. Por ello, se han desarrollado distintas metodologías para descubrir al cliente y lo que necesita, mediante la generación de hipótesis, experimentación y validación.

Durante el proceso se descubren los *insights* del consumidor. Son las verdades humanas que permiten entender la profunda relación emocional y simbólica entre un consumidor y un producto (Quiñones, 2014). Son aquellas necesidades y motivaciones que se encuentran dentro de la mente del cliente.

Design thinking

El método *design thinking* (Pensamiento de Diseño) se enfoca en la resolución de problemas, el enfoque está centrado en las personas y funciona mejor en problemas mal definidos. El método se basa en la capacidad de ser intuitivos, reconocer patrones, construir ideas con atributos emocionales y funcionales para expresarse de otras maneras además de palabras y símbolos (Brown, Change by Design, 2009).

Tim Brown es uno de los autores de la metodología, él considera que no existe una definición única de *design thinking*, puede ser una idea, un método, una estrategia o una forma de analizar el mundo.

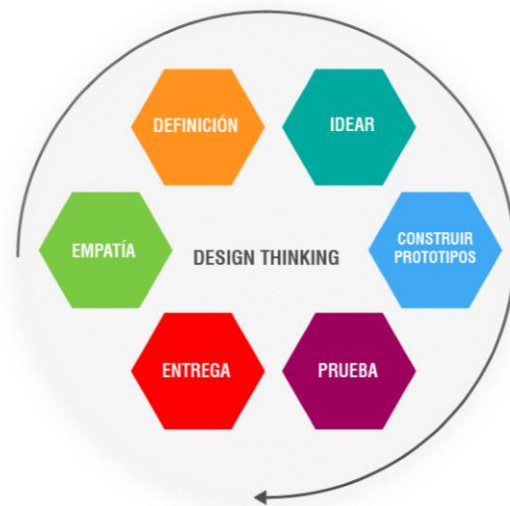
Figura 2. Las 3 actividades principales de *design thinking*



Fuente: (IDEO Design Thinking, s.f.)

Esta metodología permite generar soluciones innovadoras basadas en el descubrimiento de necesidades de los usuarios, lo que se busca es crear ideas que satisfagan mejor los deseos y las necesidades de los consumidores. Desde el proceso de investigación previo al desarrollo de la idea que se denomina empatía, la definición del problema hipotético del cliente, la ideación de una posible solución, el prototipado en una primera fase y el testeo.

Figura 3. Proceso de design thinking



Fuente: (Brown, Buena Comunicacion, s.f.)

Una vez en mente la supuesta problemática y la hipótesis del cliente se comienza a indagar sobre el tema.

Empatizar: es empaparte de información acerca del tema y contexto donde aparece la problemática; consultar expertos en la materia, involucrarse en el problema para intentar comprenderlo a fondo, cuestionar algunas personas con la intención de obtener información acerca de su percepción del problema.

Esta etapa permite tener una idea de las necesidades con respecto al problema, además de dejar de lado las suposiciones personales al respecto. Se recopila una cantidad considerable de información y se transmite a las siguientes etapas para ayudar a definir el problema y tener un acercamiento a la manera de tratarlo.

Definir: es la etapa en la que la información recopilada en el proceso de empatía se analiza y filtra para seleccionar lo que realmente aporta valor y conduce hacia ideas o perspectivas interesantes que conlleve a una solución clave a la problemática, obteniendo un resultado innovador.

Idear: se recopila la información generada en las etapas anteriores y se procede a lanzar una lluvia de ideas y opciones que pudieran atender la problemática en curso. Lo importante es proponer distintas ideas que pudieran no ser comunes, con la intención de obtener un número amplio de ideas para filtrar las mejores y continuar a la siguiente etapa solo con las mejores propuestas.

Prototipar: en esta etapa se crean una serie de productos relativamente económicos, con distintas características y en base a los aprendizajes e información recabada en la etapa de ideación. Con cada nuevo prototipo es evaluado y explora diferentes aspectos del problema, y como es que, el prototipo se convierte en una solución.

Pruebas: En esta etapa se prueban los prototipos para descubrir y evaluar que tan bien resuelven el problema que se ha estado explorando desde la etapa de empatía y definición. En esta etapa el prototipo estará a prueba y se le harán las adaptación y modificaciones necesarias para lograr encajar la esta solución y la problemática definida. (Brown, Change by Design, 2009).

Desarrollo de clientes

La metodología para el desarrollo de clientes busca que la visión del emprendedor sea hipotética durante la creación de un producto, es decir, plantear de inicio una hipótesis, posteriormente experimentar y definir si la hipótesis inicial se valida o invalida. En estas fases de descubrimiento Steve Blank invita a lo que llama Salir del Edificio. No es más que ir a la calle y hablar cara a cara con los clientes para transformar las hipótesis en hechos. La única manera de transformar esa hipótesis de nuestro negocio en hechos es salir del edificio, ir donde están los clientes y conocer de primera mano los problemas que tienen y cómo los resuelven actualmente. Para la mayoría de las personas salir del edificio es incómodo por el simple hecho de que se puede descubrir que no hay negocio (Blank & Dorf, El Manual del Emprendedor, 2013).

Hasta este momento se puede asegurar que lo más importante es el cliente y conocer lo que le sucede. El desarrollo de clientes de Steve Blank plantea las siguientes etapas:

Descubrimiento del cliente:

Se busca comprobar la percepción que tiene el cliente acerca del problema que presenta antes, durante y después de su necesidad de resolverlo. Posteriormente desarrollar un Producto Mínimo Viable (MVP) que es la creación de un prototipo o producto que no genere mucho esfuerzo y dinero con la intención de mostrar el producto a los clientes para confirmar si mínimamente resuelve su problema. El objetivo es lograr encontrar al tipo de cliente que presenta un problema específico, denominado encaje cliente – problema, para posteriormente proponer una solución al problema denominado encaje problema – solución.

Validación del cliente:

Trata de demostrar que el negocio que se identificó y confirmó en el descubrimiento de clientes puede ser un negocio repetitivo y escalable, que puede generar el volumen de clientes necesario para construir una empresa rentable (Blank & Dorf, El Manual del Emprendedor, 2013).

Creación de clientes:

Es en este momento cuando la empresa debe invertir grandes cantidades de dinero para obtener clientes y ganar dinero. La creación se basa en el éxito de ventas iniciales de la compañía.

Creación de la empresa:

Sucede cuando la *startup* encuentra un modelo de negocio repetitivo y escalable. Deja de ser una organización temporal en donde el principal objetivo es buscar, y ahora pasa a la etapa de ejecutar.

Figura 4. Modelo desarrollo de clientes



Fuente: (Blank & Dorf, El Manual del Emprendedor, 2013)

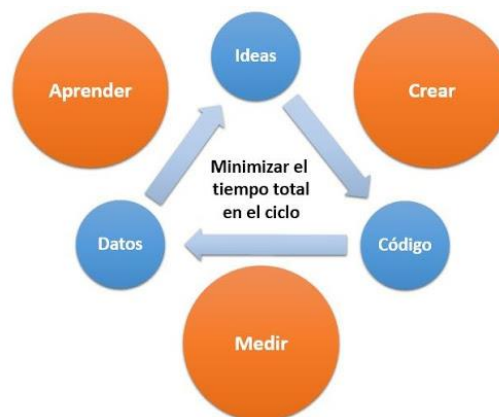
Método Lean Startup

Eric Ries es el autor de la metodología Lean Startup. El anglicismo *lean* proviene de la filosofía japonesa de gestión *Lean Manufacturing* que tiene como objetivo incrementar la eficiencia en todos los procesos a partir de la reducción del despilfarro (Ries, 2012). La principal aportación del método Lean Startup

es gestionar a una *startup* a través de la experimentación, el aprendizaje validado y la iteración, en lugar de hacer planes complejos basados en muchas suposiciones. Se pueden hacer ajustes constantemente a través del circuito de feedback o retroalimentación que rodea las acciones de Crear-Medir-Aprender, que es el núcleo central de este método.

El método también anima a los emprendedores a realizar un Producto Mínimo Viable (MVP) con la técnica denominada *concierge* (conserje), que se refiere a la entrega del producto o servicio directamente por parte de los emprendedores, con la intención de interactuar cara a cara con el cliente y así obtener mayor información acerca de las percepciones que tiene sobre el producto y servicio. Esta técnica se considera una actividad de aprendizaje diseñada para evaluar las hipótesis del modelo de negocio. (Ries, 2012).

Figura 5. Proceso de Lean Startup



Fuente: Elaboración Propia adaptado del método Lean Startup, Eric Ries, (2011)

Job to be done

Para Clayton Christensen, el *Job to be done* (trabajos del cliente) es el problema fundamental que un cliente está intentando resolver ante una situación dada (Christensen, Scott D., Gerald N. , & Nitterhouse, 2007).

Las decisiones de compra de los clientes no necesariamente se ajustan al perfil demográfico, en lugar de ello, las personas simplemente buscan realizar un trabajo o acción determinada. Cuando los clientes

descubren que necesitan realizar un trabajo, contratan productos o servicios que les permiten lograr lo que están buscando. Es por esta razón que, es fundamental comprender los trabajos (Jobs) que surgen en la vida del cliente según su situación o circunstancia, motivo por el cual, el cliente tomará la decisión de contratar un producto o servicio determinado.

Los trabajos que los clientes intentan realizar no se obtienen de simples bases de datos, es necesario observar e interactuar con el cliente, escribir y analizar los hallazgos. Implica saber dónde buscar, que es lo que se busca, como buscarlo y como interpretar lo que se encuentra. Cada trabajo que el cliente necesita o desea realizar, está compuesto por aspectos funcionales, emocionales y sociales (Christensen, Scott D., Gerald N. , & Nitterhouse, 2007).

Como apoyo para lograr descifrar los trabajos que desean lograr los clientes se usa la herramienta *Job Statement* (declaración de trabajos).

Figura 6. Job Statement

The image shows a 'JOB STATEMENT' form template. At the top, it says 'CUSTOMER STRATEGY / CUSTOMER JOB TO BE DONE' and 'WHICH JOBS IN THE CUSTOMERS LIFE IS SHE HIRING THE PRODUCT FOR?'. The form is organized into columns: 'VERB' (What is the customer trying to do?), 'OBJECT' (To what object is the customer trying to do the verb?), 'CONTEXT' (In the context of a customer's objectives), 'FUNCTIONAL GOAL' (Direction of improvement: more, less, different, none), 'EMOTIONAL GOAL' (Direction of improvement: more, less, different, none), and 'SOCIAL GOAL' (Direction of improvement: more, less, different, none). Each goal column also includes a 'UNIT OF MEASURE / CUSTOMER VALUE' section. There are three rows, each with a 'PRIORITY' checkbox on the left. At the bottom, there are instructions on how to use the canvas and a source note.

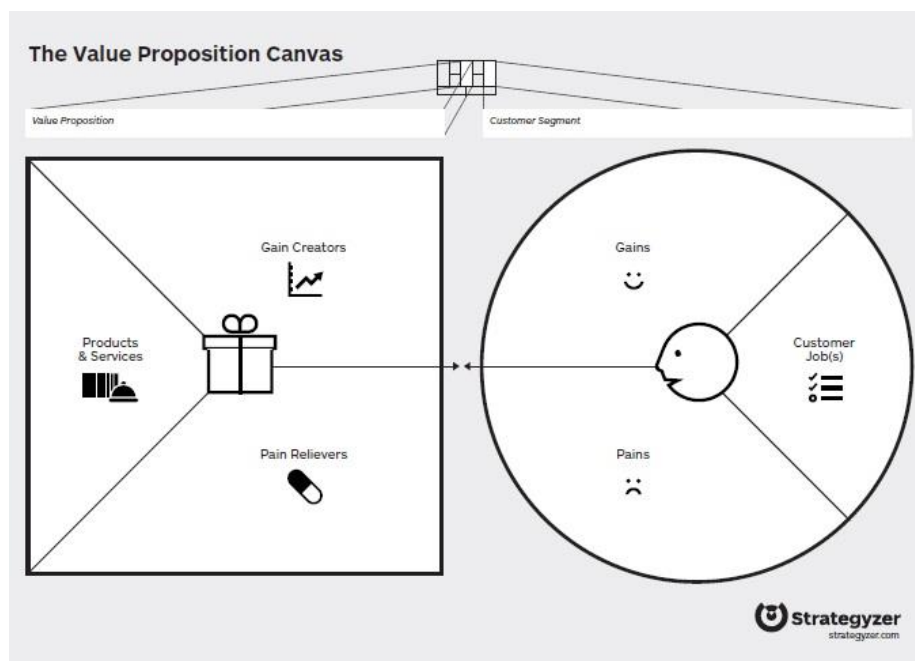
Fuente: (Christensen C. , s.f.)

Propuesta de Valor

La propuesta de valor describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico (Osterwalder & Pigneur, Generación de Modelos de Negocio, 2010). Para el desarrollo de este módulo se utiliza la herramienta de Alexander Osterwalder denominada Lienzo Propuesta de Valor, de un lado muestra el mapa de cliente y en el otro extremo el mapa de valor. En

el mapa de cliente se define los *customer jobs* (trabajos del cliente), tanto funcionales, emocionales y sociales. También los aspectos que generan en el cliente molestias y los que le generan alegrías. Una vez definida la información del mapa de cliente se construye el mapa de valor; con el objetivo de idear la forma resolver lo que al cliente le causa molestias y crear características dentro del producto o servicio que al cliente le genera alegría. La herramienta está diseñada para lograr un *fit* (encaje) entre lo que el cliente considera molesto, lo que desea y la manera en la que nuestro producto o servicio logra atender las necesidades del cliente (Osterwalder, Pigneur, Bernandra, & Smith, 2014).

Figura 7. Lienzo Propuesta de Valor



Fuente: (Osterwalder, Pigneur, Bernandra, & Smith, 2014)

Business Model Canvas

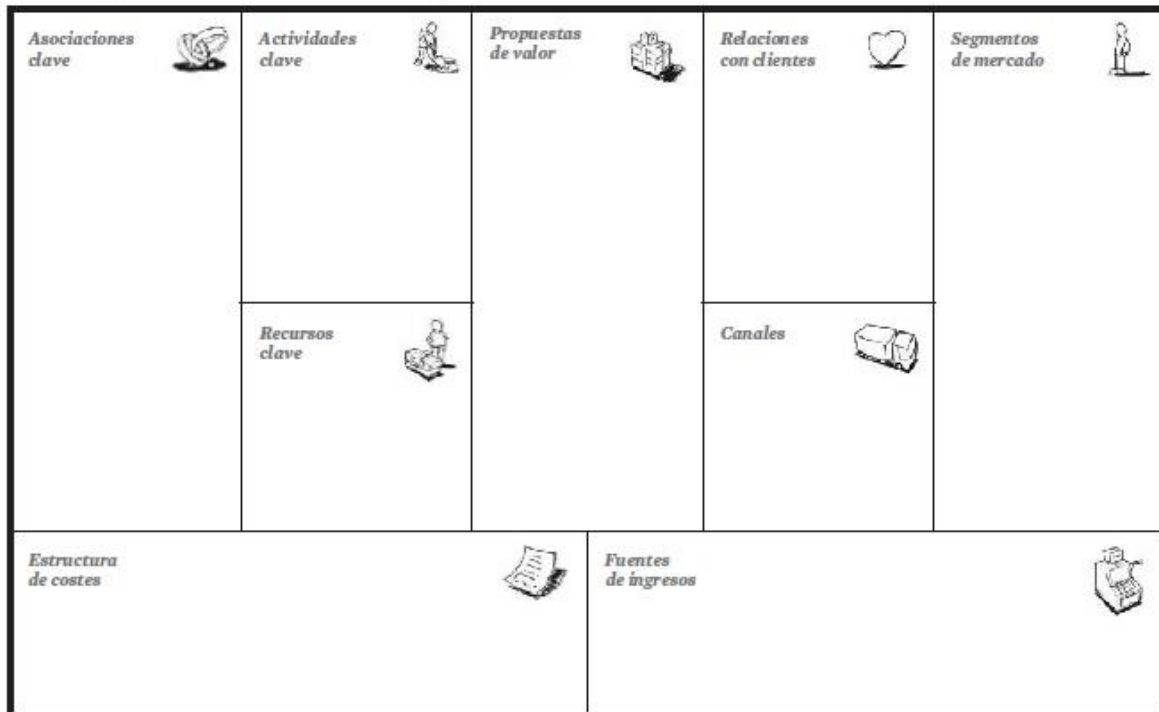
El *Business Model Canvas* (lienzo modelo de negocio) describe las bases sobre las que una empresa Crea, Proporciona y Capta Valor (Osterwalder & Pigneur, Generación de Modelos de Negocio, 2010). La herramienta propuesta por Alexander Osterwalder se compone de 9 bloques divididos de la siguiente manera:

En la parte del Mercado: Segmento de Clientes, Propuesta de Valor, Canales de Distribución, Relación con los Clientes y Fuentes de Ingreso

En la parte de la Empresa: Alianzas Clave, Recursos Clave, Actividades Clave y Estructura de costos.

Figura 8. Lienzo Modelo de Negocios

Plantilla para el lienzo del modelo de negocio



Fuente: Generación de Modelos de Negocio (2010)

Una vez que se logra el *fit* (encaje) entre el Segmento de Clientes y la Propuesta de Valor, se comienzan a desarrollar los siguientes módulos del Modelo de Negocio.

Canales de distribución: describe las maneras en las que se pretende entregar al cliente la propuesta de valor.

Relación con el cliente: describe la estrategia para captar clientes, fidelizar con ellos y estimular las ventas.

Fuente de ingresos: describe los métodos y formas por las cuales la empresa pretende recibir ingresos.

Alianzas clave: describe el grupo de aliados que la empresa debe generar para que su modelo de negocios opere correctamente.

Recursos clave: describe los recursos físicos, humanos, tecnológicos, intelectuales y económicos que requiere la empresa para operar.

Actividades clave: son las acciones más importantes que debe realizar una empresa para que su negocio funcione correctamente.

Estructura de costos: Son todos los costos en los que incurre la operación del modelo de negocios.

Arquetipo de cliente (*buyer persona*)

Se crea el Arquetipo de cliente o *Buyer persona* una vez que se conocen con detalle las necesidades y motivaciones del cliente arquetipo. Se trata de definir la tipología de cliente al que nos dirigimos con el proyecto validado, a través de personajes semi-ficticios con nombres, características, conductas y personalidades específicas. Con esta herramienta se comprende con mayor detalle el arquetipo de cliente al que se dirige la estrategia (Morales, 2017).

CAPÍTULO VI

Industria

Análisis de la industria

Dentro del análisis se contempló los servicios definidos como “servicios de preparación de alimentos y bebidas para su consumo inmediato en el mismo establecimiento o fuera de éste”. En general se refiere a la mezcla o cocción de ingredientes para la obtención de un producto final o platillo, sin importar la complejidad de su elaboración. A partir de la elaboración existe un tiempo determinado para la entrega del platillo al cliente, evitando el inventario dentro del establecimiento. Es decir, no se contempla el almacenamiento del platillo preparado para su venta posterior. (Definición del Censo Económico 2014-2016 del INEGI).

Para definir aún más la unidad económica, el INEGI se refiere a una “ubicación física, asentada de manera permanente y delimitada por instalaciones fijas, combina acciones y recursos bajo el control de una sola entidad propietaria o controladora para proporcionar algún tipo de servicio de preparación de alimentos”.

En 2014 el INEGI a través de su Censo Económico contabilizó 544,937 unidades económicas dedicadas a la preparación de alimentos y bebidas. De los cuales 515,059 se dedican exclusivamente a la preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas, retirando del conteo a los servicios de alojamiento y bares.

La industria alimentaria representó el 3.69 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) nacional durante el primer trimestre de 2018, con un total de 19.9 mil millones de pesos, según cifras publicadas por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

La industria de alimentos y bebidas siguen en aumento por lo que los prestadores de servicio constantemente están innovando en nuevas y mejores formas de llegar a los consumidores. Por ello, muchas empresas de la industria están apostando a nuevas estrategias como la entrega de alimentos a domicilio. Existe un aumento en la demanda de entrega de alimentos a domicilio a través de servicios en línea, impulsados por la popularidad y el crecimiento de las aplicaciones móviles (apps) de comida a domicilio.

Muchas empresas dedicadas al servicio de comida han mejorado sus estrategias con la intención de llegar a la mayor cantidad de consumidores. La entrega de comida a domicilio fue una estrategia que hizo crecer el servicio de 3.5% en 2014 a 6.6% en 2019 (Euromonitor International, 2019)

El aumento en la demanda de entrega a domicilio en México ha sido impulsado principalmente por la creciente popularidad de aplicaciones tecnológicas intermediarias de entrega, como Uber Eats, Rappi, y Sin Delantal las cuales continúan incrementando su cartera de clientes, ya que ofrecen mayor conveniencia, logrando que el usuario solicite el servicio de forma sencilla y rápida pudiendo visualizar el catálogo de productos y facilitando el método de pago a través de las aplicaciones móviles, las cuales a su vez, han ganado mayor popularidad entre los jóvenes quienes realizan varias actividades en su smartphone.

Es por esto por lo que, la entrega a domicilio ha hecho que algunas empresas de servicio de comida replanteen sus planes de crecimiento alejándose de las estrategias tradicionales de aumentar las ventas mediante la apertura de nuevos locales, en lugar de ello, se considera la inversión en los establecimientos existentes para fortalecer sus capacidades de entrega a domicilio, lo que también incluye generar alianzas con distintas plataformas de entrega.

En un futuro, esta tendencia será particularmente notoria en diferentes establecimientos de preparación de comida. Se espera que la apertura de nuevos establecimientos siga constante, aunque la tasa de crecimiento por expansión comenzara a ser más lenta. El porcentaje del servicio de comida en el establecimiento comenzara a disminuir mientras que el porcentaje de servicio de comida a domicilio ira en incremento.

Tabla 3. Ventas en Servicios de Alimentos de Consumo por consumo en punto de venta vs entrega a domicilio y para llevar: Valor porcentual Servicio de Alimentos 2014-2019

<i>Valor porcentual</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>
<i>Servicio al carro</i>	0.0	0.0	0.0	0.1	0.1	0.1
<i>Consumo en punto de venta</i>	72.2	72.4	72.4	72.1	71.1	71.6
<i>Entrega a domicilio</i>	3.5	3.7	4.0	4.8	5.8	6.6
<i>Para llevar</i>	24.2	23.8	23.6	23.1	23.0	21.8
<i>Total</i>	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: (Euromonitor International, 2019)

El modelo de franquicia se vuelve una estrategia cada vez más importante para los jugadores que intentan expandirse.

