

Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua
Unan – Managua
Recinto Universitario “Carlos Fonseca Amador”
Facultad De Ciencias Económicas
PROCOMIN



Tesis para optar al título de máster en administración de negocios con énfasis en
mercadeo

Tema de tesis

“Diseño de una Propuesta de Modelo de Negocios CANVAS del Restaurante
Comida Saludable ORGANIC & GREEN en Managua, durante el año 2022”

Sustentante

Lic. Maykeling Massiel Rodríguez Zamora

Tutor

Msc. Denmarth Maltez Cisneros

Managua, Nicaragua, agosto del 2021.

Carta Aval del Tutor

En calidad de tutor de la tesis presentada por el Maestrante: Lic. Maykeling Massiel Rodríguez Zamora con la finalidad de optar al grado de Master en Administración de Negocios con énfasis en Mercadeo. Una vez revisado el contenido de la Tesis con el tema: “Diseño de una propuesta de modelo de negocios CANVAS del restaurante comida rápida saludable ORGANIC & GREEN en Managua durante el año 2022 para incrementar sus ventas y lograr posición competitiva en comida delivery”

En cumplimiento de lo dispuesto en la Normativa vigente de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua que regula los trabajos de Postgrado para la obtención del Título de Máster, considero que la Tesis en sus aspectos formales, técnicos y metodológicos reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación y evaluación por parte del jurado examinador ya que se encuentra debidamente sustentada, cumpliendo con la normativa y requisitos establecidos y los procedimientos profesionales que demanda su elaboración.

Atentamente

MSC. Denmarth Maltez Cisneros

Tutor

Dedicatoria

A Dios quien inspiro mi espíritu para la conclusión de esta tesis para optar al título de master en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo.

En especial a mi madre, Ena Isabel Zamora:

Por el gran amor y la dedicación que tenes a tus hijos, por el apoyo ilimitado e incondicional que siempre me has dado, por todos esos sacrificios que hiciste por mi desde que era una niña, por tener la fortaleza de salir adelante sin importar los obstáculos, por haberme formado como una mujer de bien, por ser la mujer que me dio la vida y me enseñó a vivirla. No hay palabras en este mundo para agradecerte, mamá.

A mi núcleo familiar, mi padre quien me dio la vida, educación, amor, apoyo y consejos.

A mis hermanos, compañeros de estudio y maestros.

A mi tutor quien se ha tomado el tiempo de transmitirme sus diversos conocimientos, especialmente del campo y de los temas que corresponden a mi profesión.

Y a todas esas personas que desinteresadamente me ayudaron a culminar mi carrera profesional.

Agradecimientos

Agradezco primeramente a Dios por bendecirnos la vida por guiarnos a lo largo de nuestra existencia y por ser el apoyo y fortaleza de aquellos momentos de dificultad y debilidad en la vida. Por permitirme haber llegado a este momento tan importante de mi formación profesional.

Agradezco mucho por la ayuda de mis maestros, mis compañeros y a la universidad en general por todo lo anterior en conjunto con todos los copiosos conocimientos especialmente del campo y de los temas que corresponden a mi profesión.

A mi tutor por su constante orientación, valiosos conocimientos y sugerencias en cada una de las etapas de esta tesis.

Familia, amigos y personas especiales en mi vida no son nada más y menos que un solo conjunto: seres queridos. No podría sentirme más aminorada por la confianza puesta sobre mi persona especialmente cuando he contado con su apoyo.

Este nuevo gran logro es en parte gracias a ustedes; he logrado concluir con éxito un proyecto que en un principio podría parecer una dura tarea.

Quisiera dedicar mi tesis a ustedes, personas de bien, seres que ofrecen amor, bienestar y los finos deleites de la vida.

Quiero agradecer al Msc. Cedrick Dalla Torre, por su gran aporte a este trabajo, su dedicación y por haber brindado de su tiempo y de su amplio conocimiento.

Resumen

En el presente documento, se hizo la propuesta de la creación de un restaurante de comida saludable con servicio de pedidos y entrega a domicilio, que oferte una dieta sana y equilibrada a precios accesibles y con el fin de diferenciarse en cada segmento meta. Por tanto, se propone la aplicación del modelo de negocios CANVAS al restaurante de comida saludable ORGANIC & GREEN, ubicado en la comarca Esquipulas del distrito V de Managua

Se realizó un estado del arte, para determinar que otros proyectos de investigación han sido aplicados con el uso de esta metodología a nivel nacional e internacional. Posteriormente, se hace referencia de los componentes que conforman la metodología CANVAS para conocer su estructura y organización que define el alcance de dicho modelo.

Se procedió a determinar los factores relacionados con el problema, sus causas y consecuencias, los motivos por los que se realiza esta investigación y los objetivos de la misma. También, se estableció el diseño metodológico de la investigación, realizando un estudio de campo mediante encuestas que permitieron elaborar conclusiones acorde a la problemática. Consecuentemente describimos las diversas estrategias de marketing, que sirvieron para elaborar el plan de negocios Canvas donde se presenta la propuesta de valor.

Además, se realizó una evaluación económica, con el fin de determinar el punto de equilibrio, tasa interna de retorno y valores presentes netos, que juegan un papel medular para determinar la viabilidad económica del proyecto.