El servicio de consumo de alimentos en México sigue siendo un sector muy fragmentado, dominado principalmente por los operadores independientes como restauranteros o pequeños negocios de comida local o regional. Sin embargo, la cadena de alimentos Alsea Sociedad Anónima Bursátil de Capital Variable, conocida como Alsea S.A.B. de C.V. mantuvo su liderazgo, seguido de la multinacional Fomento Económico Mexicano, Sociedad Anónima Bursátil de Capital Variable, conocida como FEMSA, S.A.B. de C.V. propietarios de la cadena de tiendas de conveniencia OXXO con más de 19 mil establecimientos a nivel nacional (Euromonitor). Alsea S.A.B. de C.V. continuó invirtiendo en la expansión de su red de puntos de venta, mientras aprovechaba el posicionamiento y reputación de algunas de las marcas más importantes en el servicio de alimentos y bebidas en México, tales como: Starbucks Corporation, Dominós Pizza, Burger King, VIPs y El Portón.

En una encuesta realizada por la plataforma CINT Insight Exchange (CINT) en 2018 sobre los restaurantes de comida rápida visitados en México, muestra que la franquicia más visitada fue Burger King con 54.32%, seguida de Subway y KFC con 49.94% y 49.80% respectivamente. Compañías como Alsea S.A.B. de C.V. promueven el uso de estrategias de expansión como el modelo de franquicia que les permite ampliar la red de establecimientos y acaparar más consumidores de comida rápida. Por su parte, Alsea S.A.B. de C.V. se unió a la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF) en 2018 con algunas de sus principales marcas como VIPs, Italianni's, Domino's Pizza y Burger King (Asociación Mexicana de Franquicias, 2017). La Asociación Mexicana de Franquicias promueve su interés por impulsar a las marcas tanto en pequeños como medianos negocios restauranteros, resaltando el objetivo de brindar certeza en el sector desarrollando y promoviendo marcas mexicanas, ofreciendo mayor seguridad a los inversores en la obtención de ganancias, respaldado por una estructura financiera, administrativa y operativa probada y validada (Asociación Mexicana de Franquicias, 2018).

Los operadores independientes que no forman parte de una estructura de grandes cadenas como FEMSA y Alsea recuperan terreno después del inquietante escenario en 2018. Según un análisis de Euromonitor, el 2018 afectó a las grandes cadenas y a los proveedores independientes, generando una disminución en el crecimiento de puntos de venta, ventas y transacciones, tal y como se puede observar en las siguientes tablas.

Tabla 4. Unidades, transacciones y valor de las ventas en servicios de alimentos de consumo 2014-2019

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<i>Unidades ('000)</i>	901.1	918.7	939.0	962.8	967.3	1,001.1
<i>Transacciones (mn)</i>	11,109.9	11,378.1	11,634.4	11,989.8	12,230.9	12,835.9
<i>MXN precio corriente (mm)</i>	762.6	800.5	834.9	882.4	911.6	980.4
<i>MXN precio constante (mm)</i>	762.6	779.3	790.5	787.8	775.9	804.5

Fuente: (Euromonitor International, 2019)

Tabla 5. Unidades, Transacciones y Valor de las ventas en Servicios de Alimentos de Consumo: % de Crecimiento 2014-2019

<i>% Crecimiento</i>	2018/19	2014-19 TCAC	2014/19 Total
<i>Unidades</i>	3.5	2.1	11.1
<i>Transacciones</i>	4.9	2.9	15.5
<i>Precio corriente (valor)</i>	7.5	5.2	28.6
<i>Precio constante (valor)</i>	3.7	1.1	5.5

Fuente: (Euromonitor International, 2019)

Tabla 6. Servicios de Alimentos de Consumo por Servicio Independiente vs Cadenas por tipo: Unidades/Puntos de venta 2019

<i>Puntos de venta</i>	<i>Independiente</i>	<i>Cadenas</i>	<i>Total</i>
<i>Cafés/Bars</i>	30,312.0	2,556.0	32,868.0
<i>Restaurantes de servicio completo</i>	211,608.0	3,574.0	215,182.0
<i>Restaurantes de servicio limitado</i>	248,297.0	35,620.0	283,917.0
<i>Cafeterías de autoservicio</i>	-	-	-
<i>Comida de calle/Kioskos</i>	468,529.0	645.0	469,174.0
<i>Servicios de Alimentos de Consumo</i>	958,746.0	42,395.0	1,001,141.0

Fuente: (Euromonitor International, 2019)

Tabla 7. Servicios de Alimentos de Consumo por Servicio Independiente vs Cadenas: Valor % Servicio de Alimentos 2014-2019

<i>Valor porcentual</i>	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<i>Cadenas de servicios de alimentos</i>	13.8	14.3	14.7	15.0	15.6	15.4
<i>Servicios Independientes</i>	86.2	85.7	85.3	85.0	84.4	84.6
<i>Total</i>	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: (Euromonitor International, 2019)

Un análisis de Euromonitor menciona que los principales factores que lastimaron la industria restaurantera independiente fueron, los costos legales para operar, incremento en el precio de los insumos y el incremento de las tarifas de servicio como la luz. Mientras tanto, las grandes cadenas con mejor soporte financiero pudieron anteponerse a estos factores.

Si bien, el incremento de nuevos puntos de venta, en particular se observa en los operadores independientes de servicios de alimentos, podría estar vinculada a la aparición de comerciantes informales que buscan una fuente de ingresos durante la inestabilidad económica en donde la Tasa de desempleo de 2018 cerro en 3.6% de la Población económicamente activa (El Economista, 2019)

El aumento en la demanda de servicios de entrega en línea ha dado un nuevo impulso a la industria restaurantera independiente. Para los restaurantes que ofrecen este tipo de servicios a domicilio, a veces resulta innecesario tener una ubicación física, ya que pueden dar servicio como restaurantes virtuales, que incluso se pueden operar desde casa reduciendo los costos (Expansión, 2018).

Estos puntos de venta virtuales pueden llegar a muchas personas mediante la recomendación o calificación obtenida en las aplicaciones de entrega en línea.

Generalidades de la industria

El valor de la industria restaurantera en México se aproximó a los 300 mil millones de pesos. La venta total anual es de 18,992 millones de pesos, esto representó el 2 % del PIB nacional y el 14% del PIB Turístico (Asociación Mexicana de Restaurantes, 2018)

Los 3 principales Estados dedicados al servicio de preparación de alimentos y bebidas son: Estado de México (11.24%) Ciudad de México (9.94%) y Jalisco (7.51%).

El sector de alimentos crece año con año, se estima que para 2020 en México haya 53 mil 139 puntos de venta denominados “Fast food”. (Euromonitor International, 2019)

Las 5 marcas globales de comida rápida más importantes en 2018 son:

1. McDonalds con un valor de 126,044 millones de dólares
2. Starbucks con un valor de 44,503 millones de dólares
3. Subway con un valor de 18,766 millones de dólares.
4. KFC con un valor de 15,131 millones de dólares.

Statista Digital Market Outlook estimó, que en 2019 la facturación en pedidos de comida online en México superaría los mil 300 millones de dólares (Statista Research Department, 2020).

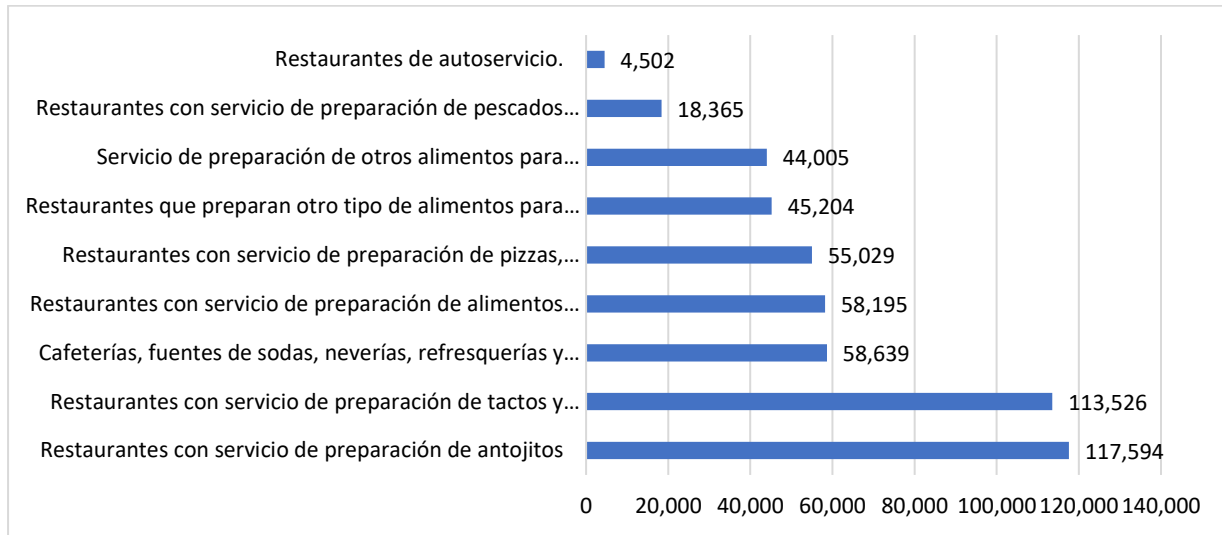
Tamaño de la industria

Los resultados del Censo Económico 2014 en cuanto a servicios de preparación de alimentos y bebidas se refieren, contemplan 544,937 unidades económicas.

Para efectos del análisis de nuestra industria únicamente 515,059 se dedican a la preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas, estos van desde cafeterías, fuentes de sodas, restaurantes de autoservicio, de preparación de antojitos, tacos, tortas, pescados o mariscos.

Estas 515,059 unidades económicas existentes a nivel nacional se dividen de la siguiente manera:

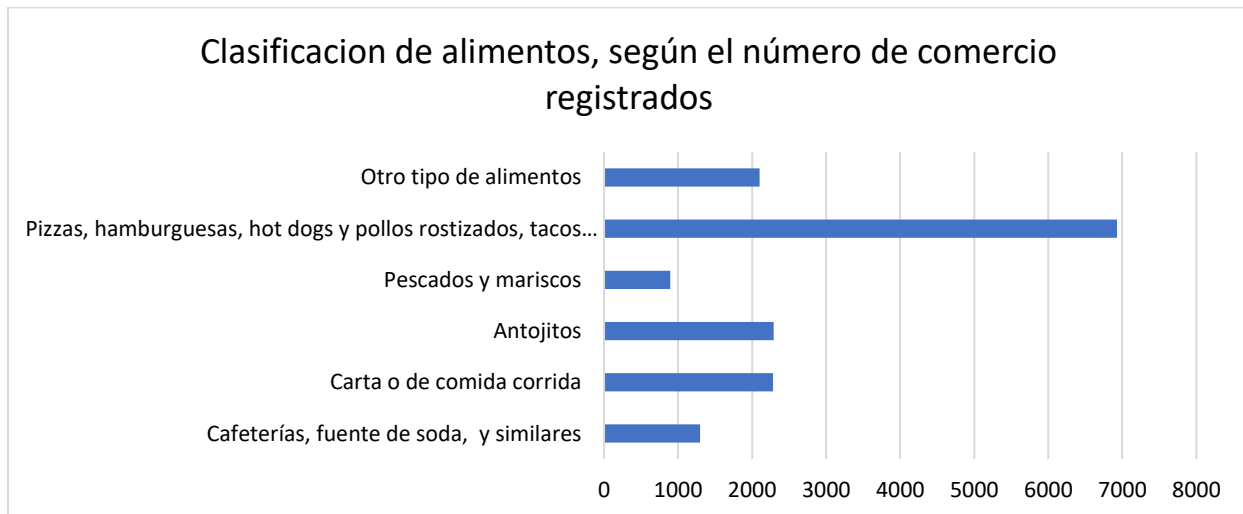
Tabla 8. Clasificación y participación de los servicios en México de preparación de alimentos y bebidas para su consumo inmediato en el mismo establecimiento o fuera de éste acorde al DENEUE



Fuente: Elaboración Propia en base datos del DENEUE, (2014)

En Guadalajara y Zapopan existen 15,753 comercios de alimentos registrados, entre restaurantes con diferentes tipos de comida, negocios de comida rápida, puestos ambulantes, aproximadamente el 44% de la oferta están enfocados a pizzas, hamburguesas, hot dogs y pollos rostizados, tacos y tortas y lonches.

Tabla 9. Clasificación de alimentos, según el número de comercios registrados



Fuente: Elaboración Propia en base datos del DENEUE, (2018)

Las condiciones laborales, así como percepción de falta de tiempo, hacen que la comida rápida sea una alternativa de bajo costo para muchas personas. Los canales de venta suelen ser vendedores ambulantes, locales de con la modalidad de listos para llevar, locales en lugares de ocio y restaurantes de servicio rápido. Se reconoce como un estilo de alimentación donde el alimento se prepara y sirve para consumir rápidamente en establecimientos generalmente callejeros o a pie de calle (INEGI, 2018)

Con base en la información anterior se comprende la fuerte presencia de unidades económicas de comida rápida, debido al nivel de ingresos de la población, así como sus patrones de alimentación. La distribución de los canales es; 53% es establecimiento y al resto de manera ambulante. Jalisco ocupa el segundo lugar en la distribución porcentual en la preparación de comida rápida.

Por otra parte, Euromonitor informa sobre el total de puntos de venta a nivel nacional que presentan los servicios de comida rápida ordenados por cantidad de establecimientos registrados.

Tabla 10. Nombre de la Marca Global, Acciones del Canal de Servicios de Alimentos al Consumidor: Unidades/Puntos de Venta 2019

	Propietario global de la marca	Puntos de venta
Oxxo	Fomento Económico Mexicano SAB de CV	19,010.0
7-Eleven	Seven & I Holdings Co Ltd	1,979.0
Circle K	Alimentation Couche-Tard Inc	1,205.0
Subway	Doctor's Associates Inc	980.0
El Pollo Feliz	El Pollo Feliz SA de CV	810.0
Domino's Pizza	Domino's Pizza Inc	768.0
Starbucks	Starbucks Corp	737.0
Hawaiian Paradise	Franquiadora Hawaiian Paradise SA de CV	600.0
Little Caesar's Pizza	Ilitch Holdings Inc	566.0
Nutrisa	Herdez SAB de CV, Grupo	485.0
The Italian Coffee Company	Italian Coffee SA de CV	429.0
Kfc	Yum! Brands Inc	419.0
Burger King	Restaurant Brands International Inc	410.0
Mcdonald's	McDonald's Corp	388.0
Carl's Jr	CKE Restaurants Inc	293.0
Vips	Alesa SAB de CV	288.0

Fuente: (Euromonitor International, 2019)

Desarrollo histórico y evolución de la industria

En América Latina el sector de servicios de alimentos inicio de manera local y en pequeña escala entre 1050 y 1960. El sector creció gradualmente al principio y después rápidamente entre en la década de 1990s y 2000s El sector de restaurantes en entre 1940 y 1950 estaba fragmentado. Los países latinoamericanos tienen una rica tradición de servicios de alimentos en pequeña escala, como puestos de calle que ofrecen comidas simples, por ejemplo, los tacos en México, pequeños negocios ambulantes de antojitos como los elotes, churros, etc., restaurantes independientes locales o regionales y finalmente algunos negocios dedicados a la elaboración de pan, tortilla, tamales, etc.

Entre 1960 y 1980 las cadenas domésticas de servicios de alimentos proliferaron. La organización el aumento en los ingresos en zonas urbanas, la integración de las mujeres a la fuerza de trabajo, y el tiempo utilizado para desplazarse hacia las zonas de trabajo, favoreció la rápida expansión del sector de servicio de alimentos. Las economías a gran escala se volvieron posibles y las grandes cadenas comenzaron a dar servicio al sector obrero de clase media.

En la década de los 90s grandes compañías nacionales e internacionales comenzaron a adquirir pequeñas cadenas locales y regionales. Estas pequeñas cadenas tuvieron la oportunidad de capitalizarse, acceso a grandes cadenas de suministro y en algunos casos accesos a nueva tecnología y acceso a mercados multinacionales.

México tiene una tradición culinaria de alto valor; una mezcla entre las culturas precolombinas de Mesoamérica y la gastronomía española aportaron a nuestra cultura una dieta saludable y sostenible. Hace tan solo algunas décadas, en México se consumían altas cantidades de proteínas de origen vegetal, particularmente frijol y semilla, tortilla de maíz integral, una gran variedad de frutas y verduras de la localidad, tan solo pequeñas porciones de proteína proveniente de los animales (incluyendo insectos) y azúcar añadido. Estas tradiciones culinarias continuaron por siglos, particularmente por grupos indígenas y rurales. Sin embargo, como muchos países en vías de desarrollo, México ha experimentado una transición nutricional (Willett, et al., 2019).

La transición nutricional, donde las poblaciones de países en desarrollo están ahora consumiendo dietas más cercanas a aquellos de países desarrollados, con más productos animales, aceites vegetales,

edulcorantes y alimentos procesados, y pocos granos enteros (Popkin B. M., *The Nutrition Transition in Low Income Countries: An Emerging Crisis*, 1994).

Mercado meta

Necesidades y demandas

Las costumbres, los hábitos y la alimentación de una cultura trascienden gracias al entorno familiar en el que se desenvuelve la persona, y se moldean o evolucionan por cambios que ocurren en el contexto social. En las últimas décadas han sucedido acontecimientos socioculturales, económicos y demográficos que han generado cambios en los patrones de alimentación, afectando la salud de los consumidores (Popkin & Reardon, *Obesity and the food system transformation in Latin America*, 2018).

La alimentación es una actividad necesaria para la subsistencia. Mediante la ingesta de alimentos se obtienen los nutrientes necesarios para realizar actividades de manera normal. Con el tiempo, los hábitos de consumo de alimentos han ido cambiando y las personas ya no solo buscan el valor nutricional intrínseco en los alimentos sino también satisfacer otro tipo de necesidades alrededor del proceso de elaboración, entrega y consumo. Existe una relación directa entre el nivel de ingresos de la población y los patrones de consumo de alimentos, a medida que sea mayor el ingreso puede existir un mayor balance nutrimental, por otra parte conforme el nivel de ingreso y gastos va disminuyendo hay un decremento en calidad de la dieta alimenticia y modificando los patrones de consumo independientemente de los factores socioculturales (Torres Torres, 2001).

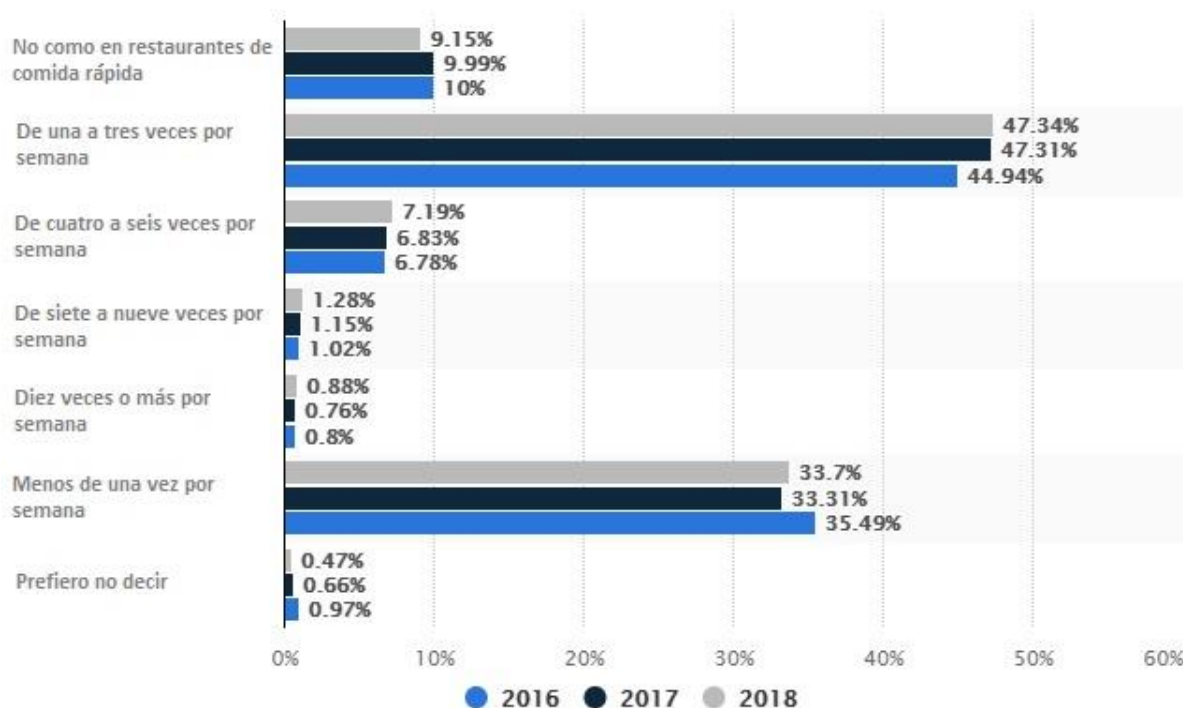
A pesar de la importancia del valor nutricional, las personas consideran que sus hábitos alimenticios son regulares y otros están conscientes de que deben mejorar. Consumen varias veces a la semana comida poco saludable y con frecuencia bebidas ricas en azúcares (Mercawise, 2015).

Un factor importante que obliga a adaptar la rutina diaria de las personas es el compromiso laboral. En México las jornadas de trabajo pueden ser hasta por más de 8 horas al día (OECD, 2019). El tiempo dedicado a las jornadas de trabajo modifica los hábitos y comportamiento, reduciendo las horas disponibles para realizar otro tipo de actividades no relacionadas con el trabajo, haciendo que las

personas tengan poca disposición para preparar alimentos en casas, promoviendo la solicitud de comida rápida fuera del hogar. El incremento en el consumo de estos alimentos en países en desarrollo es en parte debido a factores como la falta de tiempo para preparar alimentos y al incremento del mundo urbanizado (Haddad, Ruel, & Garrett, 1999).

(Nielsen, 2016) Publica en su estudio sobre tendencias de consumo fuera de casa en donde apunta que el 58% de los mexicanos prefieren buscar alimentos fuera del hogar, mientras que un reporte de (Statista Research Department, 2018) asegura que el 47.34% de los mexicanos frecuentan de una a tres veces por semana restaurantes de comida rápida.

Tabla 11. México: ¿Con que frecuencia come comida rápida? (cualquier restaurante de servicio rápido) en una semana determinada (en promedio)?



Fuente: (Statista Research Department, 2018)

El 81% de las personas encuestadas en América Latina consideran que los alimentos hechos en casa son más saludables que los alimentos preparados industrialmente (Nielsen, 2016). A pesar de esta percepción, poco a poco las personas empiezan a dejar de lado el factor nutricional de los alimentos para optar por alternativas que resuelven una necesidad de practicidad e inmediatez. Según datos de Euromonitor, 2019 se ha visto un incremento en las ventas de comida solicitadas por internet mientras

que las ventas de comida solicitadas en establecimiento o fuera de internet, han ido a la baja de 2014 a 2019.

Tabla 12. Ventas Servicios de Alimentos de Consumo por Internet/fuera de Internet Ordenes: Valor porcentual Servicio de Alimentos 2014-2019

Valor porcentual	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Fuera de Internet	99.5	99.4	99.1	98.5	98.0	97.3
Por Internet	0.5	0.6	0.9	1.5	2.0	2.7
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: (Euromonitor International, 2019)

En un estudio realizado por la empresa Asociación Mexicana de Venta Online en 2020, afirma que el comprador que adquiere alimentos y bebidas por internet, lo que principalmente por la inmediatez y la comodidad (Asociación Mexicana de Venta Online, 2020).

Figura 9. Top 5 razones para comprar en línea

 **Comprador A&B Omnichannel**

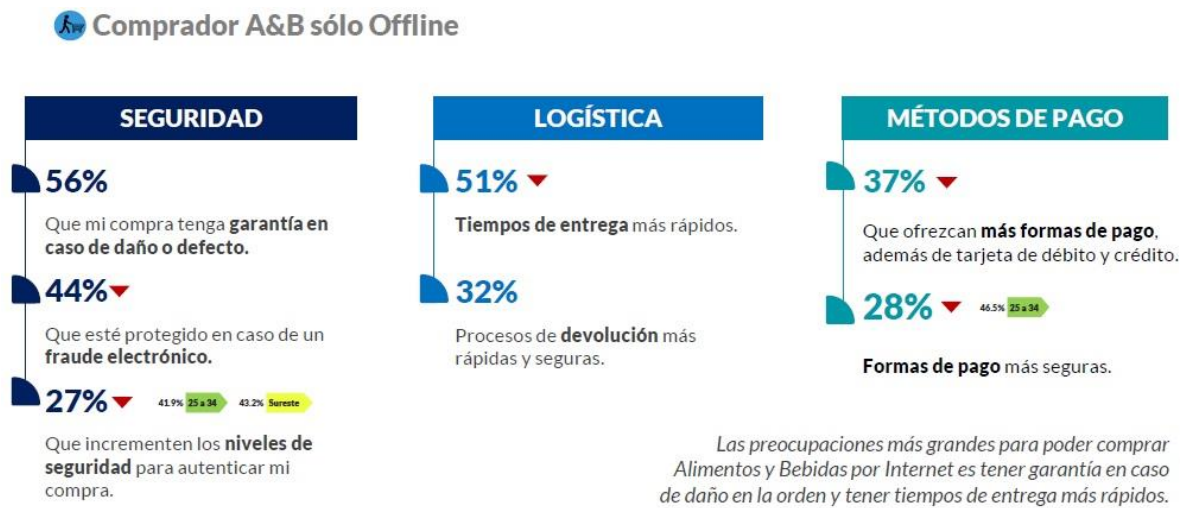
El comprador que adquiere Alimentos y Bebidas por Internet lo hace principalmente por beneficios de inmediatez y comodidad. La búsqueda de promociones y descuentos pierde relevancia.



Fuente: (Asociación Mexicana de Venta Online, 2020)

Las personas que realizan estos pedidos también demandan rapidez en el tiempo de entrega y garantía por daños si la comida llega en mal estado (Asociación Mexicana de Venta Online, 2020).

Figura 10. Motivadores para compra en línea



Fuente: (Asociación Mexicana de Venta Online, 2020)

Si bien, el problema no radica en la cantidad de veces que una persona pida alimentos por internet a domicilio, o las veces que coma fuera de su casa, el problema está en la oferta de servicios disponibles dentro de las plataformas tecnológicas y fuera de ellas. A partir del análisis de la industria se confirma que los servicios de alimentación que más mercado abarcan son: preparación de antojitos, tacos, tortas, cafeterías, hamburguesas, pizzas; los predilectos del consumidor mexicano promedio. En un estudio realizado por la empresa de investigación de mercados Mercawise en 2017, se afirma que el 80% de las personas regularmente comen en restaurantes de comida rápida, 40% suele ir de una a dos veces por semana, de los cuales el 69% en fines de semana y 22% entre semana. Los alimentos preferidos por los consumidores son Hamburguesas, Sushi y Pizzas, destacando Burger King, McDonald's, Dominos Pizza y Pizza Hut (Mercawise, 2014)

En Estados Unidos, la *startup* DoorDash reportó que en 2019 los alimentos más solicitados por los consumidores de ese país fueron: Burrito Bowls, como el más saludable, preparado con arroz con cilantro y lima, pollo, aguacate, frijoles y otros ingredientes agregados. Los siguientes platillos más solicitados a través de la plataforma fueron hamburguesas con papas fritas, tacos y pizzas (CNBC Make it, 2019).

Los insumos con los que son preparados algunos de estos alimentos se denominan ultraprocesados. La Organización Panamericana de la Salud (OPS) los define como formulaciones industriales

principalmente a base de sustancias extraídas o derivadas de alimentos, además de aditivos y cosméticos que dan color, sabor o textura para intentar imitar a los alimentos. La OMS considera que estos productos están nutricionalmente desequilibrados. Tienen un elevado contenido en azúcares libres, grasa total, grasas saturadas y sodio, y un bajo contenido en proteína, fibra alimentaria, minerales y vitaminas (Organización Panamericana de la Salud, 2019).

Tendencias del mercado

El sector de alimentos y bebidas debe estar evolucionando a las tendencias que demanda el mercado, hay variaciones en el comportamiento de consumo que pueden preparar al sector para servir oportunamente. La comida tiene significados y atributos culturales que definen la elección del alimento, impulsados por factores micro y macro sociales, es decir, factores externos como las condiciones sociales, políticas y económicas que determinan las oportunidades de acceso a los alimentos, no solo por la disponibilidad, sino por los factores socioculturales (Bertran, 2017)

Algunas de las principales tendencias que se presentan en la actualidad y que han hecho que las personas adopten nuevas formas de consumo son las siguientes:

Hogares más pequeños. Se ve una tendencia en la conformación del hogar. El promedio de personas que habitan por hogar es de 3.6 a nivel nacional; podemos interpretar como la reducción de hijos por familia. Hay más familias monoparentales y de cada 100 hogares no familiares, 93 son unipersonales y 7 están formados por dos o más personas sin relación de parentesco (INEGI, Encuesta Intercensal 2015)

Aumento en obesidad. La obesidad es una enfermedad crónica multifactorial, en la que están involucrados aspectos genéticos, ambientales y estilo de vida. Uno de los principales factores es la ingesta de alimentos con alta densidad energética y en grandes porciones, el consumo de refrescos y bebidas azucaradas. En México la prevalencia de sobre peso y obesidad en adultos mayores de 20 años es del 69.4%, siendo uno de los países con las cifras más altas (Rivera Dommarco, y otros, 2018)

Estilo de vida más saludable: Hazlo conveniente, rentable y sabroso. Los consumidores desean tener una vida más saludable, sin embargo, el cumplimiento de este objetivo puede ser difícil. El precio, el sabor y la comodidad son factores relevantes en la decisión de compra. Los fabricantes deben combinar

estos atributos y ayudar a los consumidores ocupados a comer saludable sin sacrificar el sabor y gastar demasiado (Nielsen, 2016).

Atención en el etiquetado: Las personas cada día están más preocupadas por su salud y buscan distintas formas de sumar al bienestar de las personas. El 47% las personas consideran muy importante saber qué ingredientes contienen sus alimentos (Nielsen, 2016).

Dietas de moda. El 83% de los encuestados por Nielsen en México afirma llevar algún tipo de dieta que limita o restringe ciertos alimentos o ingredientes específicos, motivados por convicciones personales, como ser vegetariano 19% , flexitariano 15% o vegano 9% (Nielsen, 2016).

Preocupación por el medio ambiente. Cada día se tiene más conciencia sobre el daño ambiental que ha generado el estilo de vida actual. El 73% de las personas a nivel global reconoció estar dispuesto a cambiar sus hábitos de consumo para reducir su impacto en el medio ambiente (Nielsen, 2016).

Mientras tanto, Euromonitor realiza un estudio sobre las principales tendencias de consumo en 2019. Para el objetivo de este tema se destacan las siguientes:

1. Regresar a lo básico: Las personas optan por consumir productos locales hechos con mejor calidad, alejándose de los productos fabricados en masa, generando una mayor individualidad y estatus por parte de los consumidores.
2. Consumidor consciente: Las personas están buscando productos que sean más amigables con el medio ambiente y que no perjudiquen a los animales, haciendo que los consumidores sean más conscientes con lo que ofrecen las marcas.
3. Un mundo libre de plásticos: Las consecuencias del cambio climático y el constante deterioro del medio ambiente ha provocado que las personas sean más conscientes del uso de estos envases. El 63% de los envases que se usan para contener alimentos, bebidas, productos de belleza, cuidado del hogar y alimentos para mascotas están hechos de plásticos.
4. Lo quiero ahora: El estudio menciona que las personas contratan servicio y plataformas que les ayuden a satisfacer sus necesidades de manera precisa y optimizando tiempo dedicado a su rutina diaria.

5. Vivir solos: Se prevé que el número de personas que deciden vivir solas irá en aumento. Se estima que para 2030 el número de hogares unipersonales será de 120 millones aproximadamente, un aumento de un 30% con respecto al año 2018.

Características del mercado meta

Nuestro mercado meta está compuesto por dos perfiles consumidores y cocineros. Dentro de los consumidores se identificaron dos perfiles, uno, hombres y mujeres entre 30 y 45 años, de nivel socioeconómico medio y medio alto que se encuentren habitando en la Zona Metropolitana de Guadalajara y que vivan en un hogar denominado unipersonal o que compartan espacio con personas sin relación de parentesco. Son personas que cumplen jornadas laborales completas además de sus actividades personales, por consiguiente, consideran no tener tiempo disponible para actividades del hogar, como la preparación de comida para su consumo propio.

El segundo perfil, Mujeres entre 30 y 45 años, de nivel socioeconómico medio y medio alto que se encuentren habitando en la Zona Metropolitana de Guadalajara y vivan en un hogar compuesto por pareja e hijos. Son mujeres que atienden actividades del hogar, además de ser profesionistas cumplen jornadas medias o completas y están preocupadas por la correcta alimentación de su familia.

Dentro del perfil de cocineros se consideran a aquellas personas que elaboran alimentos caseros y lo comercializan de manera informal, así como a las microempresas en el sector de alimentos.

Las microempresas son unidades económicas en con menos de 10 trabajadores, las cuales representan el 40 por ciento del empleo en el país, de acuerdo con datos de INEGI el 95.2 % de las unidades económicas son microempresas. (Secretaría de Economía, s.f.)

Arquetipos de cliente

El proyecto identificó en base a entrevistas y validación de prototipo dentro de la ZMG (Zona Metropolitana de Guadalajara) tres diferentes segmentos de mercado según las características y comportamientos en común, los cuales se han categorizado en 2 grupos acorde a desempeño que representan en el modelo de negocio, así como sus necesidades quedando de la siguiente manera: Usuarios y Colaboradores.

Los usuarios:

El segmento de mercado que está dispuesto a pagar el valor percibido, ambos perfiles entran preponderantemente en la clasificación de generación “Y” o *millennials*, personas nacidas dentro de un periodo de 1980 y 1999. Acorde con datos del INEGI “son la generación que ha logrado mayor escolaridad...El 25% de ellos cuentan con educación superior, unos 9.5 millones” (Riojas, 2020).

Buscan tener un equilibrio entre el ámbito laboral y personal, no desean renunciar a sus actividades de ocio, esparcimiento, como deportes, familia, amigos, sin descuidar el trabajo, están orientados a resultados, por lo cual aprecian la flexibilidad laboral independientemente del lugar del trabajo, están conectados 24/7 y tienen fácil acceso a información a través de las tecnologías.

En sus valores aprecian la honestidad, cuenta con un sentido social, y parte de sus motivadores es conocer el significado de lo que representan sus acciones y los beneficios o recompensas que implica. (Chirinos, 2009)

Dado la característica de esta generación *millennials* se aprecian dos patrones dos perfiles diferentes, en ambos pueden coincidir en estar concluyendo algún nivel de formación en educación superior como postgrado:

Perfil 1.- Oficinista

Enfocado a adultos jóvenes, hombres y mujeres de 30-45 años de edad, que vivan dentro de la ZMG con un nivel socioeconómico C, que se encuentren viviendo solos o en pareja, cuenten con un trabajo de jornada completa y este a su vez, en muchas ocasiones puede exceder el número de horas diarias o semanales, acorde con las establecidas por la Ley Federal del trabajo en México, además del interés en seguir manteniendo sus actividades personales.

Por otra parte, comparten características conductuales similares; sus conocimientos en cocina son deficientes o nulos, tiene poco interés en cocinar debido a sus múltiples ocupaciones, recurriendo a la comida comprada con categorías de comida rápida principalmente.

Figura 11. Arquetipo de cliente



Fuente: Autor desconocido, Obtenido de Freepik.es

Perfil 2.- Mamá Maravilla

Son aquellas Mujeres de 30-45 años de edad prioritariamente, cuentan con un nivel socioeconómico C/C+ cuentan uno o dos hijos en etapa infantil, en su familia desempeña el rol de madre y esposa, ama de casa, además de ser socialmente activas con jornadas completas, tiene la capacidad de ser mujer *multitask* (habilidad para realizar múltiples tareas) lo que representa un desafío cumplir con todas las obligaciones del hogar, como cocinar, lo que ha orilla a buscar diferentes alternativas que cumplan con los requisitos de alimentación para ella y toda su familia.

Figura 12. Arquetipo de cliente, Mamá Maravilla



Fuente: Autor desconocido, Obtenido de Freepik.es

Los cocineros:

En este segmento de mercado se identificaron 3 diferentes perfiles, los cuales cubren con los deseos y necesidades de alimentación con un sazón rico y casero, para las personas que están mayor parte del tiempo fuera de casa sin posibilidad de una comida con estas cualidades. En todos los perfiles cuando se hace referencia a la comida casera, se considera como autora intelectual a las mujeres nacidas en la generación *baby boomer* (1946-1964) por el rol que han asumido en la estructura familiar, siendo herederas del sazón culinario en el hogar y las principales actrices de transmitir el conocimiento culinario en la siguiente generación. Dando origen a los arquetipos de cocineros

Perfil 1: Mamá emprendedora:

Mujeres y madres de 37 -50 años con un NSE C/-C que han incursionado en el emprendimiento, a través de la comercialización de alimentos caseros, en canales informales de las redes sociales como grupos de Facebook o bajo pedido para eventos especiales como cenas de fin año, fechas conmemorativas, o fines de semana, siendo reconocidas por su buen sazón. El emprendimiento cocinando les ofrece una alternativa de ingresos extras sin tener que descuidar otras actividades como trabajo formal o su familia y el hogar.

Figura 13. Arquetipo de cliente, Cocinera emprendedora



Fuente: Depositphotos

Perfil 2. El restaurante

Son las microempresas en el sector de alimentos, los cuales cuentan con un rango promedio de 5 a 10 empleados, cuentan con una capacidad para atender en promedio 20 comensales, además de ser atendidos y administrado por el dueño, el destino de su negocio a corto plazo es incierto, dado que se

ve amenazado por la baja participación de comensales, lo que genera un fuerte impacto financiero. Consideran como necesidad reinventarse o morir. Su tiempo de operación radica de los 2 a los 5 años, cuentan con una capacidad para atender en promedio 20 comensales y a pesar de que su negocio tenga otros enfoques en el tipo de comida, está dispuesto a probar nuevos estilos de comida como la casera.

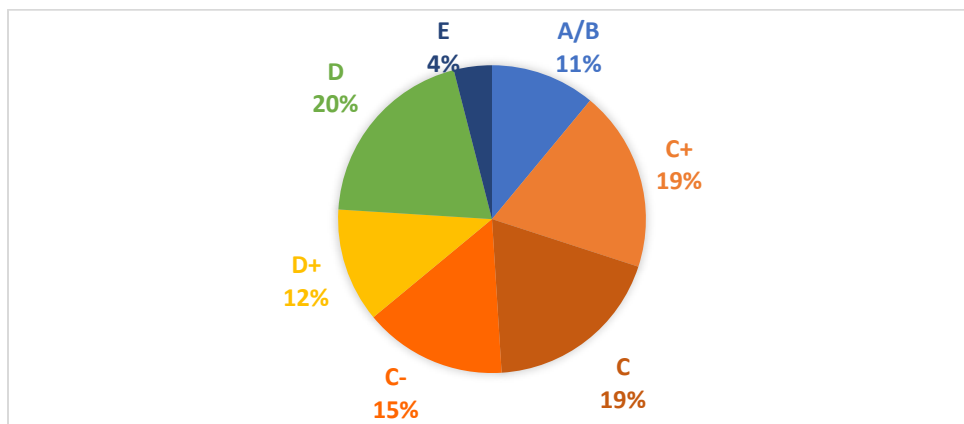
Perfil 3. Michelin

Este arquetipo de cliente contempla que podrían ser tanto el perfil de la mamá emprendedora, como el pequeño restaurante, con el único diferenciador, es que manifiestan deseos de crecer su negocio a través de mayor difusión a sus platillos, la a reputación alcanzada por medio de los reseñas de los mismos consumidores dentro de la plataforma, así como las insignias otorgadas para la generación de confianza, que les permita alcanzar mayor número de clientes cerca de su negocio, que representen un incremento en ventas.

Tamaño del mercado

Tan solo en Guadalajara el 53% de la población la ocupa un nivel socioeconómico C es decir, clase media con sus estratos medio, alto y bajo, (AMAI , 2020). Se encontró una relación en base a las entrevistas realizadas, el patrón de alimentación tiene una fuerte tendencia hacia la comida rápida como una solución de bajo costos, además de contar con la cualidad de practicidad dado al ahorro de tiempo y esfuerzo en la elaboración de alimentos que representa para el consumidor.

Figura 14. Niveles Socioeconómicos en Guadalajara



Fuente: Elaboración propia en base a datos de AMAI (2016)

En cuanto a la preparación comida rápida a nivel nacional el 57 % trabaja por su cuenta y poco menos del 60% es elaborada por mujeres, de las cuales 29.2% lo representan personas de 50 años en adelante, con un nivel de estudios en el que ni siquiera concluyó la secundaria (INEGI, 2018). Estos datos infieren en el potencial que representan las mujeres en la elaboración de alimentos, que si bien se han dedicado principalmente a la elaboración comida rápida, debido a la misma inercia en la industria de los alimentos preparados aunado a su escasa formación educativa, sus alternativas de ingresos se ven limitadas.

Con base en la tendencia de la información, se aprecia los diferentes esquemas bajo cuales la población mexicana ha modificado su patrón de alimentación, en primera instancia se toman son los niveles de ingreso-gastos y predilección a la comida rápida, como una alternativa de bajo costo, lo cual justifica en cierta medida porque esta categoría representa la base de la pirámide de los alimentos comerciales.

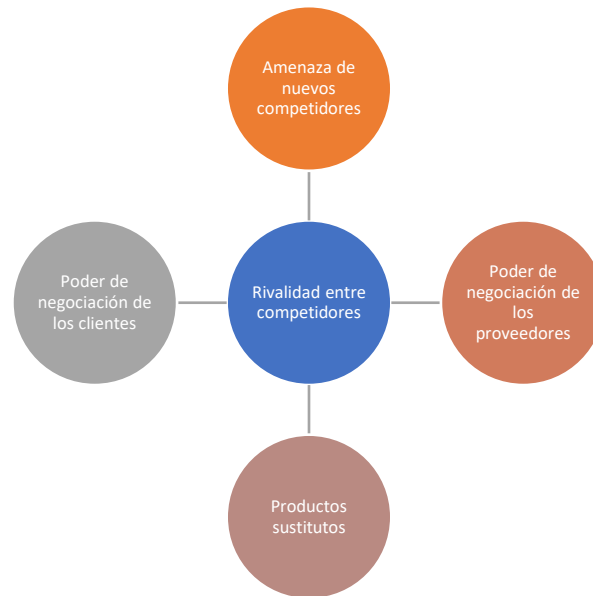
Se infiere por tanto que las mujeres se han dedicado principalmente al segmento de la preparación de alimentos, dado que ha sido un rol acuñado por la cultura y tradiciones mexicanas, de acuerdo con el INEGI en su encuesta del Nacional sobre el Uso del Tiempo (ENUT), palpa cómo estas tradiciones siguen permeando con el paso del tiempo, haciendo evidente la desigualdad de género en el hogar. La mujer trabaja aproximadamente 13 horas más por semana, que el hombre en actividades no remuneradas del hogar, el porcentaje de participación es de 87% vs 57% de hombres, y específicamente en la preparación de alimentos invierte hasta 12.4 hrs. por semana mientras que los hombres que participan solo inviertes 6.3 hrs. (Guzmán, 2019)

Una fuente de ingresos por actividades que ya desempeña la mujer actualmente, representa una oportunidad de mayor retribución en su hogar por habilidades desarrolladas desde una etapa temprana que no demandan altos conocimientos educativos.

Fuerzas del mercado

Se realizó un análisis de la rivalidad que existe entre los competidores del sector de alimentos preparados. Se estudió y analizo el sector para conjuntar esta información en el análisis de las cinco fuerzas competitivas que afectan la estrategia de la empresa propuesta por Michael Porter. Tomar conciencia de estas cinco fuerzas ayuda a las empresas a comprender la estructura de un sector en el que se compite, con la intención de ser menos vulnerable a los ataques (Porter, 2017)

Figura 15. Cinco fuerzas competitivas.