Índice

Carta Aval.....	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Resumen.....	iv
Carta Aval del Tutor.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos	iii
Resumen	iv
Introducción	1
Antecedentes del problema.....	2
Antecedentes teóricos	2
Antecedente de campo: Antecedentes Nacionales	4
Justificación.....	6
Planteamiento del problema.....	7
Formulación del problema.....	8
Objetivos de tesis	9
Objetivo general	9
Objetivos específicos	9
Marco teórico	10
Capitulo 1 Marketing de Servicios	10
1.1. Definición.	10
1.2. Servicio como un proceso	11
Capitulo 2. Segmentación y proceso de compra.	13
Tipos de segmentación	13

Capítulo 3 Modelo de negocio Canvas	20
3.1. Modelo de negocios Canvas	21
3.2. Componentes del modelo Canvas	23
3.2.1. Segmentos de mercado.....	23
3.2.2. Propuesta de Valor	26
3.2.3. Canales	27
3.2.4. Relaciones con clientes	29
3.2.5. Fuentes de ingresos	31
3.2.6. Recursos clave	32
3.2.7. Actividades clave	33
3.2.8. Asociaciones clave	35
3.2.9. Estructura de costos	37
Operacionalización de las variables	39
Operacionalización de variables	40
Diseño metodológico	44
Enfoque de la investigación	44
Tipo de investigación.....	44
Muestra	45
Métodos y Técnicas	46
Instrumentos de Análisis	47
Análisis de resultado.....	49
Edad del encuestado.....	49
Grado de escolaridad	50
Genero del encuestado	50

Frecuencia de consumo de comida rápida.....	50
Gustos y preferencias por la comida saludable.....	51
Contenido del alimento saludable	52
Frecuencia en el consumo de vegetales	52
Criterios de salud al consumir productos saludables	53
Percepción del cliente al consumir productos saludables	53
Presupuesto que invierte en comida rápida	54
Realiza ejercicio periódicamente.....	55
Modelo de negocios canvas para el restaurante de comida sana organic & green	59
Segmento de mercado.....	60
Segmento de Clientes	60
Propuesta de valor	61
Características funcionales	61
Adaptabilidad por temporada	62
Diseño del producto	63
Relación con el cliente	67
Fuentes de ingresos.....	68
Actividades Claves	69
Estrategias de Comunicación de Marketing: Páginas de Redes Sociales	71
Estudio económico.....	73
Viabilidad financiera	74
Viabilidad del proyecto.	82
Conclusiones	84
Recomendaciones	85

Referencias bibliográficas.....	86
ANEXOS	88

Introducción

De acuerdo a la Organización Mundial de la Salud (OMS), define salud como aquel estado de completo bienestar, físico, mental y social, que afecta a un individuo. Así, saludable, puede ser aquello que nos sirve para salvaguardar o restablecer la salud, que ostenta un aspecto o presencia que denota la buena salud que dispone, o aquello que resulta ser beneficioso para un determinado fin. Lo saludable es todo aquello que contribuye a aumentar el bienestar y a conservarlo.

La idea de crear un restaurante (delivery) de comidas saludables en Managua no es algo nuevo, actualmente existen gran variedad de alternativas para poder obtener este servicio ya sea para disfrutar dentro del establecimiento o para llevar a la comodidad en la que el consumidor se encuentra. En Managua existen estos restaurantes antes mencionados por ejemplo Go Green, café las flores y casa del café. Go Green con cultura popular norteamericana que tienen ya su marca posicionada en Nicaragua por su prestigio reconocido mundialmente.

El negocio con giro de restaurante de comida Saludable ORGANIC & GREEN pretende incorporar y tomar en cuenta las tendencias alimenticias valiéndose de la nutrición saludable como el modelo de vida actual y del servicio delivery; Para lograr el montaje de un negocio de este tipo debemos contar un una operatividad sujeta a procesos y estándares de calidad y de mejora continua. Por lo antes mencionado diseñamos un modelo de negocio CANVAS para el plan de negocios del restaurante ORGANIC & GREEN el cual se ubica en la comarca Esquipulas en el municipio Managua distrito V con una población aproximada de 10477 personas según el censo de 2019, este modelo se aplicará a partir del año 2022 con el fin de incrementar sus ventas y lograr posición competitiva en restaurantes delivery.

Antecedentes del problema

En este acápite se analizarán los diferentes antecedentes tanto nacionales como internacionales relacionados a la presente investigación

Antecedentes teóricos

Los pilares de la Seguridad Alimentaria Nutricional, son los siguientes (INCAP/UNAN (2007, Pág.14)

1. Disponibilidad: los alimentos deben de ser disponibles, deben encontrarse a nivel nacional o local. La disponibilidad alimentos está estrechamente ligada a la producción, a la importación, la exportación y el manejo de alimentos.
2. Acceso: Los alimentos deben de ser accesibles que todos/as podamos llegar a obtenerlos, porque los producimos, los podemos comprar y porque los conocemos y lo aceptamos como alimentos. El acceso de los alimentos incluye poseer recursos económicos también (ingresos, precios y costos de la canasta básica de alimentos)
3. Consumo: El consumo de los alimentos debe ser en las cantidades necesarias según el requerimiento nutricional de las personas, tomando en cuenta la edad, actividad, y el estado fisiológico; estos deben ser nutritivos.
4. Se refiere a los alimentos que comen las personas y está relacionado con la selección de los mismos, las creencias, actitudes y prácticas.