Fuente: (Porter, 2017)

Amenaza de nuevos competidores

Existe oportunidad para la introducción de nuevos competidores en el sector de alimentos preparados, promovida por la constante demanda de comida, y siendo éste un producto de necesidad básica. No hay barreras de entrada significativas, solo es necesario cumplir con los permisos y requisitos que marca la Ley de establecimientos mercantiles (Cursos de Gastronomía, 2019). El incremento de entregas a domicilio a través de aplicaciones móviles y los nuevos conceptos de cocinas fantasma (Barra de Ideas, 2018) han generado que más emprendedores se sumen al sector de alimentos preparados.

Dentro de los nuevos competidores se identifican:

- Operadores independientes como emprendedores.
- Operadores independientes como restaurantes pequeños.
- Cadenas de restaurantes, se considera una amenaza porque continúan expandiendo su red de puntos de venta para acaparar más mercado, tal es el caso de Alsea SAB de CV (Euromonitor).

Las barreras de entrada que presenta el sector de alimentos preparados son:

Economías de escala por parte de la oferta: Estas economías surgen cuando las empresas que producen a gran volumen gozan de precios más bajos por unidad, pueden repartir los costos fijos entre

más unidades, disfrutan de tecnología más eficiente o exigen mejores condiciones a los proveedores. (Porter, 2017). Las grandes Cadenas como FEMSA S.A.B. de C.V. y Alsea S.A.B. de C.V. propietarias de franquicias en México como Domino's Pizza, Burger King, logran obtener economías de escala gracias a su extensa red de puntos de venta en todo el país, con más de 700 establecimientos a nivel nacional (Euromonitor), alcanzando una constante producción de alimentos a un menor costos de producción.

Costos por el cambio de clientes: Se refiere al costo que los clientes deben afrontar cuando cambian de proveedor. Existen varios proveedores de servicios de alimentación, por ello, el cambio de un servicio a otro no significa un elevado sacrificio de tiempo, dinero o esfuerzo, que el cliente considere significativo y por el cual no busque nuevas y diferentes opciones. Esta barrera no es limitante para la participación de nuevos competidores.

Una falta en la diferenciación del producto, un mal servicio o una marca que no encaje con el mercado, puede hacer que los clientes volteen a ver otros proveedores de comida y hacer que el nuevo competidor pierda fuerza para finalmente dejar de operar.

Requisitos de capital: El capital inicial para arrancar no es elevado, dependiendo del servicio de comida que se quiera ofrecer. En caso de ser un servicio exclusivo, seguramente el capital elevado será parte de la inversión, pero para brindar un servicio de comida no es necesario mucho capital. Ahora con el crecimiento de las redes sociales, es posible llegar rápidamente y enamorar a los clientes con una buena estrategia en medios sociales sin necesidad de invertir fuertes cantidades de dinero en publicidad.

Beneficios para los miembros, independientemente del tamaño: A pesar de la oferta amplia de servicios de preparación de alimentos, las personas tienden a consumir marcas que son de su preferencia. Las estrategias de posicionamiento en servicios de comida son cruciales para competir en un mercado saturado de opciones. Las marcas buscan ser la opción predilecta de los consumidores, logrando satisfacer aspectos funcionales, emocionales y sociales.

El posicionamiento de una Marca es una barrera de entrada importante para los nuevos competidores. Los consumidores tienen interés por ciertas marcas por rango de categoría, por ejemplo, en pizzas, la gente opta por dos o tres marcas, que de manera individual consideren mejores. Lo mismo sucederá con el sushi, los tacos y las hamburguesas (Mercawise, 2014).

Política restrictiva del gobierno: La política del gobierno puede entorpecer la entrada de competidores independientes (emprendedores). Las políticas restrictivas y en específico las de sanidad y de protección civil pueden ser barreras de entrada determinantes para el ingreso de nuevos competidores independientes al mercado. La ubicación del restaurante por el uso de suelo, los permisos, las cuotas para pago de impuestos y por permisos de operación, y en general distintos trámites que se requieren para operar, pueden ser causantes de un deceso de nuevos entrantes.

Poder de negociación de los proveedores

La demanda de materia prima es alta pero también la oferta. La materia prima que se requiere para la elaboración de comidas o alimentos preparados se puede conseguir a través de diferentes proveedores, como, por ejemplo: Centrales de abastos, Mercados, Tianguis, Tiendas departamentales y emprendedores. Los proveedores tienen poca oportunidad de negociación con los prestadores de servicios de alimentación.

El poder de negociación de los proveedores no es un factor para considerar, sin embargo, la materia prima para la elaboración de los productos en ocasiones enfrenta fluctuaciones y cambios dependiendo de los mercados globales, la temporalidad o hasta factores naturales como, plagas en la siembra de los agricultores o la aparición de enfermedades en animales proveedores de leche, huevo, carne roja y blanca, productos del mar, etc. En varios casos, estas afectaciones en la producción de la materia prima, puede llegar a variar el precio de los productos haciendo que los proveedores tomen control, pacten y decidan el precio de la materia prima (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2020).

La influencia de los compradores

El poder de negociación de los clientes se considera de nivel alto. Como proveedor de alimentos preparados no se tiene la posibilidad de ser líder en la negociación con el cliente. Los consumidores pueden encontrar un producto similar con otro proveedor de comida y entonces comparar y a enfrentar a los distintos vendedores.

La comida muchas veces satisface necesidades meramente funcionales que tienen que ver con la necesidad de alimentación o subsistencia. Solo pocas marcas de alimentos van más allá y satisfacen necesidades emocionales y sociales.

De igual manera se considera un nivel alto debido a que existe poca variación en el costo por cambiar de un cliente al otro y muchas veces el cliente prefiere arriesgar y probar nuevos o diferentes productos. El cliente tiene a su disposición toda la información necesaria en medios sociales sobre diferentes proveedores de comida. Tan solo con una búsqueda puede optar por variar constantemente el servicio de comida hasta encontrar el que más le agrada y, aun así, cambiar a este proveedor por otro que encuentre en otra ocasión según el antojo o estado de ánimo.

Una propuesta de valor única o diferente podría hacer que los clientes prefieran seguir consumiendo un servicio o por lo menos les cueste trabajo optar por un cambio. Sucede, por ejemplo, en las aplicaciones de comida a domicilio, en donde la propuesta de valor centrada en la conveniencia, logrando que el cliente optimice su tiempo y esfuerzo hacen que la persona solicite los productos a pesar de saber que son más caros y se tiene que pagar una cuota por el envío.

Productos sustitutos

Como se menciona en el apartado sobre el análisis de la industria, el sector de preparación de alimentos para consumo, presenta una enorme oferta de servicios de comida, según datos del INEGI, en México hay 515,059 establecimientos registrados, tan solo en Guadalajara y zona metropolitana hay 15,753 (INEGI, 2018).

Sin importar las preferencias de marca por parte de los clientes, cuando se trata de comer, las personas están dispuestas a buscar opciones por antojo, cercanía, precio, saludable o chatarra (NIELSEN, 2016).

La necesidad de alimentación o subsistencia se puede satisfacer a partir de diferentes productos, algunos encaminados a la satisfacción de aspectos funcionales, otros integrando funcionalidad y emociones, y algunos otros proveedores de alimentos atienden aspectos funcionales, emocionales y sociales.

Rivalidad entre competidores

La supervivencia entre los competidores en el mercado de la preparación de alimentos es intensa, se requiere un buen concepto y construir una marca en la mente de los consumidores. Es una pelea agresiva, se puede percibir en la constante entrega de promociones o descuentos; los diferentes giros de negocio del mismo sector han tenido que irse adaptando a las preferencias y estilo de vida de los consumidores, por ejemplo, menús balanceados o incursionar en el servicio a domicilio por aplicación móvil, todo para mantenerse en el escenario.

El aumento en el número de competidores, derivado de la facilidad de ingresar al sector, con pocas o nulas barreras de entrada y pasivas represalias empresariales por parte de los proveedores existentes, permiten el crecimiento de nuevos actores. De igual manera la diversidad de los competidores, la globalización, los nuevos conceptos y tendencias en servicios de alimentos alientan a nuevas y mejores propuestas para los consumidores

Se puede concluir que, en el sector de preparación de alimentos, es fundamental contar con la identificación clara del segmento de mercado a atender, construir un concepto que logre empatía con el cliente, posicionar la marca y crear estrategias de fidelización, así como también, conocer y adaptarse a las nuevas tendencias de consumo. Los servicios de comida a domicilio y el uso de internet para la solicitud de pedidos tienen un crecimiento constante mientras que el consumo en establecimiento disminuye en el tiempo (Euromonitor International, 2019).

CAPÍTULO VII
Análisis De Resultados

Análisis de resultados

Cooksi surge a partir de los resultados obtenidos mediante la validación de hipótesis para la generación de un modelo de negocio que pueda ser repetible, escalable y rentable, para lo cual se utilizaron las metodologías de *Lean Startup* y *Design Thinking* a través de 127 entrevistas que permitieron identificar las necesidades y problemáticas de un segmento de mercado específico.

A través de la validación *Lean Startup* se plantearon en primera instancia, las hipótesis tanto del cliente, como del problema. El supuesto más riesgoso se identificó como: el disgusto o desinterés por la comida casera, o la problemática resuelta; si alguno de ellos se cumpliera, se anularía el objeto de investigación de las primeras dos hipótesis.

El *Customer problem fit* se establece en base a los resultados obtenidos de las entrevistas durante el descubrimiento de cliente, quedando definidos de la siguiente manera:

- Cansado de consumir la misma oferta de alimentos preparados.
- Desea comida casera, pero no dispone de tiempo para cocinar
- Prefiere aprovechar el tiempo de cocinar en otra actividad.
- Considera engorroso el proceso de cocinar.
- Percibe que su alimentación es poco saludable.

A través de la metodología de *Job to be done*, se alcanzó una mayor comprensión sobre las tareas que el cliente desea resolver en su día a día, definiéndose los motivadores prioritarios, tanto funcionales como emocionales; ahorro de tiempo y esfuerzo, así como sentir satisfacción al degustar sus alimentos.

Tabla 13. Lienzo de trabajos del cliente.

VERBO	OBJETIVO	CONTEXTO	META FUNCIONAL	META EMOCIONAL	META SOCIAL
Ahorrar	Tiempo y esfuerzo	En la elaboración de comida casera.	Evitar dedicar tiempo en la preparación de comida casera	Disfrutar comida casera sin preocuparme por	Demostrar disponibilidad de tiempo para







				el proceso de preparación	otras actividades
Sentir	Satisfacción	Por consumir comida rica, nutritiva	Evitar o reducir el consumo de comida rápida o chatarra	Disfrutar comida casera que me recuerde la sazón de casa	Escuchar buenos comentarios sobre la comida que estoy consumiendo
Demostrar	Un estilo de vida	Saludable al consumir comida casera.	Reducir la frecuencia de consumo de alimentos procesados	Sentir que un estilo de vida saludable es parte de mi hábito diario	Demostrar que cuido mi alimentación y evito comida poco saludable

Fuente: Elaboración propia en base a la herramienta Job to be Done –Job Statement Canvas, (2020)

Posteriormente a partir de las entrevistas, los clientes compartieron las molestias al momento de querer atender una necesidad y que los productos o servicios actuales no estaban dando solución completa. Enseguida se incorporó al lienzo de propuesta de valor, las alegrías del cliente que son los atributos que les gustaría obtener un producto o servicio ideal.

Finalmente se generan ideas que logren aliviar las molestias del cliente y también ideas para ofrecer un servicio que de alegría a los clientes. Una vez analizada la información se construyó la oferta de productos o servicios (soluciones) que hacen perfectamente *fit* con las necesidades/problemas del cliente.

Tabla 14. Lienzo propuesta de valor

<p>MOLESTIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sin tiempo para cocinar - Cansado de lo misma oferta de alimentos procesados - Comida rápida poco saludable - Poca variedad 	<p>Pains</p> 	<p>ALIVIADORES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cocinar por ti - Variedad de platillos - Propuesta de comida distinta 	<p>Pain relivers</p> 
<p>ALEGRÍAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sazón casero - Aprovechar el tiempo de cocinar en otras actividades - Variedad y buen sabor - Nutritivo - higiene en los alimentos 	<p>Gains</p> 	<p>CREADORES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sazón casero - Cocinar para ti. - Variedad y buen sabor en platillos - Plato El buen comer - Proceso de higiene en alimentos 	<p>Gain creators</p> 
<p>TRABAJOS DE CLIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ahorrar tiempo y esfuerzo en la elaboración de comida casera. - Sentir satisfacción por consumir comida rica, nutritiva me recuerde la sazón de casa 	<p>Customer Jobs</p> 	<p>PRODUCTO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comida con sazón casero - Buen sabor y recién hecha. - Variedad de platillos a elegir. - Plato del buen comer - Cobertura de servicio en cualquier zona. 	<p>Products & Services</p> 

Fuente: Elaboración propia en base de la herramienta lienzo propuesta de valor, (2020)

Dando como resultado, el desarrollo paulatino de 6 productos mínimos viables (PMV), con las características de las tareas identificadas en el lienzo anterior, las cuales contribuyeron para un aprendizaje rápido e iterativo, que permitieron la validación de soluciones propuestas, hasta llegar finalmente a la solución definitiva.

Hipótesis Iniciales

El proyecto Cooksi, surge de un primer planteamiento donde se considera a la generación milénica, conocida en por su término en inglés como *millennials*. En México está generación son hombres y mujeres nacidos entre 1980 y 1999, sin embargo, para la hipótesis inicial se acotó a personas nacidas

entre 1992 y 1985, de la zona metropolitana de Guadalajara, en una etapa activamente productiva como profesionistas, con una segmentación del tipo de hogar; soltero o en pareja sin hijos, que además estar en un esquema de economía compartida, en la cual se dividen los gastos de alquiler de vivienda, así como gastos en general con un compañero.

Esta generación ante esta situación de estar lejos del nido materno y con jornadas laborales completas, se planteó la hipótesis de *cliente-problema*; en base a la metodología de *Customer Development* en la cual, el cliente no cocina y recurre a la oferta de alimentos procesados de manera frecuente, dando como resultado un cansancio de consumo, despertando el deseo de comer comida casera en su dieta regular.

Durante el proceso de validación de hipótesis en la primera etapa de entrevistas, el objetivo planteado fue, identificar, si realmente existe una molestia para las personas que comen más de 4 veces por semana comida comercial, entendiéndose como aquel alimento preparado específicamente para su venta al público.

Los resultados obtenidos permitieron validar la hipótesis. Así mismo los *insights* más relevantes en esta primera etapa de descubrimiento del cliente; fueron las contradicciones de las personas, por una parte, manifestaron un fuerte deseo de comer comida casera frecuentemente, es decir la preparada en casa; sin embargo, sus hábitos alimenticios indicaban lo contrario, al elegir la comida rápida o chatarra como primera opción. Por otra parte, la comida casera exhibe tener un vínculo emocional, además de estar asociado a tradiciones en la manera de cocinar.

En la segunda etapa, con la finalidad de entender a mayor profundidad el aspecto emocional y las incongruencias en los hábitos de consumo, el hallazgo más significativo fue descubrir que la problemática se extiende más allá del primer arquetipo hipotético denominado *millennial*; comprende una segmentación demográfica con mayor edad de 29-45 años. Así mismo se descubrió un segundo arquetipo de cliente que no se había considerado, el cual se denominó Mamá Maravilla. Los *insights* de esta etapa indican que, a pesar del deseo de comer comida casera más frecuentemente, indican que, el principal motivo por el que no lo hacen, es por falta de tiempo para cocinar.

La comida casera representa un el vínculo emocional muy fuerte debido a que asociado a recuerdos de su infancia, abuela o madre. Por otra parte, se destaca el hecho que, dichos recuerdos han sido

alcanzados a través de alimentos consumidos en lugares comerciales, evocando sentimientos como nostalgia, amor, añoranza y felicidad.

Así mismo, este segmento de mercado considera que las mujeres mayores que cocinan cuentan con buena sazón, porque lo relacionan indirectamente con la comida de sus abuelas madres, las cuales definen que, tienen una sazón muy buena. Por otra parte, no son conscientes de que han encontrado la sazón casera en lugares comerciales. Dado que, cuando se les preguntó si alguna vez habían probado un platillo que al degustarlo les hubiera recordado otro momento de su vida, la mayoría respondió que sí, que era un platillo que habían consumido en un establecimiento comercial o en alguna reunión que les recordó la sazón de casa. La comida casera acorde con la definición del grupo entrevistado, fue que es un platillo típico mexicano, con ingredientes frescos además de ser recién elaborado.

Se puede concluir que, la sazón y el sabor es el principal detonador de experiencias y emociones, hablando de comida casera, sin ser exclusivo de un proceso netamente elaborado en casa, sin embargo, no es tan común para el consumidor encontrar este tipo de experiencias. Existen factores decisivos de compra como la ubicación y cercanía, para que el consumidor opte por volver al mismo lugar comercial a pesar de la buena experiencia y sabor.

Hallazgos

Tablas de validación de hipótesis

Tabla 15. Descubrimiento de Cliente, arquetipo 1

Descubrimiento de Cliente	
Hipótesis 1: Hombres y mujeres, cansados de tener las mismas opciones de comida comprada todas las semanas. Con gusto por la comida casera, pero sin acceso a ella.	
Arquetipo 1.0	Millennials Hombres/ Mujeres de 28-35 años de edad, que vivan solos o compartan alojamiento, NSE C/C+ Coman 5 veces a la semana comida comercial
Experimento	13 Entrevistas- 6 Mujeres /7 hombres (ver anexo Guía de entrevistas 1.0)
Hallazgos	<ul style="list-style-type: none"> • La comida casera tiene un carácter emocional • La sazón es el principal diferenciador • Es asociada como más saludable, por sus alimentos frescos.

	<ul style="list-style-type: none"> • La comida comprada genera una sensación de cansancio y aburrimiento en relación al mismo tipo de oferta de alimentos. • La comida comprada es asociada con engordadora. • Por falta tiempo compran comida. • Las personas se contradecían, dicen que buscan comida saludable y balanceada y terminan comiendo comida rápida
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Los jóvenes menores de 30 años, cocinan ellos mismos para ahorrar dinero • A mayor edad menos tiempo invierten para cocinar • Las personas se contradecían, dicen que buscan comida saludable y balanceada y terminan comiendo comida rápida. • El lugar de comida es en el trabajo o en establecimiento cercanos.
Decisión:	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar el segmento de mercado y definición de comida casera • Identificar si es posible realizar economía compartida • Continuar con las entrevistas para validar si realmente es un problema no resuelto • validar las incongruencias entre los que el mercado dice querer y lo que realmente consume

Fuente: Elaboración propia (2020)

Tabla 16. Descubrimiento de Cliente, arquetipo 2

Descubrimiento de Cliente	
Hipótesis 1: Hombres y mujeres, cansados de tener las mismas opciones de comida comprada todas las semanas. Con gusto por la comida casera, pero sin acceso a ella.	
Arquetipo 2.0	Hombres/ Mujeres, Edad: 20-49, estado civil indistinto, NSE: C/C+ Coman 4 o más veces a la semana comida preparada. Sin saber cocinar
Experimento:	25 Entrevistas: 22 hombres/ 3 Mujeres (ver anexo Guía de entrevistas 1.0)
Hallazgos:	<ul style="list-style-type: none"> • Comida Casera es definida como tradicional, además de ser aquella que se elabora en casa, requiere de mayor tiempo y dedicación para su procedimiento. • Los sabores recuerdan al hogar • reconocen que la sazón es parte de lo que más les gusta de la comida y este es algo muy particular que se va heredando

	<ul style="list-style-type: none"> • La comida comprada es asociada como comida chatarra y engordadora y por ende es poco saludable. • El usuario cae en rutinas de y consume generalmente lo mismo, lo que genera sensación de cansancio en sabores y poca variedad • En muchas ocasiones reconocen que la comida comprada no es tan rica, sin embargo, la consumen para saciar el hambre. • más costosa • El principal motivo por el que recurren a la comida comercial es por falta de tiempo y exceso de trabajo
Resultados:	<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de las personas que consume 4 días o más comida comercial prefieren comer comida casera, porque consideran que mejor sabor y sazón. • La problemática se extiende más allá del arquetipo de cliente 1, se presenta en personas con más mayor edad e incluso en matrimonios de más de 40 años. • Reconocen que les gusta cocinar, sin embargo, no cocinan por falta de tiempo. • Los hombres dicen que saben cocinar, pero no les queda muy rico.
Decisión:	<ul style="list-style-type: none"> • Indagar en la problemática que la gente dice no tener tiempo • Que significa tradicional • Descubrir el vínculo emocional que existe en la comida casera

Fuente: Elaboración propia (2020)

Tabla 17. Descubrimiento de Cliente- Problema.

Descubrimiento de Cliente- Problema	
Hipótesis 1: El cliente consume comida comprada por falta tiempo, sin embargo, extraña la comida casera por tener un vínculo emocional con la familia.	
Arquetipo 3.0	Hombres/ Mujeres Edad: 29-45 Estado civil indistinto, NSE C/C+
Experimento	30 Entrevistas 19 mujeres/11 Hombres (ver anexo Guía de entrevistas 2.0)
Hallazgos	<ul style="list-style-type: none"> • La sazón casera tiene un fuerte impacto en sus emociones, les recuerda a su infancia, abuela o madre y la convivencia familiar. • Los sentimientos asociados son: Nostalgia, amor, añoranza y la felicidad • La comida casera tradicional hace referencia a platillos típicos mexicanos, con ingredientes frescos y recién elaborados y con una sazón heredado.

	<ul style="list-style-type: none"> • Las mujeres mayores son con buena sazón por considerarse que cocinan de manera más tradicional. • Dentro de la comida comercial aun cuando la comida sea considerada muy rica, existen factores importantes que determinan la recurrencia como la ubicación y cercanía para decidir volver, el precio no parece ser tan relevante
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • El exceso de trabajo es uno de los principales factores por los que la gente no destina tiempo para preparar sus alimentos. • Cocinar no es una de las prioridades en inversión de tiempo • El tiempo libre es destinado a otras actividades prioritarias como convivir con la familia o espaciamiento o descansar. • La falta de tiempo en las personas los hace recurrir a comida comprada • Aparece un nuevo arquetipo de cliente, mujeres casadas con hijos y múltiples ocupaciones,
Decisión:	Validar, resolver el tema de proximidad, de un platillo recién hecho y caliente a través de alianzas con mamás o abuelas que deseen cocinar y abran las puertas de su casa.

Fuente: Elaboración propia (2020)

Tablas de validación de producto-mercado

Tabla 18. Validación de Producto-Mercado PMV 1.0

Exploración de Problema	
PMV 1.0 : Fan Page Facebook	
Experimento	6 entrevistas sobre la página de Facebook en la cual se muestra imágenes de comida preparándose, un menú semanal con múltiples opciones de comida casera a elegir con opción de pago único o por paquete semanal
Hallazgos	<ul style="list-style-type: none"> • Les importa el diseño de la imagen corporativa • Les gusta sentir que son ellos los que eligen. • El uso de elementos gráficos como <i>emoji</i> (pictograma por medio del cual se expresa una emoción) les ayuda decidir que elegir. • Perciben los conceptos hogareños a través de las fotografías y el listado de platillos caseros tradicionales el cual aprecian. • Buscan un menú más balanceado

Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • La selección de platillos típicos caseros, basados en los resultados obtenidos de las entrevistas anteriores les gusta • Falta más información sobre el proceso de relación con los clientes, causa duda cómo funciona el plan semanal con contenedores de comida reutilizables.
Decisión:	<ul style="list-style-type: none"> • Explicar de manera más amplia la propuesta de valor a los clientes • Ampliar la validación con tanto con usuarios como con cocineras

Fuente: Elaboración propia (2020)

Tabla 19. Validación de Producto-Mercado PMV 2.0

Exploración de Problema	
PMV 2.0 : <i>Storyboard</i>	
Experimento	17 personas: 15 usuarios /2 cocineras Edad: +70 años
Hallazgos	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocieron que añoraban el sabor casero • El sabor casero lo consideraron una ventaja competitiva • Los usuarios se identificaron que con las pocas ganas o tiempo para cocinar • Consideran que las abuelitas saben hacer de comer rico y además les gusta • Las mamás o abuelitas son quien más tiene experiencia cocinando. • La comida casera la consideran más saludable • Se percibe como una manera de autoempleo, e ingresos para las abuelitas
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • La propuesta les hizo sentido a los usuarios, identificaron la propuesta de valor a partir de la comida elaborada desde casa por abuelitas o mamás • El PMV en adultos mayores no era claro.
Decisión:	<p>*Explicar cómo funcionaría la relación con clientes y los canales de distribución</p> <p>*Validar el segmento de las abuelitas de manera más clara.</p>

Fuente: Elaboración propia (2020)

Tabla 20. *Product pitch*, PMV 3.0

<i>Product Pitch</i>	
PMV 3.0 : Video	
Experimento	21 personas total: 15 usuarios /6 cocineras Edad: +70 años
Hallazgos	<p>USUARIOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entendieron y les gusto la relación con el cliente • Les gusta que facilita la vida para personas que no tienen ni tiempo ni ganas de cocinar. • Los usuarios visualizaron un carácter social en el proyecto, • Apoyo a la economía local, les gusta que las abuelitas puedan obtener ingresos extras, mediante algo que ellas saben hacer bien y consideran que pueden además pueden sentirse útiles • Es una propuesta de ganar-ganar, los que buscan comida y quien la prepara • Saludable, fresco y casero <p>COCINERAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Involucra el mismo esfuerzo cocinar para 2 que para 10 • El número de personas a atender por abuelita les causa incertidumbre • Las cocineras mayores se pueden llegar a agobiar en tener que pensar hacer de comer. Les resulta cómodo qué les digan que quieren de comer. • La tecnología podría llegar a ser una limitante en el adulto mayor.
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Al usuario le hizo sentido la relación con el cliente y los canales • Las cocineras mayores les costó trabajo entender el mensaje del video, en el sentido que no se sabían que podían ser protagonistas. Una vez explicada la idea les pareció buena
Decisión:	<p>* es necesario hacer comunicación separadas entre usuarios y cocineras.</p> <p>*Considerar las limitantes de conocimiento tecnológico en el adulto mayor.</p> <p>*Desarrollar estructura que permita blindar el modelo de negocio</p>

Fuente: Elaboración propia (2020)

Tabla 21. *Product Pitch*, PMV 4.0

<i>Product Pitch</i>	
PMV 4.0 : Gif animado en la fan page de Facebook	
Experimento	Pauta en Facebook donde se han albergado los PMV anteriores. Hombres/ mujeres de 27-55 de edad, con intereses en cocina mexicana o restaurantes informales. Dentro de Zapopan
Hallazgos	<ul style="list-style-type: none"> • Puede existir diferencia entre cliente y consumidor • El nivel socioeconómico no es necesariamente parte del arquetipo de cliente, se interesaron tanto NSE bajo, como medio y alto • El mercado meta de 45 años en adelante es a quien mostró mayor interés • Las mujeres fueron las más interesadas, debido al tipo de segmentación que se realizó
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Las mujeres fueron el segmento más interesado 45-54 años • NSE medio bajo interesado en la propuesta de valor • 15 conversaciones iniciadas <i>inbox</i>, un buzón personal que brinda la plataforma • 21 <i>likes</i>, (me gusta) a la publicación • 7 veces compartido • 8 comentarios en publicación
Decisión:	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una conexión real entre consumidores y abuelitas Cooksi

Fuente: Elaboración propia (2020)

Tabla 22. PMV *Concierge*

<i>Product Concierge</i>	
PMV 5.0 : Entrega de comida casera	
Experimento	Una conexión entre el consumidor y una abuelita Cooksi cerca del domicilio. Se ha elegido un menú de comida publicado en Facebook correspondiente a esa semana.
Hallazgos	<ul style="list-style-type: none"> • Consumidor: identificó el sabor casero y lo clasificó como muy rico, y definiéndolo como “Muy de mamá” Consideró el precio como un trato justo. • Abuelita: no le representó ningún trabajo extra, dado que está acostumbrada a cocinar ese tipo de comida, no representó ningún desafío.

	Sintió satisfacción de saber que su comida estaba rica y les gustó. Se sintió contenta de recibir una remuneración económica.
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con una imagen de marca es importante para el consumidor • Es importante gestionar las porciones • No hubo ningún diferenciador en la experiencia. • Es necesario establecer estándares para la presentación de comida e implementarlo con las abuelitas Cooksi
Decisión:	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar una marca • Establecer una estrategia de comunicación de volanteo alrededor de una casa Cooksi

Fuente: elaboración propia (2020)

Tabla 23. Estrategia de comunicación

Estrategia de comunicación	
Estrategia : Volantes con menú semanal	
Experimento	Repartición de 100 volantes cuatro cuadras a la redonda de una casa Cooksi, con el menú correspondiente a esa semana.
Hallazgos	No hizo sentido
Resultados	Ninguno, no generó ningún tipo de respuesta
Decisión:	Validar propuesta de valor con abuelitas Cooksi a mayor profundidad.

Tabla 24. Solución Definitiva

Solución Definitiva	
PMV 6.0 : tienda en línea	
Experimento	Entrevista a 3 pequeños restaurantes 7 emprendedores
Hallazgos	<ul style="list-style-type: none"> • Restaurantes: la crisis del COVID-19 lo ha llevado a buscar nuevas alternativas para buscar alternativas y no quebrar.

	<ul style="list-style-type: none"> • Emprendedores: tiene experiencia en el servicio, participan en grupos de redes sociales para promocionar sus servicios • Ambos perfiles reconocen que tiene recetas muy buenas de su antepasados, y a pesar de no dedicarse a la venta de comida casera, inmediatamente pensaron en su esposa abuela para las recetas, reconociendo que cocinan muy rico.
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Pequeños restaurantes tienen necesidad de reinventarse. • Dispuesto a preparar comida casera • Siguen cocinando a puerta cerrada. • No tiene gran volumen de ventas • Ventas informales, bajo pedido • Tienen gran interés

Evolución del prototipo (PMV)

Para la elaboración del primer Producto Mínimo Viable (PMV) se tomaron en consideración todos los hallazgos previamente identificados, tales como el deseo de comer comida elaborada en casa, falta de tiempo para cocinar, así como el sentimiento de añoranza asociado a la comida casera, preparada por las madres o abuelas; la cual representa una tradición por la sazón heredado de generación en generación, al igual que el cansancio de comer siempre lo mismo en alimentos procesados.

El resultado es una *fan page* en Facebook, una página creada especialmente para ser un canal de comunicación con fans dentro de Facebook, Cooksi Comida Tradicional, ofrece una nueva alternativa en el mercado gastronómico, con una oferta de comida casera a domicilio, la cual publica de manera periódica un menú semanal, el cliente tiene la posibilidad de elegir entre 10 tipos de sopa, 14 platillos fuertes y 5 acompañamientos diferentes cada semana. En sopas y platos fuertes se muestran 2 diferentes cada día, además de contar 4 platillos base disponibles todas las semanas. Los pedidos se pueden establecer a través de sitio web o bien vía WhatsApp.

Cooksi cuenta con dos esquemas de ingresos, uno el cliente de compra única y elige entre el menú del día que más le apetezca, el cual es entregado en contenedores desechables. En el esquema dos; el cliente entra al programa de “Plan consentido” en el cual el consumidor puede planear con antelación sus

platos de una semana, sus alimentos son entregados en contenedores de comida reutilizables personalizados, para lo cual requiere una inversión única.

Figura 16. PMV 1.0 Facebook Fan Page

CookSi Cocina Tradicional
Reserva tu pedido un día antes
(33)1574-9065
Entregas en ZMG
Menú diferente cada semana

Semana del 16 al 20 Marzo

Menú del día
Plato principal con dos acompañamientos, sopa y agua fresca del día

Plan Consentido
Programa todo tu menú de la semana, recibes en Tipper, incluye: agua fresca del día
Inscripción única \$100 para Tipper

1 Se me antoja...

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Plato Fuerte	Tortitas de carne de res en salsa	Albóndigas	Enchiladas verdes con pollo	Tinga de res	Carne con chile
	Calabacitas rellenas de picadillo	Bistec con papas	Caldo de res con verduras	Tortitas de espinacas y queso	Chiles rellenos de queso
Los básicos:		Bistec a la plancha	Pollo a la plancha	Milanesa de pollo	Filete empanizado
Sopas	Sopa de fideo	Crema de verduras	Crema de elote	Sopa de papa con tocino	Sopa de frijoles charros
	Crema de brocoli	Sopa de tortilla	Sopa de garbanzos	Sopa de verduras	Sopa de lentejas

2 Acompañado con:

- Frijoles refritos
- Verduras a la plancha
- Amoz rojo con chicharos
- Espagueti rojo
- Ensalada de lechuga

Más 2 Favoritos:

- Amoz rojo con chicharos
- Ensalada de lechuga

👉 Las Favoritas

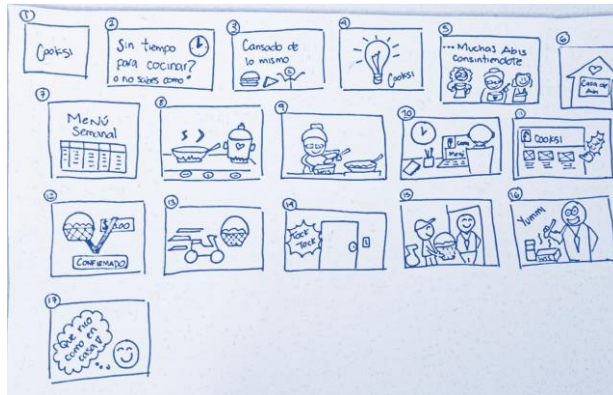
Fuente: Elaboración propia (2020)

El PMV 2.0 evolucionó tomando en consideración los aprendizajes obtenidos durante el primer PMV, el cual explicaba de manera más amplia la relación con los clientes, ya que en el primero era deficiente. Se vio la necesidad resaltar la propuesta de valor; ahorro de tiempo y esfuerzo para cocinar así como la cercanía por geolocalización, lo que implica, conectar a usuarios que busquen comida casera, con mujeres que tengan disposición de cocinar y compartir de su comida con alguien más, para lo se decidió que un video era una buen manera de contar la historia más atractiva, sin embargo, en la metodología de *Lean*, se enfoca en aprender rápido y a bajo costo, por lo que antes de invertir mayor tiempo en la elaboración de un PMV de mayor calidad, el *storyboard* es contribuiría en validar el guion del video, a través de una serie de ilustraciones secuenciadas, se cuenta una historia rápida y sintetizada, para saber si los usuarios lo aprecian y les hace sentido o si es necesario hacer adaptaciones para comunicar la oferta de valor.

Durante la validación del *storyboard* los hallazgos fueron reveladores, ya que las personas entrevistadas como usuarios se identificaron con la propuesta de valor, la cual fue atractiva, se validaron *insights* de las primeras entrevistas, donde los personas asocian a las mujeres mayores con buena sazón, además

de reconocer la problemática de falta de tiempo para cocinar o cansancio de comida comercial. Sin embargo, al validarlo con los prospectos de cocineras, el *storyboard* no fue claro el mensaje. Concluyendo que era por la calidad de los gráficos y la falta de información.

Figura 17. PMV 2.0 Storyboard.



Fuente: Elaboración propia (2020)

El PMV 3.0 se realizó en base a los resultados y aprendizajes en la concepción del guion en el *storyboard*, con el objetivo de comunicar de manera más clara, realista y completa la propuesta de valor, con forme a los avances al modelo de negocio, el cual toma en consideración la hipótesis del nuevo arquetipo de cliente para su validación con las cocineras y continuar con la validación de los usuarios.

Los resultados obtenidos de los usuarios, revelaron que además de hacerles sentido la propuesta de valor de comida casera y su geolocalización, reconocieron una además que el proyecto aportaba valor para ambas partes tanto para usuarios como cocineras; entrando en un esquema de ganar- ganar, y resaltaron la significancia que implicaba generar ingresos para las mujeres mayores además de un apoyo a la economía local.

Sin embargo, en la validación con las cocineras, el video fue comprendido desde una mirada de usuarios, con algunas carencias en la captación del mensaje, se requirió explicar de manera verbal y complementaria el alcance del proyecto. Una vez asimilada la propuesta, las abuelitas Cooksi identificaron una oportunidad para obtener un ingreso extra sin mayor esfuerzo, y acorde con las respuestas en las entrevistas indicaron que para ellas representaba el mismo esfuerzo cocinar para 2 que para 10. Los aprendizajes de entes PMV indicaron que es a pesar de ser una propuesta de valor

atractiva para ambos arquetipos de clientes, es necesario que, si bien la hipótesis de la relación con los clientes y la propuesta de valor les hicieron sentido, es necesario establecer comunicaciones diferentes a cada segmento de mercado.

Figura 18. PMV 3.0 Video



Fuente: Elaboración propia (2020)

EL PMV 4.0 tenía como objetivo validar la hipótesis del lienzo de propuesta de valor, el cual implicó una pauta en Facebook durante 15 días, que ofrecía los servicios de elaboración de comida. Durante el periodo se midió el porcentaje de interés de hombres y mujeres y se descubrió que las mujeres eran el segmento más interesado y concretó diferentes interacciones con la audiencia en redes sociales para mayor información. Los cuales validaron nuevamente la propuesta de valor y permitió conocer más sobre el perfil de clientes.

Figura 19. MVP 4.0, pauta en Facebook



Fuente: Elaboración propia (2020)

La *fan page* de Facebook fungió como un contenedor de todos los PMV, que contaron una historia a lo largo de la evolución de los diferentes PMV, sirviendo como refuerzo de información para nuevos clientes entrevistados.

El PMV 5.0 fue la suma de todos los aprendizajes obtenidos de los anteriores experimentos, los cuales permitieron crear un *concierge* entre un consumidor y una abuelita Cooksi a través de solicitar su servicio vía WhatsApp, previamente elegido algún platillo del menú semanal publicado en redes sociales. La abuelita requirió del apoyo de un familiar para ir a entregar la comida a un par de cuadras de su domicilio. Este PMV abrió nuevas perspectivas acerca del modelo de negocio, en cuanto al método de pago, necesidad de una identidad de marca.

Pivotes realizados

Durante la validación del modelo de negocio, se partió de una hipótesis de problema, se planteó que las personas que comen regularmente comida comprada se encuentran cansadas de la misma oferta disponible en el mercado, en la cual, se consideró como segmento de mercado a hombres y mujeres de 28 a 35 años de edad, denominados *millenials* que vivieran solos o estuvieran en un esquema de economía compartida y sin conocimiento en cocinar, sin embargo, el arquetipo de cliente fue evolucionando a medida que se salía del edificio, e iba adquiriendo mayor conocimiento durante las entrevistas, lo cual originó el primer pivote de arquetipo de cliente, identificado como el Oficinista, hombres / mujeres de 30 -45 años de edad viviendo solos o en pareja, y ambos con múltiples ocupaciones, además de demostrar interés en cocinar con la limitante de no ser buenos cocineros y no tener tiempo para cocinar.

Ante el deseo manifestado, del arquetipo de cliente Oficinista, en relación al tipo de alimentos que aspira, surgió la hipótesis del patrón de modelo de negocio a través de una plataforma multilateral, el cual requería de personas que elaboraran la comida casera con las características de la propuesta de valor, dando origen al arquetipo de cliente abuelita Cooksi, mujeres de 60 años o más años, amas de casa, con gusto por cocinar y compartir y además dispone de tiempo libre. Sin embargo, ante las validaciones con el mercado y 11 entrevistas, los hallazgos orientaron al siguiente pivote de alejamiento del arquetipo de cliente, dado que las abuelitas Cooksi a pesar de cumplir con el perfil, se encontraban cansadas y no deseaban sentirse atadas al compromiso de cocinar. Dando origen al perfil definitivo de cocineras emprendedoras, compartiendo algunas características del perfil de abuelita Cooksi, pero con mayor energía, definiéndose el perfil como mujeres de 37-60 años, ama de casa, emprendedora, le gusta cocinar y tiene buena sazón además de disponer de tiempo para cocinar, y perciben la actividad como una alternativa para de fuente de ingresos.

Durante la exploración de el arquetipo de cocinera emprendedora, los hallazgos revelaron que, un pivote de segmento de mercado era necesario explorar, y nuevamente hacer un alejamiento en cuanto a la relación con el otro lado del esquema de la plataforma multilateral, dado que no solo las cocineras emprendedoras mostraron interés, dando origen a un nuevo arquetipo de cliente, pequeños restaurantes, que al atravesar situaciones de crisis económica buscan alternativas de reinversión y maneras de llegar a más clientes, dando origen además, al cocinero Michelin, el cual desea ampliar el alcance de conocimiento de sus platillos con mayor audiencia.

En cuanto a la propuesta de valor, la hipótesis inicial para atender al arquetipo de cliente *millennial* se centró en ofrecer una mayor variedad de alimentos caseros recién elaborados, que tuvieran un mejor sabor y estuvieran cerca de la ubicación del cliente, sin embargo más adelante, los resultados afinaron la propuesta de valor, para centrarse en reducir su tiempo y esfuerzo al cocinar, para que el cliente consumidor pueda disponer con tranquilidad de ese tiempo en otras actividades que mejor se satisfagan, al mismo tiempo que puedan reconectar todos sus sentidos en una experiencia al paladar, cumpliendo con su función emocional de transmitir amor; sentimiento generado a través del recuerdo de un sazón especial de la comida casera, al cual ya no tienen acceso.

Más aun, en la propuesta de valor para las cocineras, el planteamiento original se centró en las abuelitas Cooksi, dado las validaciones progresivas que se iban teniendo, considerando que, para ellas lo más importante era el reconocimiento de su buena sazón e ingresos desde la comodidad de su casa, con lo que se obtendría además una sensación de sentirse útiles siendo productivas económicamente. Sin embargo, en base a los resultados de las entrevistas se optó por pivotar el arquetipo de cliente y por ende, la propuesta de valor para el arquetipo de cliente nuevo también. La cocinera emprendedora y los pequeños restaurantes, aprecian poder incursionarse en un esquema de negocio como una alternativa que no requiere inversión inicial para poder obtener ingresos extras, además de contar con acceso a una red de clientes. En cuanto al cliente Michelin, su propuesta de valor radica en estrategias de marketing para posicionamiento de sus productos, distintivos calidad, inocuidad y sabor.

En la relación con los clientes, se definió inicialmente que se interactuaría con los clientes por medio de redes sociales como Facebook y WhatsApp dando a conocer el menú semanal con las diferentes opciones para cada día. Utilizando un motor de crecimiento pagado para la etapa de captación de clientes, una vez dentro se utilizarían estrategias de retención del cliente, se planteó un plan de

recompensas a partir de la recomendación, con derecho a una comida gratis. El siguiente ajuste involucró medios de publicidad impresa a bajo costo, para lo cual el volanteo impreso favorecería en la estrategia de comunicación alrededor de las casas Cooksi. Sin embargo, conforme los avances del proyecto se analizaban, se definieron herramienta para establecer comunicación a través de las reseñas de los clientes sobre los platillos, facilitando la generación de mini blogs dentro del sitio, para crear comunidad y contar con diversas opiniones en base a experiencias. Así mismo se incorporó servicio al cliente para mantener y gestionar las relaciones con el cliente a través de estrategias de crecimiento. Todo lo anterior apoyado de optimización de motores de búsqueda en línea a través *Search engine marketing, SEM* (Marketing en motores de búsqueda).

Acercas de los canales de distribución, el primer planteamiento se originó por medio de la plataforma de Facebook, por ser una red social de gran alcance, pero, conforme la propuesta de valor tomaba fuerza y la relación con clientes se establecía, seguir utilizando Facebook limitaba el alcance, por lo que se pivoto de canal, a una plataforma digital de comercio electrónico que fuera amigable tanto para clientes consumidores como cocineros y sirviera al mismo tiempo para crear identidad a la marca.

Una vez teniendo en claro la propuesta de valor, el segmento de clientes, el tipo de relación a establecer y los canales, se pudieron definir las alianzas claves para el desempeño del proyecto. Cuando se mueven elementos del Business Model Canvas, por lo general afectan a los otros módulos en menor o mayor escala, por lo que de comenzar la hipótesis de aliados claves con una mamá chef, encargada de asignar el menú de cada semanal a todas las abuelitas Cooksi, que serían las encargadas de cocinar desde sus hogares, ellas seguirían las indicaciones del menú de la Mamá chef. Así mismo se consideró al repartidor de alimentos a domicilio y los proveedores de insumos tanto vegetales, como cárnicos de cada una de las casas Cooksi, estos últimos operarían bajo contrato con las cocieras siendo su único proveedor. Con forme las validaciones de arquetipo de cliente cambiaron, se pivoteo en los aliados claves al percatar que un menú semanal limitaba la oferta de valor en relación con la diversidad de platillos que pretende alcanzar, por lo que se optó por desistir de la Mamá chef y continuar con los cocineros como aliados claves, agregando además al desarrollador web para la implementación y mantenimiento de la tienda en línea.