Son determinantes del consumo de alimentos, entre otros, los siguientes:

1. El tamaño y la composición de la Familia.
2. La distribución de los alimentos al interior de las familias.
3. La cultura alimentaria.
4. Los patrones y los hábitos de consumo alimentarios.
5. La información comercial y nutricional,
6. El nivel educativo de las personas, y la publicidad

Partiendo de estos conceptos se puede mencionar que El Fast Food o comida rápida, para ÁLVAREZ, Julio (2012), a nivel comercial se data de 1912 cuando se inauguró el primer automat en Nueva York, un local que vendía comida rápida detrás de una ventana de vidrio y una ranura para pagar con monedas. Este tipo de sistema ya existía antes en Berlín y en algunas ciudades de Estados Unidos como Filadelfia.

El concepto de comida rápida según RODRÍGUEZ, Joel (2011), aparecía en Europa durante las Guerras Napoleónicas cuando en el siglo XIX los mercenarios cosacos del ejército Ruso en Francia solicitaban en los restaurantes que se les sirvieran lo antes posible, mencionando repetidas veces la palabra Bistró (bistró = rápido). A mediados del siglo XX, de igual forma sostiene que un empresario de la alimentación en Estados Unidos denominado Gerry Thomas comercializa por primera vez lo que se denomina comida preparada.

A finales de los años 1990 empiezan a aparecer movimientos en contra del 'Fast Food' y denuncian algunos aspectos acerca de la poca información, el alto contenido de grasas, azúcares y calorías de algunos de sus alimentos. La presión social aumenta y algunas cadenas de restaurantes de comida rápida como McDonald's anuncian en marzo del 2006 que incluirá información nutricional en el empaquetamiento de todos sus productos.

SUAREZ, Ronald (2013), manifiesta que Olga Romero una ecuatoriana que regresó de los Estados Unidos implantó un restaurante de comida rápida llamado Mc Donald sin pensar que el crecimiento podría llegar hasta su país. Lo cual cuando ingreso la firma Mc Donald's Corporation tuvieron que desaparecer, desde ese momento la comida rápida ha ido incrementando su aceptación por parte de los consumidores, por lo que en la actualidad existen un gran número de restaurantes que se dedican a dar este tipo de productos y que se los puede encontrar en cualquier parte de nuestro país, ya sea en forma de franquicias de cadenas o en pequeños negocios que han adoptado informalmente esta metodología de cocina.

Antecedente de campo: Antecedentes Nacionales

Autor: Jade María Chiong Chiong.

Nombre del estudio: Plan de negocios para la creación de una cadena de Restaurantes de tipo "FOOD TRUCK(S)" con enfoque en comida rápida y saludable en Nicaragua.

Título obtenido: Master en Gestión y dirección de empresas.

Universidad: Universidad de Chile

Objetivo General: Elaborar un plan de negocios para ofrecer a la comunidad nicaragüense una propuesta de valor alimenticia rápida, saludable, nutritiva, atractiva y sabrosa, apoyada del modelo de Food Truck(s).

Este aporte al mercado gastronómico nicaragüense busca satisfacer sus necesidades alimenticias a un precio de mercado que los clientes potenciales estén dispuestos a pagar, mediante una cadena de restaurantes móviles que estarán al alcance de la ciudadanía en puntos estratégicos de alta concurrencia.

Principal conclusión: Tras el análisis del mercado potencial, fue notorio encontrar que la población, a pesar de seguir una tendencia hacia lo saludable, no asocia ese término con sabroso y balanceado. Sin embargo las personas responden con interés cuando se les muestra un producto saludable. Es decir, un sándwich como los propuestos en este negocio, es atractivo por su sabor para el mercado objetivo. No obstante, no debe utilizarse la palabra "saludable" en su promoción.

El mercado objetivo de este negocio son las personas trabajadoras, asalariadas que tienen poder adquisitivo para comer fuera de casa. Para llegar a ellas se planea colocar 4 camiones en los 4 distritos donde abundan más las personas de clase social media, mayormente de población flotante (personas que se mantienen en estas zonas por trabajo mayormente, pero que residen en otras zonas).

Relación con el estudio: La relación con el presente estudio se debe a la elaboración de un plan de negocios relacionado con comida nutritiva y saludable

Antecedentes Internacionales

Autor: Jorge Lara Baccigaluppi.

Nombre del estudio: Plan de negocios para la apertura de una cadena de Restaurantes de comida rápida saludable y de licuados/jugos Naturales: "NUTRI-GRILL"

Título obtenido: Master en Gestión y dirección de empresas.

Universidad: Universidad de Chile

Objetivo General: Elaborar de manera profesional, correcta y estratégica un plan de negocios para proseguir con la implementación del mismo y emprender con la apertura del negocio planteado. Se pretende que con el mismo se pueda medir de manera fidedigna la factibilidad del emprendimiento de abrir una cadena de comida rápida saludable, con una propuesta de valor de salud para las personas y para el medio ambiente.

En caso que la factibilidad sea positiva, poder utilizarlo como base sólida para la llevar a cabo dicha empresa.

Principal conclusión: Los productos buscarán satisfacer el deseo de las personas de comer alimentos sabrosos, novedosos, nutritivos y saludables, preparados al estilo de comida de servicio rápido. Dichos productos buscan satisfacer el deseo del mercado por un mayor número de opciones saludables de comida rápida. La oferta de productos estará compuesta por emparedados, wraps, ensaladas, ensaladas de frutas, jugos y licuados de frutas/verduras naturales, etc.