En las actividades claves, en base al esquema original con abuelitas se consideró que se debía de realizarse búsqueda y selección de abuelitas cocineras con buen sazón para garantizar la propuesta de

valor, así mismo se consideró importante un reclutamiento y capacitación a repartidores, para asegurar que el repartidor comunicara los valores de marca, ya que es el quien finalmente muestra el rostro de Cooksi, por los que además de un buen servicio al cliente, la imagen del repartidor es importante. Sin embargo al actualizarse el modelo de negocio, se prescindieron de ambas actividades ya que estar activo el tema de calificación del servicio por parte de los consumidores proporcionara la retroalimentación del exterior como oportunidad de mejora, por lo que las actividades claves se modificaron para cubrir estos aspectos a través de gestión de la información, para darle mantenimiento a la tienda en línea, así como buscar convertir a los clientes cocineros del esquema gratuito a Premium a través de estrategias de crecimiento de cliente.

Solución propuesta

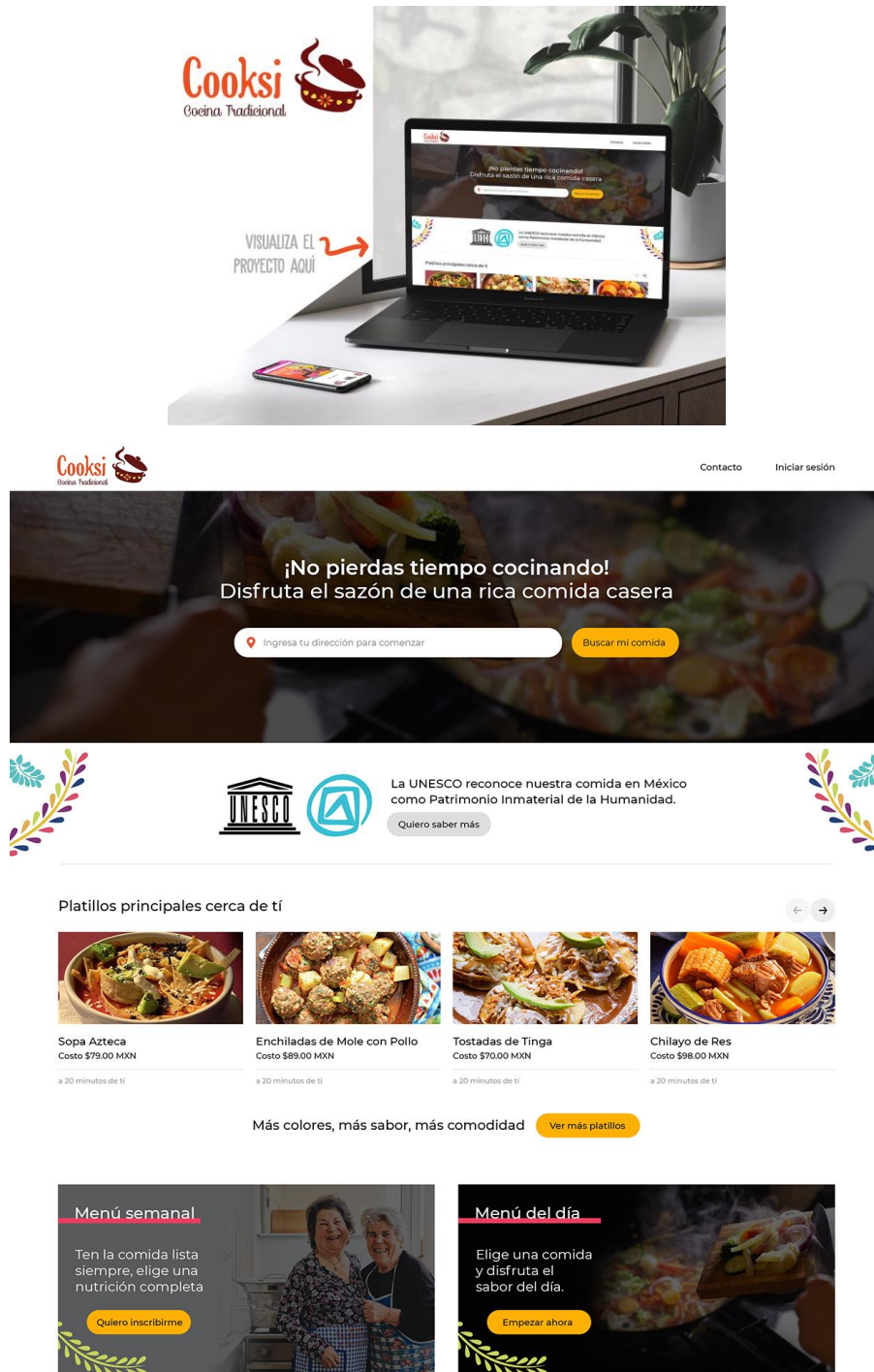
Con base en atender los deseos y necesidades de los clientes, a través los insight obtenidos a lo largo del desarrollo del proyecto, se generaron los pilares de la propuesta de valor dando como resultado la solución final. Una plataforma multilateral de tienda en línea que conecta a consumidores y cocineros, a través de un sistema de geolocalización, el consumidor puede tener acceso a una diversidad de platillos cerca de su ubicación con la opción de elegir si desea una comida completa que incluye plato fuerte, sopa y guarniciones o bien, solo el plato fuerte, de este modo el cliente decide que tanto desea comer y se evita el desperdicio de comida y administra cuanto desea gastar.

Por su parte el cocinero puede sumarse a la plataforma de forma gratuita, y publicar con libertad sus platillos de comida casera, ya sea por día o por semana, de forma que el consumidor pueda estar enterado lo que habrá en los próximos días y optar el esquema que mejor le favorezca, es decir, por día o por plan de suscripción. Cada cocinero asigna sus propios precios a sus platillos, Cooksi ofrece la plataforma de intermediación y gestión de pagos en línea, aumentando un porcentaje del valor total del producto para cubrir el por el costo de transacción.

Una vez que el cliente ha probado los productos y servicios de Cooksi, tiene la oportunidad de calificar al cocinero dentro del sitio de forma pública, para que otros consumidores interesados puedan tener referencias de las experiencias de otros y así generar esquemas de confiabilidad entre la comunidad. Que se traduzcan en mayores ventas. Aunado al sistema de reseñas, los cocineros que deseen tener mayor posicionamiento de sus productos para tener mayor alcance de clientes y ventas, cuentan con

la posibilidad de pago de publicidad e insignias otorgadas por Cooksi que avalan que ese cocinero cumple con todos los estándares de calidad, inocuidad y excelencia en el sabor.

Figura 20. Solución final, tienda en línea



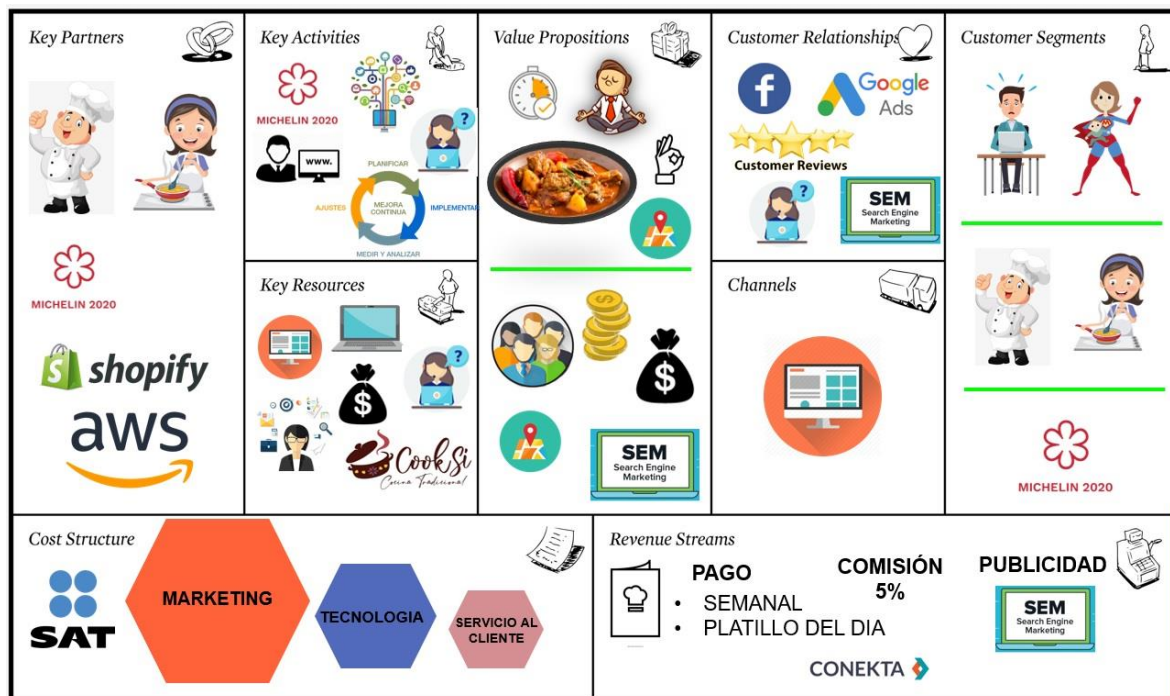
Fuente: elaboración propia, (2020)

CAPÍTULO VIII
Modelo de Negocio

Propuesta: Modelo de negocio

El modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Alexander Osterwalder). Se muestra a continuación la herramienta Lienzo Modelo de Negocio y la descripción de cada uno de sus módulos con el proyecto Cooksi. Con ello se logra identificar el producto validado para un mercado validado.

Figura 21. Canvas de Modelo de Negocio



Fuente: Elaboración propia, (2020)

Segmento de clientes:

Se validaron 4 arquetipos de cliente:

- Perfil Oficinista
- Perfil Mamá Maravilla
- Pequeños restauranteros
- Mamá emprendedora

Los perfiles de Oficinista y Mamá maravilla son personas que solicitan servicio de comida casera a domicilio. Los perfiles de pequeños restauranteros y emprendedores son los prestadores de servicio quienes cocinan y entregan los alimentos. Finalmente, el perfil Michelin, es aquel emprendedor o restaurantero que paga por optimizar su perfil de usuario dentro de la plataforma.

Propuesta de Valor:

1. Optimización de tiempo y esfuerzo, comida casera recién hecha y de buen sabor, geolocalización (prestador de servicios cerca del consumidor)
2. Extensa red de consumidores, ingreso adicional, sin inversión inicial y geolocalización (solicitud y entrega de comida cerca del establecimiento)
3. Campañas de mercadotecnia digital dentro y fuera de la plataforma (Search Engine Marketing). El cliente que pague por este servicio tiene un catálogo de beneficios para crecer su venta.

Fuente de ingresos:

Se ofrecen dos tipos de servicios: Comida por día y comida en plan semanal.

El precio de la comida por día puede variar entre \$50 y \$100 pesos y el plan semanal puede variar entre \$250 a \$500 pesos dependiendo del precio publicado por el proveedor del servicio (cocinero o cocinera).

Del precio de venta publicado en la plataforma de Cooksi, se le hará un cargo por uso de la tienda en línea de 23%. Es decir, si el platillo se publica en \$98.00 pesos, Cooksi retendrá \$20.84 pesos.

No hay costo por registrarse y publicar los platillos.

El modelo de publicidad mensual se refiere al pago de \$399.00 pesos como inversión para realizar un servicio de mercadotecnia digital para el cliente.

Canales:

Tienda en línea Cooksi a través del servicio Shopify.com

Relación con los clientes:

Se realizarán campañas en Google Adwords y Facebook Ads, con el objetivo de atraer clientes, tanto consumidores como cocineros.

La plataforma tendrá la opción de calificar y comentar los platillos que hayan consumido, para que otros clientes conozcan más acerca del servicio brindado por el cocinero o la cocinera.

Se dará servicio al cliente, para todos los segmentos de clientes. Esto para mantener siempre una atención y seguimiento a los comentarios y sugerencias por parte de los usuarios y consumidores.

El segmento de cliente Michelin recibirá un servicio al cliente exclusivo, atendiendo de manera muy puntual sus solicitudes.

Alianzas clave:

Como aliados clave para el funcionamiento óptimo del proyecto se contemplan a los pequeños restaurantes y emprendedores, así como también a los Michelin que son aquellos que deciden mejorar su perfil y pagar una cuota por publicidad mensual para incrementar sus ventas y tener mejor visualización en la página.

También como aliados tecnológicos se encuentra el proveedor de tienda en línea Shopify.com y el proveedor de almacenamiento de datos Amazon a través de su servicio Amazon Web Services.

Recursos clave:

Los recursos necesarios para iniciar operaciones son: equipo de cómputo, personal responsable del área de Marketing, servicio al cliente y desarrolladores de la tienda en línea.

La marca Cooksi y la inversión inicial también son recursos fundamentales para el desarrollo del proyecto.

Actividades clave:

Las acciones mas importantes para mantener la operación y la atención a los segmentos de clientes son:

1. Gestión de la información de clientes a través de herramientas de CRM (*Customer Relationship Manager*)
2. Realización y seguimiento a campañas de marketing digital para atraer clientes.
3. Estrategias de conversión de clientes que se encuentran en modalidad gratuita hacia modalidad de publicidad mensual.
4. Mantenimiento y soporte de la tienda en línea por parte de nuestro equipo de desarrollo.
5. Servicio al cliente para atender comentarios, dudas, quejas y sugerencias de los diferentes segmentos.

- Mejorar continuamente el servicio, aprendiendo de los errores y buscando mejores formas de entregar valor al cliente.

Estructura de costos:

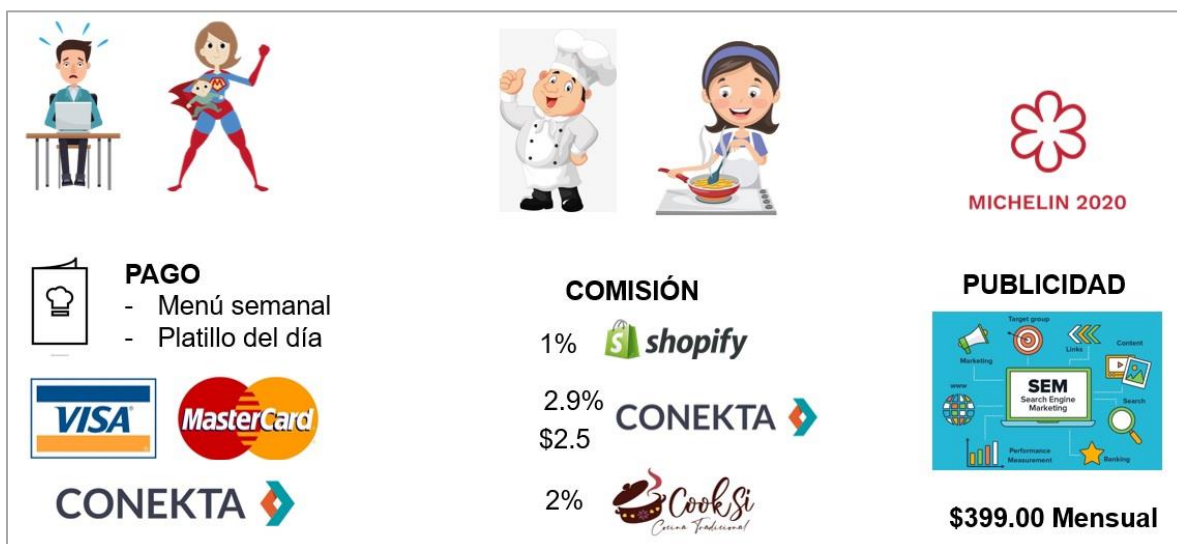
Los principales costos en los que incurre la operación del proyecto son:

- Costos del área de marketing
- Costos del área de Tecnología
- Costos del área de servicio al cliente
- Costos de renta y otros servicios adyacentes
- Pago de impuestos.

Monetización

El proyecto pretende generar ingresos a través de 2 vías: comisión por transacción y el modelo de publicidad.

Figura 22. Modelo de ingresos Cooksi



Fuente: elaboración propia, (2020)

Comisión por venta

El consumidor elige el platillo del día o un menú semanal completo y realiza el pago en la tienda en línea de Cooksi, a través de tarjeta de crédito o débito.

Cooksi hará una retención del 23% sobre el precio de venta publicado en la tienda en línea.

Esta retención o cargo realizado al cliente (cocinero) es por los siguientes conceptos:

El proveedor de tienda en línea Shopify, hace un cargo por transacción del 1% con el Plan Shopify “todo lo que necesitas para un negocio en crecimiento”. Este plan cobra una cuota mensual de \$79.00 dólares (Shopify, 2020)

Para poder recibir pagos con tarjetas de crédito o débito es necesario implementar una herramienta llamada Conekta que facilita el proceso para realizar y recibir pagos a través de tarjetas. Conekta cobra una comisión de 2.9% sobre el precio de venta publicado en la tienda en línea, más un cargo de \$2.5 pesos, sin importar el monto publicado. A estos dos conceptos de comisión, Conekta cobra el Impuestos al Valor Agregado (IVA) del 16% (Conekta, 2020)

Adicionalmente Cooksi cobra al cliente (cocinero) una comisión del 2% sobre el precio de venta publicado y finalmente se le retiene lo que corresponde al Impuesto al Valor Agregado (IVA) del 16%. En caso de publicar un platillo con un precio de \$98.00 pesos, a continuación, se muestra el ejercicio para detallar los conceptos mencionados:

Tabla 25. Desglose de precios, cargos y comisiones

	<i>SHOPIFY</i>	<i>CONEKTA</i>		<i>COOKSI</i>	<i>SAT</i>	<i>Total</i>	
<i>Precio de venta</i>	Cargo por transacción	Cargo por transacción exitosa		Comisión	IVA	Cargos	
\$98.00	1%	2.9%	\$2.5	16%	2%	16%	23%
	\$0.98	\$2.84	\$2.5	\$0.85	\$1.96	\$13.52	\$22.65

Fuente: elaboración propia, (2020)

Si el precio de venta de un platillo es publicado en \$98.00 pesos, el depósito total que se realiza a la cuenta del cocinero(a) es de \$75.35 pesos.

Tabla 26. Escenario de ingresos al prestador de servicios

<i>Precio de venta</i>	<i>Total de cargos</i>	<i>Depósito a cuenta (cocinero)</i>
100%	23%	77%
\$98.00	\$22.65	\$75.35

Fuente: Elaboración propia, (2020)

Finalmente, si el depósito total a la cuenta del cocinero(a) es de \$75.35 pesos, este sería el precio de venta que el prestador de servicios (cocinero) debe contemplar para calcular el margen de ganancia y costo para la elaboración y entrega del platillo. Para el ejercicio, el escenario contempla un margen de ganancia del 40% sobre los \$75.35 pesos depositados al cocinero(a). Se observa que el dinero disponible para la elaboración y entrega del platillo es de \$45.21 pesos.

Tabla 27. Escenario costo variable y margen de ganancia

<i>Depósito a cuenta (cocinero)</i>	<i>Margen de ganancia</i>	<i>Costo Variable</i>
100%	40%	60%
\$75.35	\$30.14	\$45.21

Fuente: Elaboración propia, (2020)

Cuota de Publicidad mensual

La estrategia para este mecanismo de monetización es generar una gran cantidad de prestadores de servicio interesados en publicar sus platillos en la plataforma Cooksi. Por ello, la comisión por venta es del 2%, visualizando el interés de los pequeños restaurantes y emprendedores quienes podrán utilizar la plataforma sin cobros elevados.

La mayor parte de los cargos son por Impuesto al Valor Agregado (IVA) y la posibilidad de cobrar con tarjeta de débito o crédito con la herramienta Conekta instalada en la tienda en línea. Los bancos cobran comisiones de entre 2% y 3% por pagos con tarjeta de débito o crédito en restaurantes y comisiones que van de 1.3% a 2.5% en restaurantes de comida rápida (Banco de México, 2020)

Con la visión de obtener el interés de los restauranteros y emprendedores, se contempla generar ingresos mensuales recurrentes, por concepto de publicidad dentro de la plataforma. La estrategia ayudará a clientes (cocineros) a mejorar su perfil dentro de Cooksi, generando más vistas, mejores comentarios, más interés y confianza por parte de los consumidores, con la intención de generar más ventas.

El servicio de publicidad en la plataforma incluye los siguientes elementos:

1. Perfil de cocinero(a):

- Fotografía profesional del cocinero(a)
- Sesión de fotografía profesional para los platillos.
- Videos cortos de entre 10 y 20 segundos para presentar y reforzar elementos de higiene, servicio, calidad y sabor.

2. Emblemas para reforzar confianza:

- Emblema de higiene e inocuidad
- Emblema de excelente servicio
- Emblema de calidad en los insumos
- Emblema de excelente sabor

3. Optimización en el buscador de Cooksi:

- El perfil del cocinero(a) aparece siempre al inicio de las búsquedas. Es decir, cuando un cliente busca comida casera cerca de su ubicación, los primeros perfiles de cocineros que aparecen en la búsqueda con los que pagan por la modalidad de publicidad.

Figura 23. Ejemplo de publicidad pagada en la plataforma



Fuente: elaboración propia, (2020)

Plan de acción estratégico

Se realizó un ejercicio hipotético de línea de tiempo, en donde se visualizan los ingresos obtenidos por las comisiones de ventas y las cuotas de publicidad y los egresos derivados de los gastos necesarios que requiere el proyecto para operar durante el crecimiento de la empresa.

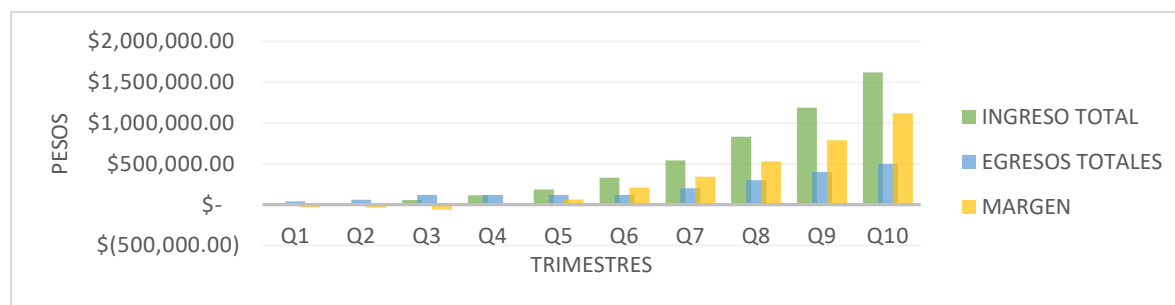
Se estima que un cliente pida aproximadamente 8 comidas al mes, ya que el proyecto tiene como objetivo retomar la rutina de la comida casera como alimento predominante durante la semana de los consumidores.