Los productos serán elaborados a partir de recetas creativas, novedosas y sabrosas hechas a la parrilla.

El pan que se utilizará en los productos será elaborado diariamente en cada local y en cuatro diferentes estilos. La preparación del pan se llevará a cabo en hornos de gas modernos especializados de marca “Wood Stone”, mediante un proceso de elaboración basado en las recetas que se utilizaban para preparar el antiguo pan plano romano.

Relación con el estudio: La relación con el presente estudio se debe a la elaboración de un plan de negocios relacionado con comida nutritiva y saludable

Justificación

Los restaurantes de comida rápida, en los últimos tiempos han pasado por un proceso de aceleración, dando un crecimiento constante al sector de los alimentos y a la economía en general. Todas estas aperturas muestran solides en el mercado y del incremento de sus clientes.

En este último año 2021 los cambios de tendencia en cuanto a la alimentación y los hábitos de consumo de comida un poco más nutritiva muestran que cada vez la gente está prefiriendo alimentarse saludablemente.

En este trabajo se muestran habilidades para diseñar un proyecto; impulsar la organización estrategia y operativa necesaria para lograr un restaurante Delivery de comida sana funcional y exitoso; identificar el equipamiento necesario para ofrecer un producto completo de un plan de negocio, en este caso Restaurante Delivery ORGANIC & GREEN.

Considerando que el trabajo tendrá los aspectos técnicos apropiados aprendidos en las asignaturas previas y la tutoría requerida para su ofrecimiento debe tenerse como justificación especial, que el esfuerzo y empeño en la realización del presente trabajo, se orientan a la implementación del proyecto, en un futuro no muy lejano en la vida real, lo cual debería vincularse a la producción de fuentes de trabajo y a elevar el prestigio de la universidad y de manera muy especial para esta maestría.

Planteamiento del problema

El aumento global de la obesidad en las personas producto a una mala alimentación, hace destacar la necesidad de un cambio radical en sus patrones de vida en este caso relacionado con su conducta alimenticia.

Según el Banco Mundial, el 25% de los latinoamericanos, es decir unos 130 millones de personas, son obesas, y agrega que, si no se le pone freno a la situación, para 2030 esta cifra superará el 30%. Esta tendencia genera una oportunidad que se pretende aprovechar con esta iniciativa, pues existe una necesidad de mejorar los hábitos alimenticios y las personas apostarán a aquellas ofertas más saludables.

Debido a la actual pandemia COVID 19, la vida sedentaria tras una cuarentena hace que los hábitos saludables se desorganicen. Necesitando un modelo de comida acorde a las necesidades de la vida rápida, trabajos en casa, teleconferencias entre otros medios de subsistencia tomando en cuenta la alta oferta de cadenas de restaurantes de comida rápida de alto consumo en productos enlatados, químicos o denominados comida chatarra es la opción más buscada por los clientes, ya que es accesible y de entrega rápida, pero este tipo de comidas ocasiona problemas de la salud como alto colesterol, diabetes y desordenes metabólicos .

Es de este estilo de vida actual que surge la necesidad de establecimientos que brinden tanto la rapidez de un delivery como la seguridad de estar consumiendo un producto saludable, Organic & Green aprovecha esta demanda insatisfecha con sus productos de comida saludable y su servicio delivery.

La cuarentena obliga a la población a realizar sus compras alimenticias con menos frecuencia para evitar un contagio, también a pedir comidas en lugares que garanticen un alto estándar de inocuidad y calidad alimenticia pero que cuente con la opción de ordenar productos rápidos en línea con entrega a domicilio y a un bajo costo.

De no iniciar un negocio que propicie a todas estas carencias se estaría desperdiciando los diversos segmentos de mercado y la demanda de productos inocuos y de calidad en comida rápida saludable con servicio delivery.

Formulación del problema

Por lo antes mencionado se formula la siguiente interrogante:

¿Si aplicamos un diseño de modelo de negocios CANVAS al restaurante comida rápida y saludable ORGANIC & GREEN, durante el año 2022 podrá el negocio incrementar sus ventas y lograr una posición competitiva en el mercado de comida delivery?

Objetivos de tesis

Objetivo general

Diseñar una propuesta de modelo de negocios con la aplicación de la metodología Canvas al Restaurante Organic & Green en Managua, durante el año 2022 para crear estrategias innovadoras que generen valor de carácter estratégico que potencialicen su utilidad en el mercado nacional.

Objetivos específicos

1. Indagar los aspectos de mercado y su segmentación para dirigir la propuesta de valor del restaurante comida rápida saludable Organic & Green en Managua, durante el año 2022.
2. Diferenciar los canales de comunicación que desarrollará el restaurante comida rápida saludable Organic & Green en Managua, para comunicar sus servicios a los clientes potenciales.
3. Desarrollar una estrategia que incluya la propuesta de valor, los aspectos asociativos y los indicadores financieros para que Organic Green pueda implementarla a partir de 2022.
4. Diseñar un modelo de negocios canvas para Organic Green que incremente las utilidades, permita un crecimiento de las ventas y fidelice nuestra relación con los clientes.

Marco teórico

Capitulo 1 Marketing de Servicios

"Son las actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades" (GRAW Hill y Etzel Michael y Walker Bruce, Fundamentos de Marketing, 13va. Edición, de Stanton William, , Mc, 2004, p. 333 y 334.)

Las empresas que brindan servicios profesionales han cambiado mucho con el paso de los años, cada vez deben estar más preparados para la excesiva competencia y clientes cada vez más exigentes a la hora de adquirir tales servicios, así también factores externos como tecnología, política, economía. Las empresas en busca de una herramienta que les permita desarrollar sus actividades en el mercado cada vez más complicado recurren al Marketing que brinda una opción que manejada profesionalmente es un arma que tienen las empresas para lograr llegar a su mercado objetivo y mantenerse en la mente de estos consumidores. El desarrollo de una orientación al cliente es el objetivo principal de las empresas que brindan servicios profesionales, por lo que la empresa debe estudiar el cómo lograr la satisfacción entera de los mismos.

1.1. Definición.

El Marketing de servicio es parte del marketing como su nombre lo indica está especializado en servicios, los cuales tienen el objetivo de satisfacer necesidades en los mercados especiales como educación, transporte, protección, seguridad, entre otros.

El Marketing es una herramienta que si se la utiliza de una manera inteligente se puede generar planes de ayuda a la empresa donde intervengan precio, plaza, producción con las características de los servicios como intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y perecedero. Algunos autores definen a los servicios de diferentes formas entre estas destaco tres muy importantes que son:

"Los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo"

"Un servicio es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente"

El marketing es un proceso gerencial y social mediante el cual los individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación e intercambio de productos / servicios de valor con los otros. De esta manera se puede definir al Marketing de servicios como el proceso encargado de satisfacer ciertas necesidades o deseos en un mercado específico tales como educación, seguros, banca, transporte, turismo, diversión.

Es muy importante tomar en cuenta que el Marketing se basa en las necesidades y deseos del mercado objetivo al cual la empresa se ha direccionado; algunos autores como Kotler en sus libros manifiesta que es necesario elegir los mercados objetivos para así poder satisfacer totalmente con el servicio para el segmento dirigido. Entre las necesidades mencionadas claramente están los servicios, algunas de estas no son inventadas por el Marketing, como las necesidades individuales para realización personal, necesidades sociales, debido a que este tipo de necesidades son un aspecto básicos para la condición humana.

1.2. Servicio como un proceso

Podemos mencionar cuatro tipos principales de procesamientos según el servicio demandado por el cliente, estos son:

1. Procesamiento de personas: Los clientes que buscan algún servicio determinado, cuyo proceso consiste en acciones tangibles dirigidas a una persona hasta el momento de entrega del servicio.

2. Procesamiento de Posesiones: Es cuando los clientes necesitan de un servicio que provee una organización, la cual es dirigida a una posesión sin necesariamente estar presente la persona físicamente.
3. Procesamiento del estímulo mental: Se considera a los servicios intangibles, que necesariamente requiere de la persona física para poder emitirlo, es decir necesita de una participación mental para la entrega del servicio.
4. Procesamiento de Información: Consiste en acciones intangibles con las posiciones de clientes, a estos se los puede procesar sin la presencia física del cliente es decir se lo puede tratar a distancia del proveedor del servicio.

Capítulo 2. Segmentación y proceso de compra.

Los mercados consisten en compradores, y los compradores difieren en uno o más sentidos. La diferencia podría radicar en sus deseos, recursos, ubicación, actitudes o prácticas de compra. Mediante la segmentación de mercados, las compañías dividen mercados grandes y heterogéneos en segmentos más pequeños a los cuales se puede llegar de manera más eficaz con productos y servicios congruentes con sus necesidades únicas. (Kotler y Armstrong, 2008)

Los beneficios de la segmentación de mercado La segmentación de mercado se orienta a los clientes. Al segmentar un mercado, primero se identifican los deseos de los clientes y entonces se decide si es práctico crear una mezcla de marketing para satisfacer tales deseos. Al dirigir programas de marketing para los segmentos de mercado individuales, las compañías pueden realizar un mejor trabajo de marketing y aprovechar los recursos. El enfoque es especialmente importante para una empresa pequeña que posee o cuenta con recursos limitados. Esta empresa podría competir eficazmente en uno o dos segmentos del mercado; sin embargo, es probable que la abruma la competencia si aborda un segmento mayor (Kotler, 2001).

Tipos de segmentación

1. Segmentación geográfica: Requiere dividir un mercado en diferentes unidades geográficas como naciones, regiones, estados, municipios, ciudades, o incluso vecindarios. Una empresa podría decidir operar en una o unas cuantas áreas geográficas, o en todas las áreas, pero poniendo especial atención en las diferencias geográficas con respecto a las necesidades y los deseos. Hoy en día, muchas compañías están volviendo más locales sus productos, publicidad, promoción y actividades de venta, según las necesidades de cada una de las regiones, ciudades y hasta vecindarios.