Para operar y dar servicio a la cantidad de consumidores que se contempla a lo largo del tiempo, se estima que haya una tendencia de crecimiento de los prestadores de servicio (cocineros) similar al de los consumidores.

Siendo la cuota de publicidad una estrategia de ingreso, se estima que, del total de cocineros en la plataforma, el 20% se logren convertir en segmento Michelin, son aquellos que pagan por mejorar su perfil en la plataforma.

Finalmente, el cronograma de actividades sirve de guía para identificar el momento en el que se realizaran las acciones descritas en el modelo de negocios de Cooksi, que comprende las alianzas clave, recursos clave y actividades clave.

Línea de tiempo financiero / operaciones



	Shopify	Conekta		Cooksi	SAT	Cargos	Cocinero			
	Cargo por transacción	Cargo por transacción exitosa		Comisión	IVA	Cargos Totales	Depósito Total	Margen	Costo Variable	
Precio Venta	1%	2.90%	\$2.50	16%	2%	16%	23%	100%	40%	60%
\$98.00	\$0.98	\$2.84	\$2.50	\$0.85	\$1.96	\$13.52	\$22.65	\$75.35	\$30.14	\$45.21

	Pedido mes aprox	Conversión					Costo publicidad			
	8	20%					\$399.00			
	2020		2021				2022			
	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Consumidores	100	300	800	1,500	2,000	2,500	3,000	3,500	4,000	4,500
Pedidos mes (aprox)	800	2,400	6,400	12,000	16,000	20,000	24,000	28,000	32,000	36,000
Cocineros	6	20	50	100	200	500	800	1,100	1,400	1,700
Cocineros Michelin	2	4	10	20	40	100	160	220	280	340

	2020		2021				2022			
	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Ingresos comisión	\$4,704	\$14,112	\$37,632	\$70,560	\$94,080	\$117,600	\$141,120	\$164,640	\$188,160	\$211,680
Ingresos publicidad	\$2,394	\$7,182	\$19,152	\$43,092	\$90,972	\$210,672	\$402,192	\$665,532	\$1,000,692	\$1,407,672
Ingreso total	\$7,098	\$21,294	\$56,784	\$113,652	\$185,052	\$328,272	\$543,312	\$830,172	\$1,188,852	\$1,619,352
Egresos totales	\$40,000	\$60,000	\$120,000	\$120,000	\$120,000	\$120,000	\$200,000	\$300,000	\$400,000	\$500,000
Margen	-\$32,902	-\$38,706	-\$63,216	-\$6,348	\$65,052	\$208,272	\$343,312	\$530,172	\$788,852	\$1,119,352

		2020		2021				2022			
		Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Alianza	Restaurantes / Emprendedor										
Alianza	Cocina (Michelin)										
Alianza	Shopify										
Alianza	AWS										
Actividad	Convertir cocina gratis a Michelin										
Actividad	Campañas MKT y RRSS										
Actividad	Mantenimiento y soporte TI										
Actividad	Servicio al cliente										
Actividad	Mejora Continua										
Recurso	Equipo de computo y móvil										
Recurso	Tienda en línea (Shopify)										
Recurso	Desarrolladores SW										
Recurso	Equipo de Marketing										
Recurso	Equipo de servicio al cliente										
Recurso	Marca Cooksi										
Recurso	Inversión inicial										

Blindaje del Modelo de Negocios

Para el modelo de negocio propuesto, se consideran tres principios que logran blindar el proyecto ante los competidores.

1. Facilidad para cambiar de proveedores:
 - Los proveedores de servicio (cocineros) tendrán la opción de ir construyendo y mejorando su perfil, agregando elementos y registrando cada platillo que desean ofrecer, logrando una relación con los cocineros.
 - La plataforma no se considera un canal sustituto, más bien es complementario, el cliente puede seguir vendido y ofreciendo sus platillos en otras plataformas como, redes sociales o por contacto directo.
2. Ingresos recurrentes:
 - Estrategia de cuota mensual por publicidad para mejorar el perfil del cocinero y crear relaciones a largo plazo.
3. Los usuarios y clientes crean valor por nosotros:
 - Crear una comunidad entre personas que consumen platillos, califican y comentan, así como cocineros que desean compartir los mejores platillos de comida casera que se hacen en su casa.

Motores de crecimiento

A partir de la comprensión de las diferentes etapas por las cuales atraviesa un cliente, desde conocer la marca, posicionarse en la mente del mercado meta, de manera que puedan considerar a Cooksi como una alternativa de alimentación casera, para posteriormente ser atraídos al sitio web donde lo primero que consuman sea contenido atractivo y de valor con la intención de motivarlos suficiente para probar el servicio y realizar su primer compra y generar una experiencia positiva que lo invite a volver a la recompra, en base al nivel de conveniencia y satisfacción-con toda la propuesta de valor.

Los motores de crecimiento brindan las pautas en las cuales es conveniente centrar las energías, para impulsar el crecimiento del modelo de negocio en el mercado y produzcan impacto a largo plazo. Se planean estrategias de motores de crecimiento, a partir del uso de los productos y servicios que se

ofrecen al mercado y las experiencias que van generando en los consumidores, con la finalidad de que los nuevos consumidores provengan de consumidores del pasado. (Ries, 2012)

Se proyecta una recurrencia de clientes a través del efecto boca en boca en boca y recurrencia del uso repetido del servicio

Para la etapa inicial de despunte, el motor pagado es una estrategia que permite más rápido alcance de clientes potenciales, con el objetivo de apoyar al conocimiento y posicionamiento de la marca, y atraerlos al sitio web con la tienda en línea, para lo cual se contempla el uso de las siguientes herramientas:

- ✓ Campañas de anuncios pagadas: tomando en cuenta Red de Display y google ads y campañas en redes sociales.
- ✓ Segmentar la audiencia
- ✓ Establecer presupuesto y pujas.
- ✓ Selección de palabras clave.
- ✓ Anuncios creativos.
- ✓ Pruebas y optimización.

Métricas; número de visitas al sitio web, referenciado de las campañas pagadas, tasa de captación de nuevos clientes.

Una vez que se al alcanzado a la audiencia deseada y han probado el servicio, el objetivo es atraer y retener al cliente, para lo cual el uso de motores pegajoso, asegurando la experiencia del consumidor, desde el método de pago, experiencia de navegación en el sitio web, variedad de alientos y presentación en el diseño de empaque y retroalimentación de los consumidores por medio de un módulo de reseña de alimentos y cocineros.

Métricas; tasa retención y recurrencia de un cliente, calificación de cocineros

Para impulsar la recomendación de los consumidores por medio de una estrategia viral se contempla un plan de recompensas al recomendar, establecimientos de canales de comunicación bilateral para la implementación de áreas de mejora internamente y la co-creación del menú con el usuario.

Métricas; número de clientes recomendados, planes de recompensa entregados por personas, número de comentarios en la plataforma.

Figura 24. Estrategias de motores de crecimiento.

	GET	KEEP	GROW	
Motor de crecimiento	PAGADO	PEGAJOSO	VIRAL	
Funnel	AWARENESS	CONSIDERACIÓN	PRUEBA & COMPRA	ADVOCACY
Touch Points	Virtual - Landing page - Fan page - Grupos de Facebook Físico - Volante	- Landing page - Fan page - Grupos de Facebook - Call to action - Chatbot - Community Manager	- Landing Page - Fan Page - Comunidad - Repartidor - Comida y su sabor	- Comunidad - Cocineras - Repartidor
Herramientas	Virtual : SEO, SEM y SMO Físico - Publicidad impresa	- Call to action - Chatbot - Community Manager - Evaluación de la cocinera	- Método de pago - Comida y su sabor - Patrón de modelo de negocio suscripción Evaluación nivel de satisfacción	-Patrón de modelo de negocio beneficio a usuarios -Comunidad
Estrategias	SEO: Optimización del sitio (escritura, palabras clave, títulos, código, nombre de imágenes, url amigables) SEM: - Campañas pagadas. (Red de display, google adwords) - Segmentación de audiencia - Pujas SMO: - Campaña pagada Facebook - Uso de hashtags Branding	- Definición de voz y tono de la empresa - Estrategia de contenidos publicadas en diferentes canales (Facebook, Landing page, Intagram) - Fotografías de calidad - Evaluación de cocinera - Menú	- UX menú dinámico Tu comida favorita el día de tu cumpleaños. -Entrega de alimentos en contenedores reutilizables. - Buena presentación del repartidor - Diseño de empaque - Pago en efectivo o transferencia - Encuestas de satisfacción	- Recibe 100 pesos por cada por cada 3 recomendaciones. - Comunicación bilateral con los usuarios, escuchar que dicen y que desean - Co-creación con el usuario de menús

Fuente: Elaboración propia, (2020)

CAPÍTULO IX

Conclusiones

Conclusiones del proyecto

La alimentación en la sociedad ha presentado significativas transiciones en los patrones de alimentación, que se han visto relacionados con el ritmo de vida acelerado tendiendo como resultado una tendencia hacia los alimentos rápidos y ultraprocesados con bajo aporte nutrimental, respondiendo las necesidades de practicidad e inmediatez, sin embargo, durante el desarrollo del proyecto se evidenciaron otras necesidades funcionales y emocionales que fueron detonadores claves para la propuesta de valor.

A través del uso de diferentes metodologías ágiles y un enfoque al mercado, permitieron un aprendizaje validado para la toma de decisiones en el desarrollo del modelo de negocio; algunos planteamientos al ser expuesto ante el cliente, permitieron evidenciar las diferencias entre la idea original y lo que realmente el cliente intenta resolver.

Salir del edificio y entrar en contacto con el cliente mostró una problemática real en un segmento de mercado, que no se ha atendido íntegramente; es decir, no solo se trata de cubrir los aspectos funcionales de alimentación, sino comprender realmente, qué significado tiene para la sociedad un plato de comida casera; es conectar con los sentimientos más profundos, que se generaron en un núcleo familiar en etapa temprana. Comprendiendo que, para un segmento de mercado, algo que parece evidente, realmente no lo es. No todos tienen acceso a comida casera por su ritmo de vida acelerado y realmente desean sentir que, aunque ellos no cocinen, comen más saludablemente.

El proyecto muestra una gran oportunidad para el modelo de negocio, atendiendo deseos y necesidades identificados durante la investigación. Las aportaciones más significativas del proyecto son la sustentabilidad que permite una filosofía ganar-ganar, es decir, aporta valor para a los diferentes actores; satisface las necesidades de los clientes, los proveedores de alimentos preparados, ofrece oportunidades de empleabilidad a segmentos menos favorecidos y genera a la empresa beneficios económicos.

Si bien, durante el periodo de desarrollo de 16 semanas, se obtuvieron hallazgos relevantes para proponer un modelo de negocio, se considera de valor ampliar investigación con abuelitas más jóvenes, dado que al perfil entrevistado les gustó, pero ya no tenían energía.

Conclusión Luis Sánchez

Todo el proceso de aprendizaje es muy innovador, desde un inicio se comentó que la metodología *Lean Startup*, utiliza tres temas clave: aula invertida, aprendizaje experiencial y aprendizaje en equipo. Conforme sucedían los avances del proyecto comprendí que así se estaba llevando el curso, era nuestra responsabilidad buscar información fuera del aula con acercamientos a posibles clientes, realizando un par de entrevistas, para después trabajar en equipo en base a las experiencias y hallazgos obtenidos y finalmente el Maestro Alberto Flores se volvía nuestro guía e iba resolviendo dudas en base a su conocimiento y experiencia.

Los negocios no se hacen en base a lo que el emprendedor quiere hacer; es un error y lo fuimos descubriendo a través de las metodologías. Se generaban hipótesis, se les preguntaba a los supuestos clientes, se obtenían hallazgos y resultados, y a partir de ellos se tomaban decisiones. Así fue sucediendo hasta llegar a la creación del prototipo, el cual también había que llevarlo a campo y experimentar para obtener nuevamente información relevante que sirviera para mejorar el producto o servicio que pretendíamos ofrecer.

Muy agradecido por todo el aprendizaje obtenido, el cual puede replicarse en cualquier área de trabajo, no solo al momento de emprender un negocio, también al proponer cambios en las áreas de trabajo. Sin duda fue una muy buena elección la titulación por emprendimiento.

Conclusión Miriam Jiménez

El desarrollo del proyecto enriqueció mi manera de ver la vida y romper paradigmas en mi cabeza. Las herramientas y metodologías ayudan, no solo a entender al mercado, sino también a animarse a salir a la calle, experimentar y aprender durante el proceso, además de darme cuenta que mi visión del mundo, es tan solo un fragmento que se enriquece cada vez que soy capaz de empatizar con el otro, y aportar valor a esas interacciones.

Los conocimientos adquiridos a lo largo de esta trayectoria, permiten enfocar los esfuerzos en lo que realmente aporta valor, teniendo en siempre en mente la orientación en el mercado y buscando además generar valor de 360°, es decir, no solamente buscar por los intereses de una manera unilateral, donde solo la empresa gana, sino dejar huella por donde se pasa. Durante el desarrollo del proyecto se tenía en claro que, al sumar esfuerzos se pueden alcanzar metas más grandes.

La innovación en el emprendimiento es fundamental, esta no surge tan fácilmente como un chispazo de creatividad; siguiendo procesos sistematizados te das cuenta que todas las herramientas te ayudan mapear toda la información necesaria, para entonces, dar pie a la creatividad y ofrecer soluciones que significativas que atiendan deseos y necesidades de cliente.

CAPÍTULO X
Bibliografía y anexos

Bibliografía

- AMAI . (10 de Abril de 2020). *NSE Niveles Socioeconomicos AMAI*. Obtenido de <https://nse.amai.org/data/>
- Apaddurai, A. (2001). La Modernidad Desbordada, dimensiones culturales de la globalización. En A. Appadurai, *La Modernidad Desbordada, dimensiones culturales de la globalización*. Argentina: Editorial TRILCE.
- Asociación Mexicana de Franquicias. (18 de diciembre de 2017). *Alea afilia sus franquicias a la AMF*. Obtenido de <https://franquiciasdemexico.org.mx/alsea-afilia-sus-franquicias-a-la-amf/>
- Asociación Mexicana de Franquicias. (22 de enero de 2018). *Conociendo a la AMF*. Obtenido de <https://franquiciasdemexico.org.mx/conociendo-a-la-amf/>
- Asociación Mexicana de Restaurantes. (11 de marzo de 2018). *Datos de la Industria*. Obtenido de <http://www.amr.org.mx/datos-de-la-industria.phtml>
- Asociación Mexicana de Venta Online. (6 de enero de 2020). *Estudio sobre Venta Online en Alimentos y Bebidas – 2020*. Obtenido de <https://www.amvo.org.mx/estudios/estudio-sobre-venta-online-en-alimentos-y-bebidas-2020/>
- Banco de México. (2020). *Tasas de descuento que pagan los comercios por aceptar pagos con tarjetas*. Obtenido de <https://www.banxico.org.mx/servicios/tasas-descuento-tarjetas-banc.html>
- Barra de Ideas. (2018). *Barra de Ideas*. Obtenido de <https://barradeideas.com/que-son-las-dark-kitchen/>
- Bertran, M. (2017). Domesticar la globalización: alimentación y cultura en la urbanización de una zona rural en México. *Anales Antropología*.
- Blank, S. (2013). *The Four Steps to the Epiphany*. Wiley.
- Blank, S., & Dorf, B. (2013). *El Manual del Emprendedor*. Ediciones Gestión 2000.
- Brown, T. (2009). *Change by Design*. Harpercollins Pub.
- Brown, T. (s.f.). *Buena Comunicacion*. Obtenido de <http://www.buenacomunicacion.com.ar/?cat=61>
- Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 137-150.
- Christensen, C. M., Scott D., A., Gerald N. , B., & Nitterhouse, D. (2007). Finding the Right Job for your Product. *MIT Sloan Management Review*.
- Christensen, C. (s.f.). *Medium*. Obtenido de <https://medium.com/137-jokull/jobs-to-be-done-jobs-statement-canvas-d84e7db02a36>

CNBC Make it. (15 de noviembre de 2019). *Pizza, burrito or burger? These were the top DoorDash orders in America in 2019*. Obtenido de <https://www.cnn.com/2019/11/15/doordash-top-orders-in-america-in-2019.html>

Conekta. (2020). *Precios Conekta*. Obtenido de <https://conekta.com/pricing>

Cursos de Gastronomía. (9 de 12 de 2019). *Cursos Gastronomía*. Obtenido de <https://www.cursosgastronomia.com.mx/blog/consejos/tramites-para-abrir-restaurante/>

Cutler, D. M., Glaeser, E. L., & Shapiro, J. M. (2003). WHY HAVE AMERICANS BECOME MORE OBESE? *NATIONAL BUREAU OF ECONOMIC RESEARCH*.

El Economista. (23 de enero de 2019). *Tasa de desempleo cerró el 2018 en 3.6% de la PEA*. Obtenido de Maria del Pilar Martínez: <https://www.eleconomista.com.mx/gestion/Tasa-de-desempleo-cerro-el-2018-en-3.6-de-la-PEA-20190123-0018.html>

ENSANUT. (2018). *Encuesta Nacional de Salud y Nutrición*. Obtenido de https://ensanut.insp.mx/encuestas/ensanut2018/doctos/informes/ensanut_2018_presentacion_resultados.pdf

Euromonitor International. (2019). *Consumer Foodservices 2014-2019*. Obtenido de <https://portal.euromonitor.com/>

Expansión. (22 de noviembre de 2018). *Apps de comida dan paso a restaurantes virtuales*. Obtenido de <https://expansion.mx/tecnologia/2018/11/22/apps-de-comida-dan-paso-a-restaurantes-virtuales>

Federación Mexicana de la Diabetes A.C. (2016). *Federación Mexicana de la Diabetes A.C*. Obtenido de <http://fmdiabetes.org/principales-causas-mortalidad-mexico-2/>

Guzmán, M. R. (2019). Un modelo espacial de desigualdad de génerosobre trabajo no remunerado en México. *Realidad, Datos y Espacio Revista Internacional de Estadística y Geografía*, 68-77.

Haddad, L., Ruel, M. T., & Garrett, J. L. (1999). ARE URBAN POVERTY AND UNDERNUTRITION GROWING? *International Food Policy Research Institute*.

IDEO Design Thinking. (s.f.). *IDEO Design Thinking*. Obtenido de <https://designthinking.ideo.com/>

IIEG. (20 de 04 de 2018). *IIEG Instituto de Informacion Estadística y Geográfica de Jalisco*. Obtenido de <https://iieg.gob.mx/strategos/portfolio/poblacion-en-jalisco-2018/>

INEGI. (11 de Abril de 2018). Estadísticas a propósito del día de los preparadores de comida rápida . *Comunidado de Prensa NÚM. 142/18 27*. Obtenido de https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2018/CmadRapida2018_Nal.pdf

- INEGI. (31 de julio de 2019). *Encuesta Nacional de Egresos y Gastos de los Hogares*. Obtenido de https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/EstSociodemo/enigh2019_07.pdf
- Langellier, B. (2015). Consumption and expenditure on food prepared away from home among Mexican adults in 2006. *Salud Pública de México*.
- Martínez, M. D. (23 de enero de 2019). *El Economista*. Obtenido de Tasa de desempleo cerró el 2018 en 3.6% de la PEA: <https://www.economista.com.mx/gestion/Tasa-de-desempleo-cerro-el-2018-en-3.6-de-la-PEA-20190123-0018.html>
- Maurya, A. (2012). *Running Lean*. O'Reilly.
- Mercawise. (8 de octubre de 2014). *Encuesta sobre comida rápida*. Obtenido de <https://www.mercawise.com/estudios-de-mercado-en-mexico/encuesta-sobre-comida-rapida>
- Mercawise. (19 de marzo de 2015). *Encuesta sobre hábitos alimenticios*. Obtenido de <https://www.mercawise.com/estudios-de-mercado-en-mexico/encuesta-sobre-habitos-alimenticios>
- Mintz, S. W. (2003). Sabor a comida, sabor a libertad: incursiones en la comida, cultura y el pasado. En S. W. Mintz, *Sabor a comida, sabor a libertad: incursiones en la comida, cultura y el pasado*. México: Ediciones de la reina roja.
- Morales, D. (2017). *Wow Customer Experience*. Obtenido de <https://www.wowcx.com/que-es-un-arquetipo-de-cliente/>
- NIELSEN. (2016). *Estudio Global sobre Tendencias de Comida Fuera del Hogar*. Obtenido de <https://www.nielsen.com/mx/es/insights/article/2016/40-por-ciento-de-los-mexicanos-come-fuera-de-su-hogar-al-menos-una-vez-a-la-semana-o-mas-a-menudo/>
- Nielsen. (17 de 11 de 2016). *Estudio Global de Nielsen sobre Tendencias de Comida Fuera del Hogar*. Obtenido de <https://www.nielsen.com/mx/es/press-releases/2016/40-por-ciento-de-los-mexicanos-come-fuera-de-su-hogar-al-menos-una-vez-a-la-semana-o-mas-a-menudo/>
- Nielsen. (27 de septiembre de 2016). *INFOGRAFÍA: INGREDIENTES Y TENDENCIAS DE COMIDA FUERA DE CASA EN LATAM*. Obtenido de <https://www.nielsen.com/mx/es/insights/article/2016/Ingredientes-y-tendencias-de-comida-fuera-de-casa-en-Latam/>
- OECD. (5 de octubre de 2019). *OCDE Employment Outlook 2019*. Obtenido de <https://www.oecd.org/mexico/Employment-Outlook-Mexico-ES.pdf>

- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2020). *FAO*. Obtenido de <http://www.fao.org/prices/es/>
- Organización Panamericana de la Salud. (2019). *Alimentos y bebidas ultraprocesados en América Latina: ventas, fuentes, perfiles de nutrientes e implicaciones*. Washington, D.C.: OPS.
- Organización Panamericana de la Salud. (23 de octubre de 2019). *Organización Panamericana de la Salud*. Obtenido de https://www.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=15530:ultra-processed-foods-gain-ground-among-latin-american-and-caribbean-families&Itemid=1926&lang=es
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de Modelos de Negocio*. Deusto.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernandra, G., & Smith, A. (2014). *Value Proposition Design*. Wiley.
- Popkin, B. M. (1994). The Nutrition Transition in Low Income Countries: An Emerging Crisis. *Nutrition Reviews*.
- Popkin, B. M., & Reardon, T. (2018). Obesity and the food system transformation in Latin America. *Obesity Review*, 19.
- Popkin, B. M., & Reardon, T. (2018). Obesity and the food system transformation in Latin America. *Public Health/Nutrition*.
- Popkin, B., & Solon, F. (1976). Income, Time, the Working Mother and Child Nutriture. *Journal of Tropical Pediatrics*.
- Porter, M. E. (2017). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto.
- Quiñones, C. (2014). *Desnudando la mente del consumidor*. Perú: Gestión 2000.
- Ries, E. (2012). *El Metodo de Lean Startup*. Deusto SA Ediciones.
- Riojas, C. M. (09 de Abril de 2020). *Expansion*. Obtenido de <https://expansion.mx/economia/2019/04/25/los-millennials-son-los-mas-educados-y-maltratados-en-la-economia-mexicana>
- Rivera Dommarco, J. Á., Colchero, M. A., Fuentes, M. L., Gonzalez De Cosio Martinez, T., Aguilar Salinas, C. A., Hernández Licona, G., & Barquera, S. (2018). *La Obesidad en México: Estado de la política pública y recomendaciones para su prevención y control*. Cuernavaca: Instituto Nacional de Salud Pública: INSP.
- Rochat, M. (2000). *Marketing y Gestión de la Restauración*. Barcelona: Ediciones Gestión .
- Rodríguez, Y. G. (2019). Salud y cultura alimentaria en México. *Revista Digital Universitaria*, 1-12.