2. La segmentación Demografica: La segmentación demográfica Divide al mercado en grupos con base en variables demográficas como edad, sexo, tamaño de familia, ciclo de vida familiar, ingreso, ocupación, educación, religión, raza, y nacionalidad.
3. Los factores demográficos son las bases más utilizadas para segmentar a grupos de clientes, en parte porque las necesidades, los deseos y la frecuencia de uso de los consumidores a menudo varían de acuerdo con las variables demográficas.
4. También, las variables demográficas son más fáciles de medir que otros tipos de variables. Incluso en casos en que los segmentos de mercado se definen primero mediante el uso de otras bases, tales como los beneficios buscados o el comportamiento de compra, se deben conocer sus características demográficas para evaluar el tamaño del mercado meta y alcanzarlo eficazmente.
5. Edad y etapa del ciclo de vida. Las necesidades y los deseos de los consumidores cambian con la edad. Algunas compañías utilizan la segmentación por edad y por ciclo de vida, y ofrecen productos diferentes o usan distintos enfoques de marketing para los diferentes grupos de edad y de etapa del ciclo de vida.
6. La segmentación psicográfica: Divide a los compradores en diferentes grupos con base en su clase social, estilo de vida, o características de personalidad. Los miembros de un mismo grupo demográfico pueden tener características psicográficas muy diversas. Los mercadólogos a menudo segmentan sus mercados según los estilos de vida de los consumidores.
7. La segmentación conductual : Divide a los compradores en grupos con base en sus conocimientos, actitudes, usos o respuestas a un producto. Muchos mercadólogos piensan que las variables de la conducta son el mejor punto de partida para formar segmentos de mercado.

Proceso de compra

Kotler y Armstrong (2007) se refieren al proceso de compra como:

El comportamiento de compra difiere mucho según el producto de que se trate: dentífrico, raqueta de tenis, servicios financieros o automóvil nuevo. Las decisiones más complejas suelen requerir de un número de participantes mayor en la compra y mayor análisis por parte del comprador.

Comportamiento de compra

El comportamiento de compra son los procesos que los clientes utilizan para elegir, usar, consumir y adquirir un producto y servicio, este proceso incluye las respuestas emocionales, mentales y de comportamiento de los consumidores.

Factores que influyen en el comportamiento de compra

Existen diferentes categorías de factores que influyen en el comportamiento del consumidor. A continuación, te mencionamos cada una de ellos.

1. Factores personales: Es cuando los intereses y opiniones del consumidor son influenciados por la demografía (edad, género, cultura, etc.).
2. Factores psicológicos: La respuesta de un individuo a un mensaje de marketing dependerá de sus percepciones y actitudes.
3. Factores sociales: Cuando elementos como la familia, amigos, nivel educativo, redes sociales, ingresos, influyen en el comportamiento del consumidor.
4. Factores económicos: Estos factores juegan un papel importante en el comportamiento de compra, ya que hacen que el consumidor se sienta seguro y dispuesto a realizar la transacción independientemente de sus responsabilidades financieras.

5. Factores relacionados con el marketing: Las campañas de marketing influyen mucho en las decisiones de compra. Si se hace correctamente, incluso pueden persuadir a los consumidores para que cambien de marca.

Decisión de compra

1. Reconocimiento de necesidades. El proceso de compra inicia con el reconocimiento de necesidades: el comprador detecta un problema o una necesidad. La necesidad puede originarse por estímulos internos cuando una de las necesidades normales del individuo (hambre, sed, sexo) se eleva a un nivel lo suficientemente alto como para convertirse en un impulso. Una necesidad también podría detonarse mediante estímulos externos. Por ejemplo, un anuncio o una plática con un amigo podrían llevarlo a usted a pensar acerca de comprar un nuevo automóvil. En esta etapa, el mercadólogo debería investigar a los consumidores para averiguar qué tipos de necesidades o problemas surgen, qué los provoca y la forma en que llevaron al consumidor hacia ese producto en particular.
2. Búsqueda de información Un consumidor interesado quizá busque más información o no. Si su impulso es fuerte y cerca hay un producto que lo satisface, es probable que el consumidor lo compre en ese momento. Si no es así, el consumidor podría almacenar la necesidad en su memoria o realizar una búsqueda de información relacionada con la necesidad.

Por ejemplo, una vez que una persona ha decidido que necesita un automóvil nuevo, por lo menos quizá ponga mayor atención en los anuncios de automóviles, en los vehículos de sus amigos o en las conversaciones acerca de este tema. O tal vez busque activamente material de lectura, llame a sus amigos por teléfono o reúna información de otras fuentes.

Qué tanta investigación realice dependerá de la intensidad de su impulso, de la cantidad de información con que cuente inicialmente, de la facilidad para obtener más información, del valor que asigne a la información adicional y de la satisfacción que sienta por la búsqueda. Los consumidores obtienen información de muchas fuentes, las cuales incluyen fuentes personales (familia, amigos, vecinos, conocidos), fuentes comerciales (publicidad, vendedores, distribuidores, empaque, exhibiciones), fuentes públicas (medios de comunicación masiva, organizaciones de defensa del consumidor) y fuentes empíricas (manipular, examinar y utilizar el producto).

La influencia relativa de dichas fuentes de información varía de acuerdo con el producto y con el comprador. En general, el consumidor recibe la mayor cantidad de información sobre un producto de fuentes comerciales, es decir, aquellas que controla el comerciante. Sin embargo, las fuentes más eficaces suelen ser las personales. Las fuentes comerciales normalmente informan al comprador, pero las fuentes personales legitiman o evalúan los productos para el comprador.

3. Evaluación de alternativas Hemos visto como el consumidor utiliza la información para llegar a una serie final de opciones de marca. ¿De qué manera el consumidor elige entre las alternativas de marcas? El mercadólogo necesita tener conocimientos sobre la evaluación de alternativas, es decir, cómo el consumidor procesa la información para elegir una marca. Por desgracia, los consumidores no siguen un proceso sencillo y único de evaluación en todas las situaciones de compra, sino que funcionan diversos procesos de evaluación. El consumidor se forma actitudes hacia distintas marcas mediante un procedimiento de evaluación.