- Secretaría de Economía. (s.f.). *Secretaría de Economía*. Obtenido de <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/microempresario>
- Shopify. (2020). *Precios Shopify*. Obtenido de <https://www.shopify.com.mx/precios>
- Statista Research Department. (8 de octubre de 2018). *Mexico: How often do you eat fast food (any quick service restaurant) in any given week (on average)?* Obtenido de Mexico - average fast food consumption per week in 2016-2018
- Statista Research Department. (11 de marzo de 2020). *Share of internet users who made purchases online in Mexico in 2019*. Obtenido de <https://www.statista.com/statistics/729418/mexico-online-shopping-penetration/>
- The World Bank. (1 de marzo de 2020). *Labor force participation rate, female (% of female population ages 15+) (modeled ILO estimate) - Mexico*. Obtenido de <https://data.worldbank.org/indicator/SL.TLF.CACT.FE.ZS?locations=MX&view=chart>
- Torres Torres, F. y. (2001). *Ingreso y alimentacion de la Población en México del siglo XX*. México DF: Miguel Ángel Porrúa.
- Torres, F. T. (2003). La alimentacion de los mexicanos al final del milenio: De la diversidad a la Homogeneidad regional. *Notas, revista de información y análisis del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI)*, 47-49.
- UNESCO. (12 de Abril de 2020). *UNESCO Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura*. Obtenido de <https://ich.unesco.org/es/RL/la-cocina-tradicional-mexicana-cultura-comunitaria-ancestral-y-viva-el-paradigma-de-michoacan-00400>
- Willett, W., Rockström, J., Loken, B., Marco, S., Tim, L., Sonja, V., . . . Murray, C. J. (2019). Food in the Anthropocene: the EAT–Lancet Commission on healthy diets from sustainable food systems. *The Lancet*.

CAPÍTULO XII

Anexos

Anexos

Guía de entrevistas Hipótesis 1.0

Clientes:

Hombres y mujeres de 25-40 años que vivan en ZMG que coman más de 5 días comida comprada, que vivan solos o compartan alojamiento, tengan otras prioridades de tiempo en lugar de cocinar,

Problemática:

Cansados de las mismas opciones de comida comprada toda la semana
Les gusta la comida casera, pero no saben dónde obtenerla

Supuesto más riesgoso:

Que nos les haga suficiente sentido la comida casera

- Nombre
- Edad
- Con quien vive
- Colonia
- Ocupación

1. ¿Qué entiendes por comida casera?
2. ¿Podrías darme un ejemplo de lo que para ti es una comida casera?
3. ¿Qué opinas de la comida casera vs. la comprada?
4. ¿Podría ser la misma? Es decir, que la comida casera pudieras pagar por ella.
5. ¿Qué es lo que más te gusta de la comida casera?
6. En promedio ¿Cuántas veces a la semana comida casera?
7. ¿En dónde la comes?
8. ¿Actualmente en casa quién cocina?
9. ¿te gusta y sabes cocinar?

10. Si pudieras hoy día comer más veces a la semana comida casera ¿te hace sentido? (¿qué es lo que más te gusta de ello?)
11. Recuerdas durante la semana pasada ¿Qué tipo de alimentos comiste fuera de casa?
12. ¿Podrías resumir como ha sido tu experiencia de comer fuera de casa?
13. ¿Cuál consideras que es la principal problemática de la comida comprada?
14. ¿Cuánto gastas en promedio por una comida?

Guía de entrevistas Hipótesis 2.0

1. ¿Alguna vez has experimentado algún sabor o platillo que te haya transportado a otro momento de tu vida?
2. ¿A qué te recordó? (cuándo, dónde, con quién)
3. Si le pusieras nombre a ese sentimiento ¿cuál es?
4. ¿Qué volvió a ese platillo tan especial?
5. ¿Cómo puedes definir la sazón con la que cocinaban en tu casa?
6. La sazón de casa ¿Lo has encontrado o percibido en otros sitios? ¿Dónde ha sido?, ¿Cómo era el lugar?, ¿Con quién estabas?
7. Ese platillo ¿quién lo preparó?
8. ¿Has vuelto a visitar el lugar donde probaste ese platillo, ¿Por qué?
9. Si pagaste por el... ¿Cómo te pareció el precio?
10. ¿Qué entiendes por comida casera tradicional?
11. ¿Qué tanto te gusta esa comida?
12. Recuerdas la semana pasada ¿Cuántas veces comiste comida casera?
13. ¿Y Por qué no comiste más veces?
14. ¿Cocinas? SI ¿Con que frecuencia? NO ¿Por qué?

Arquetipo de cliente:

Mario Godín

Ingeniero
37 años



- Vivo Solo
- Trabajo todo el día en la oficina, y no regreso hasta en la noche a casa.
- Salgo a comer algo cerca de la oficina o si tengo mucho trabajo como en mi lugar de trabajo
- Cocino algunas veces, pero no me queda tan rico y me requiere mucho tiempo.
- Prefiero comprar comida y tener mayor vida social.

María Maravilla

Profesionista
41 años



- Estoy casada y tengo 2 hijos; Camila de 5 y Daniel de 3
- Trabajo de tiempo completo horario corrido, aunque a veces puedo llevarme trabajo a casa.
- Estoy concluyendo una especialidad
- Después del trabajo llevo a mis hijos a sus clases de natación y después revisamos tareas.
- Entre las múltiples ocupaciones no me alcanza el tiempo, además quedo sin energías para cocinar, prefiero invertir ese tiempo dedicarlo a mi familia.

PMV 1.0 Facebook fan page

The screenshot shows the Facebook profile page for 'Cooksi Cocina tradicional'. The profile picture is a circular logo with the text 'Cooksi Cocina Tradicional'. The cover photo features a wooden table with a bowl of soup, a pepper mill, and the 'Cooksi Cocina Tradicional' logo. The page includes navigation tabs like 'Inicio', 'Publicaciones', 'Empleos', etc., and a 'Crear publicación' section.

The screenshot shows a Facebook post from 'Cooksi Cocina tradicional'. The post features a menu for the week of March 16th to 20th. The menu is divided into 'Plato Fuerte', 'Sopas', and 'Los básicos'. There is also a 'Plan Consentido' section and a list of 'tus 2 Favoritos'. The post includes contact information and a call to action to order via WhatsApp.

Reserva tu pedido un día antes (33)1574-9065 Entregas en ZMG

Menú diferente cada semana

Semana del 16 al 20 Marzo

Menú del día \$499
Plato principal con dos acompañamientos, sopa y agua fresca del día

Plan Consentido \$1200
Programa todo tu menú de la semana, recíbelos en Tupper, incluye agua fresca del día
Inversión única \$120 para tappers

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Plato Fuerte	Tortitas de carne de res en salsa	Albóndigas	Enchiladas verdes con pollo	Tinga de res	Carne con chile
	Calabacitas rellenas de picadillo	Bistec con papas	Caldo de res con verduras	Tortitas de espinacas y queso	Chiles rellenos de queso
Los básicos:	Bistec a la plancha		Pollo a la plancha	Milanesa de pollo	Filete empanizado
Sopas	Sopa de fideo	Crema de verduras	Crema de elote	Sopa de papa con tocino	Sopa de frijoles charros
	Crema de brocoli	Sopa de tortilla	Sopa de garbanzos	Sopa de verduras	Sopa de lentejas

tus 2 Favoritos:
Frijoles refritos
Verduras a la plancha
Arroz rojo con chicharos
Espagueti rojo
Ensalada de lechuga

1 Se me antoja...

2 Acompañado con:

Reserva tu pedido un día antes (33)1574-9065 Entregas en ZMG

Cooksi Cocina tradicional
Publicado por ConYto Jiménez [?]
· 17 de marzo ·

Calientito y sabroso como en casa de mamá... 😊
Haz tu pedido por Whatsapp

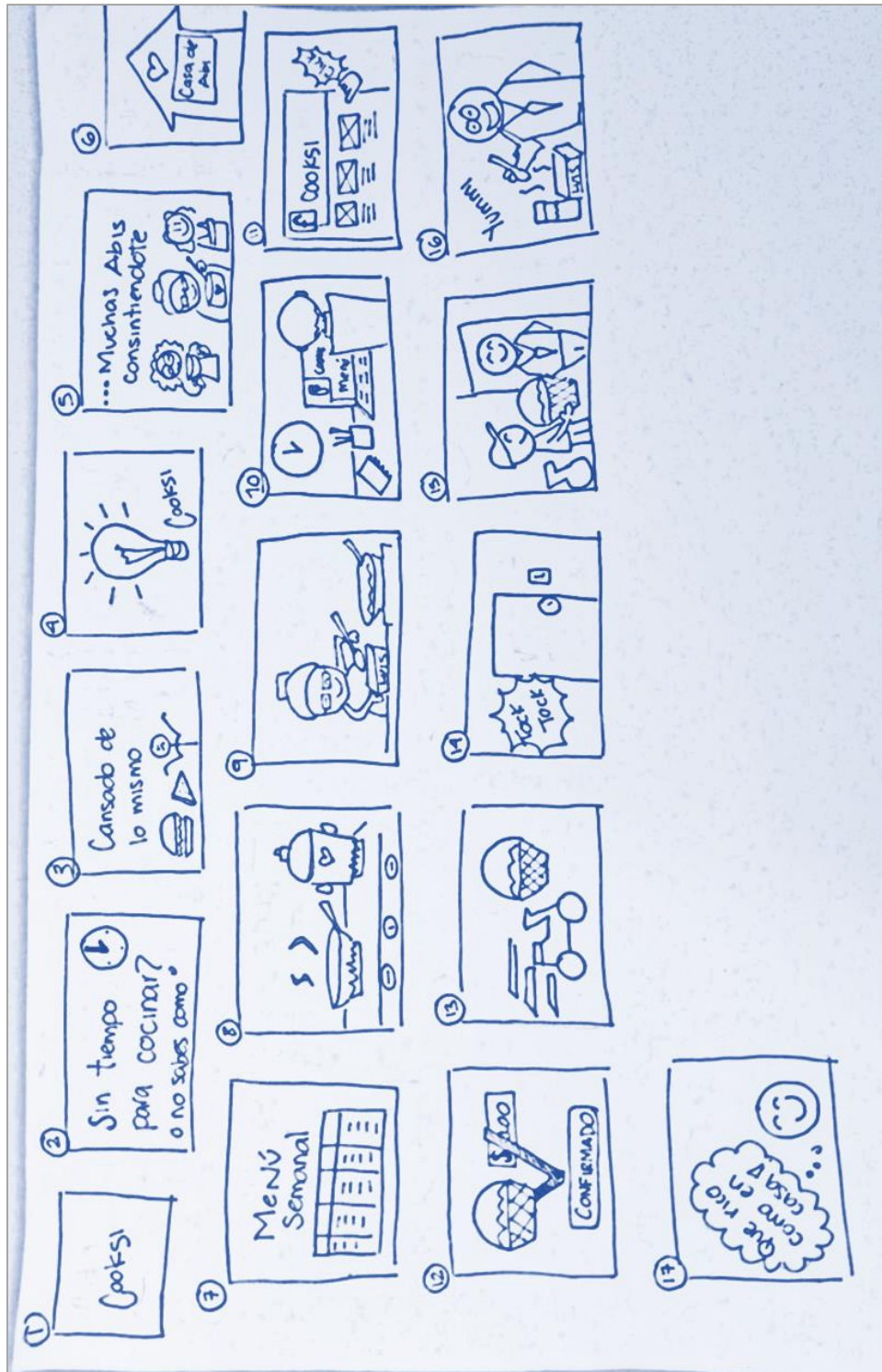
Etiquetar foto · Agregar ubi... · Editar

2 · 1 vez compartido

Me gusta · Comentar · Compartir

Comentar como Cooksi C...

PMV 2.0 Storyboard



PMV 3.0 Video



PMV 4.0 Gif animado pautado en Facebook

 **Cooksi Cocina tradicional**
Publicado por ConYto Jiménez [?] · 15 de abril a las 9:23 · 🌐

Comida Rica y Calientita hasta ti 🥰👩🍳❤️🍲

¿Sin tiempo para cocinar?

 **Cooksi**
Cocina Tradicional



 **Cooksi Cocina tradicional**
Publicado por ConYto Jiménez [?] · 15 de abril a las 9:23 · 🌐

Comida Rica y Calientita hasta ti 🥰👩🍳❤️🍲



Cocinamos para ti



PMV 5.0 Concierge



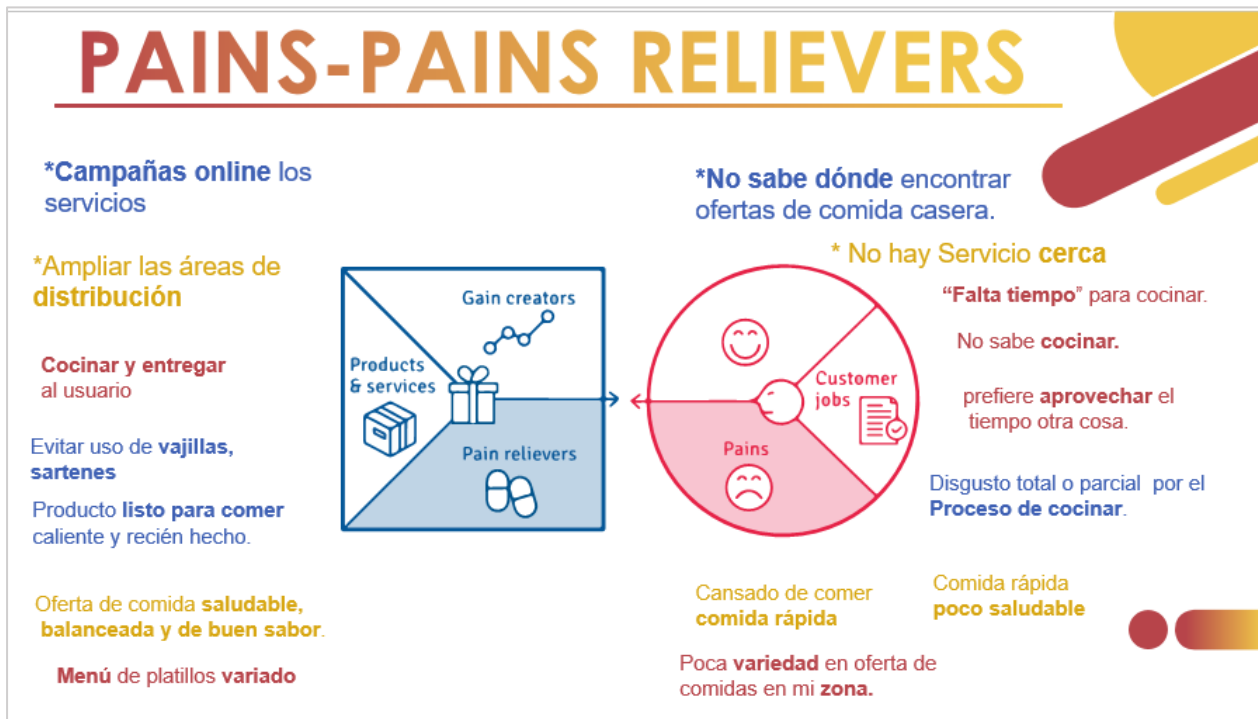
Job Statements

JOB STATEMENT

STATEMENT (CHART)

VERBO	OBJETIVO	CONTEXTO	META FUNCIONAL	META EMOCIONAL	META SOCIAL
Obtener	Comida	Casera "típica mexicana" frecuentemente sin tener que prepararla por mí mismo.	Evitar dedicar tiempo en la preparación de comida casera	Disfrutar comida casera sin preocuparme por el proceso de preparación	Demostrar disponibilidad de tiempo para otras actividades
Sentir	Satisfacción	Por consumir comida rica, nutritiva y balanceada.	Evitar o reducir el consumo de comida rápida o chatarra	Disfrutar comida casera que me recuerde la sazón de casa	Escuchar buenos comentarios sobre la comida que estoy consumiendo
Demostrar	Un estilo de vida	Saludable al consumir comida casera.		Sentir que un estilo de vida saludable es parte de mi hábito diario	Demostrar que cuido mi alimentación y evito comida poco saludable

Value proposition Canvas



GAINS-GAINS CREATORS

Estrategia de comunicación.
preparados como en casa

Catálogo de platillos
variados y elegibles

Insumos de calidad.
Calificación y sugerencias.

Preparado al **momento** y
entregado
en corto de tiempo

Comida **balanceada** cereales,
vegetales, proteínas...

Fácil de pedir y elegir de platillos

Procesos de higiene en alimentos.
Estrategia de **comunicación**



***Recuerde la sazón de casa**

Dejar de preocuparse por
pensar lo que voy a comer

Variedad en la comida

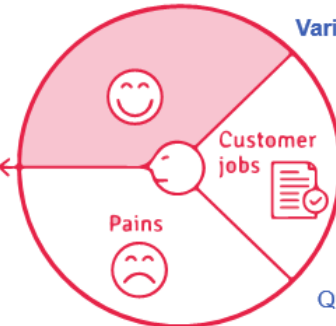
Buen sabor

Recién hecho
y caliente

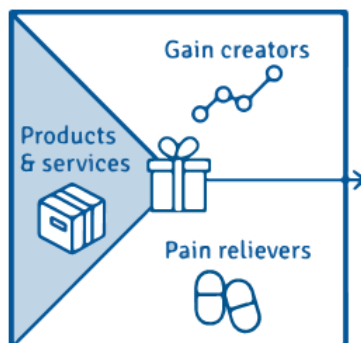
Que sea **saludable**

Que sea **práctico**

Higiene en los alimentos



PRODUCTS & SERVICE



- Servicio de comida con **sazón casero**, de buen sabor, caliente y recién hecha.
- Con un menú de platillo **típicos mexicanos, diferente** cada semana.
- **Libertad** de elegir entre múltiples opciones de platillos por día,
- **Programación** por adelantado de alimentos listos para comer durante la semana
- Cobertura de **entrega** a domicilio en ZMG o modalidad pide y recoge.

PMV Solución definitiva

The screenshot shows the homepage of the Cooksi website. At the top left is the Cooksi logo with the tagline "Cocina Tradicional en tu mesa". To the right are links for "Contacto" and "Iniciar sesión". The main banner features a large image of a dish with the text: "¡No pierdas tiempo cocinando! Disfruta el sazón de una rica comida casera". Below this is a search bar with the placeholder "¿Qué plato buscas para comer?" and a "Buscar en comida" button.

Below the banner, a UNESCO logo and text state: "La UNESCO reconoce nuestra comida en México como Patrimonio Inmaterial de la Humanidad." with a "Quiero saber más" button.

The "Platillos principales cerca de ti" section displays four featured dishes with their names and prices:

- Sopa Azteca - Costo \$79.00 MXN
- Enchiladas de Mole con Pollo - Costo \$89.00 MXN
- Tostadas de Tinga - Costo \$70.00 MXN
- Chilayo de Res - Costo \$98.00 MXN

A "Ver más platillos" button is located below this section.

The "Menú semanal" and "Menú del día" sections each feature a photo of a person and a "Quiero recibirlo" or "Quiero saber más" button.

The "Tipos de servicio" section shows "Solo platillo principal" with a corresponding dish image.

The "Comida completa, que incluye:" section lists five items with circular icons: "Sopa o crema", "Platillo principal", "Guarniciones", "Agua", and "Complementos".

The "Comida casera en 3 sencillos pasos" section uses icons to describe the process: "Regístrate e ingresa tu ubicación", "Elige el platillo que más te guste", and "Pide y paga contraentrega".

A "¡Buen provecho!" section includes a "Ver más platillos" button.

The "Esta semana te ofrecemos:" section displays eight featured dishes in a grid:

- Chicharrón en salsa verde - Costo \$79.00 MXN
- Birria - Costo \$89.00 MXN
- Pozole rojo de pollo - Costo \$70.00 MXN
- Huachucos con costilla - Costo \$98.00 MXN
- Tacos de pollo - Costo \$79.00 MXN
- Tortitas de papa - Costo \$89.00 MXN
- Mole de olla - Costo \$70.00 MXN
- Ceviche estilo Sinaloa - Costo \$98.00 MXN

The footer contains the Cooksi logo, navigation links (Inicio, Acerca de nosotros, Contacto, Agencia de nosotros, ¿Cómo funciona?, Partners), a "Destacados" section with "Blog 1", "Blog 2", and "Blog 3", a "Suscríbete a nuestro Newsletter" form, and social media icons for Facebook, Instagram, and Twitter. It also includes a copyright notice "© 2020 Cooksi" and a "Política de Privacidad" link.