La manera en que los consumidores evalúan las alternativas de compra depende de cada individuo y de la situación de compra específica. En ciertos casos, los consumidores se valen de cálculos concienzudos y del pensamiento lógico.

En otros, los consumidores mismos realizan poca o ninguna evaluación: compran por impulso o se basan en la mera intuición. Algunas veces los consumidores toman decisiones de compra por su cuenta; aunque en otras ocasiones acuden a los amigos, a los guías de consumo o los vendedores para recibir consejos de compra. Suponga que usted ha disminuido sus opciones de automóviles a tres marcas. Y considere también que está principalmente interesado en cuatro atributos: estilo, economía de operación, garantía y precio.

Para este momento, quizás usted tenga creencias acerca de la calificación de cada marca para cada uno de los atributos. Está claro que, si un automóvil califica mejor en todos los atributos, supondríamos que ése es el que usted elegiría. Sin embargo, sin duda las marcas varían en su atractivo. Usted podría basar su decisión de compra tan sólo en un atributo, y su elección sería fácil de predecir.

Si usted prefiere el estilo por encima de todo, comprará el automóvil que considere que tiene el mejor estilo. No obstante, la mayoría de los compradores evalúan diversos atributos, y asignan a cada uno una importancia diferente. Si conociéramos la importancia que usted asigna a cada uno de los cuatro atributos, predeciríamos su elección de un automóvil de manera más confiable. Los mercadólogos deberían estudiar a los compradores para averiguar la forma en que en realidad evalúan las alternativas de marca. Si conocen los procesos de evaluación que se llevan a cabo, podrían tomar medidas para influir en la decisión del comprador.

4. Decisión de compra En la etapa de evaluación, el consumidor califica las marcas y determina sus intenciones de compra. Por lo general, su decisión de compra será adquirir la marca preferida, aunque dos factores podrían interponerse entre la intención de compra y la decisión de compra. El primer factor son las actitudes de los demás. Si alguien que es importante para usted piensa que debe comprar el automóvil con el menor precio, entonces se reducirán las probabilidades de que usted adquiera un automóvil más costoso.

El segundo factor son los factores situacionales inesperados. El consumidor puede establecer una intención de compra basada en cuestiones como sus expectativas del ingreso disponible, el precio a pagar y los beneficios a obtener. Sin embargo, sucesos inesperados cambiarían su intención de compra, por ejemplo, el empeoramiento de la situación económica nacional, un competidor cercano que disminuye su precio o el amigo que manifiesta sentirse desilusionado con el automóvil que usted había elegido.

Capítulo 3 Modelo de negocio Canvas

Distintas personas han intentado contestar esta interrogante de maneras muy diversas, por ejemplo: de acuerdo a la Real Academia de la Lengua Española, la definición de la palabra modelo, en el contexto empresarial, significa: "...aposición para indicar que lo designado por el nombre anterior ha sido creado como ejemplar o se considera que puede serlo...", es decir, son formas de explicar un funcionamiento ejemplar en las empresas, es así que, para varios autores un modelo de negocio adecuadamente fundamentado debe responder de manera contundente a interrogantes como: ¿Quiénes son nuestros clientes?, ¿Qué valoran nuestros clientes? y ¿Cuáles son nuestros resultados? (Drucker, Hesselbein, y Snyder 2016).

De la misma manera, se debería responder algunas interrogantes básicas que se formula el empresario cuando inicia con su negocio: ¿Cómo ganamos dinero con esta idea?, ¿Cómo ofrecemos valor al cliente a un costo adecuado?

Ya en la década de los ochenta se comenzaba hablar acerca de modelos de negocio, para Derek Abell en 1980 los modelos de negocio, debían ser la suma de las respuestas a tres preguntas fundamentales e interrelacionadas en una empresa:

1. ¿A quién debo dirigirme como clientes?; ¿Qué productos o servicios debo ofrecerles?
2. ¿Cuál debería ser mi propuesta de valor (diferenciada)?; y, por último
3. ¿Cómo debo hacer esto de una manera eficiente? (Markides 2008, 5).

Otra definición importante sobre modelos de negocio incluye seis elementos primordiales a conocer por la empresa, estos son: ¿quién?, ¿qué?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿por qué? y ¿cuánto? utiliza una empresa para proporcionar sus bienes y servicios, recibiendo valor por sus esfuerzos (Mitchell y Coles 2003, 3).

Así mismo, los modelos de negocio surgen de la cadena de valor genérica de los negocios, dividida fundamentalmente en dos partes, donde la primera parte incluye las actividades relacionadas con la fabricación o generación de algo; mientras que, la segunda parte envuelve a las actividades relacionadas con la venta de ese algo a sus consumidores.

Así mismo, se debe tomar en cuenta que la estrategia no es equivalente a un modelo de negocio, a pesar de que muchas personas confundan el término, el modelo de negocio describe cómo deben encajar las piezas de un negocio comprendiéndolo como un sistema (Magretta 2002).

3.1. Modelo de negocios Canvas

Como se lo mencionó con anterioridad, a partir de la segunda mitad del siglo XVIII al iniciar la revolución industrial, inicia también el auge del emprendimiento a nivel mundial, es así que varios autores y pensadores comenzaron con el análisis de la empresa y sus diferentes componentes, con ello inicia también el estudio de modelos o planes de negocio, mismos que se han convertido en una pieza fundamental para el desarrollo de iniciativas para la creación o innovación en los negocios.

De la misma manera que se lo ha mencionado en este trabajo de investigación, el momento en el que los emprendedores plantean su idea, normalmente no tienen clara la forma de hacerla tangible, sin saber: ¿Cuánto va a costar?, ¿Dónde obtendrá financiamiento?, ¿Quién será su público objetivo?, ¿Agregará valor su idea?, entre otras interrogantes que se deben plantear antes de echar a andar un emprendimiento.

En consecuencia, aparecen los modelos de negocio; no obstante, estos no siempre presentan soluciones precisas a las necesidades empresariales, por este motivo se cree pertinente analizar la metodología presentada por Alexander Osterwalder en 2004 a l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de la Universidad de Laussane, como tesis doctoral "The Business Model Ontology: a proposition in a design science approach", dirigida por el profesor Yves Pigneur, de la cual se deriva el Modelo de Negocio Canvas.

Este modelo es un lienzo que deja al emprendedor la libertad de moldear su idea de negocio, que muy por el contrario de ser abstracta, termina siendo concreta siguiendo la técnica de building blocks como dice Blank, misma que permite observar los nueve bloques de negocio en una sola página, donde se pueden analizar las hipótesis de cada bloque del modelo (Blank 2013).

Este modelo fue creado con la finalidad de implementar una relación lógica entre todos los factores que actúan en una empresa, para que esta tenga o no éxito en su desarrollo, mediante un lienzo que muestra la idea con la que se generará valor, así como gran parte de los factores a tomarse en cuenta para el desarrollo de esta idea de negocio.

El modelo intenta mostrar la efectividad de la idea de negocio estableciendo sus rasgos más importantes dentro de cada uno de los nueve bloques, si no se logran completar los bloques la idea simplemente pierde factibilidad.

La propuesta de Osterwalder y Pigneur ha simplificado la forma de presentar un negocio, generando propuestas de valor que podrían ser llamadas también océanos azules (Kim, Mauborgne, y Hassan 2005).

El método consiste en un lienzo dividido en 9 bloques donde, los empresarios pueden dar forma a su negocio. Para una mejor comprensión del funcionamiento de la metodología se describen a continuación cada uno de los bloques en el orden de diseño metodológico utilizado por los autores con la pregunta que sugieren se deben hacer al momento de rellenar cada bloque del lienzo:



Figura 1. Modelo CANVAS (bloques y preguntas sugeridas). Fuente: (Osterwalder, Pigneur, y Vázquez 2012, 16–17)

3.2. Componentes del modelo Canvas

Así mismo, se debe tomar en cuenta que la estrategia no es equivalente a un modelo de negocio, a pesar de que muchas personas confundan el término, el modelo de negocio debe recibir una retribución.

3.2.1. Segmentos de mercado

Las empresas deben identificar de manera prioritaria el mercado sobre el que se van a enfocar, es así que para Lambin una empresa podrá identificar su estrategia de presencia en el mercado cuando haya identificado su mercado de referencia, que implica "...la partición del mercado total en subconjuntos homogéneos en términos de necesidades y de motivaciones de compra, susceptibles de constituir mercados potenciales distintos..." (Lambin et al. 2004, 183).

Es así que las empresas luego de haber identificado su mercado de referencia decidirán si se dirigen hacia la totalidad del mercado, o hacia uno o varios segmentos dentro de su mercado de referencia. La partición del mercado de referencia normalmente para el autor se da en dos etapas que son la macro segmentación donde la empresa identifica productos-mercados y la micro segmentación donde la empresa segmenta los productos-mercados de acuerdo a sus necesidades con la finalidad de evaluar productos-mercados y segmentos específicos donde puede medir su competitividad frente a sus competidores.



Para Kotler y Armstrong, los mercados son grandes y heterogéneos, al tener estas características cuentan con infinidad de compradores, mismos que difieren en sus deseos, recursos, localización, entre otras; motivo por el cual, las empresas dividen el mercado en segmentos más pequeños y homogéneos donde se logre llegar de manera efectiva con productos y servicios ajustados a sus necesidades y realidades específicas. Así mismo el autor expone que no existe una forma única de segmentar el mercado, motivo por el cual este proceso se debe realizar basándose en las principales variables del mercado que son: "...variables geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales." (Kotler y Armstrong 2006, 199), estas variables pueden manejarse por sí solas o combinadas.

Entre las estrategias competitivas genéricas propuestas por Porter se encuentra la de enfoque o concentración, misma que agrupa a compradores según su segmento de productos o su ubicación geográfica. De acuerdo al autor esta estrategia se encuentra encaminada a brindar un excelente servicio al cliente dentro de su mercado en específico, suponiendo que la empresa empleando esta estrategia pueda llegar de mejor manera a su nicho de mercado, frente a otras empresas que tienen un espectro de clientes mayor.

Además, de acuerdo al autor aquellas empresas que alcancen este enfoque podrían alcanzar rendimientos superiores a los de las empresas que se encuentran en la industria, puesto que podría manejar costos bajos o una gran diferenciación frente a sus competidores (Porter 2015a, 116).

Por otra parte, los clientes son fundamentales en cualquier negocio, como lo explica Osterwalder y Pigneur las empresas que no cuentan con clientes rentables están destinadas a desaparecer. Motivo por el que las empresas optan por dividir a los clientes que pertenecen a su mercado en segmentos que pueden ser grandes o pequeños, agrupados en base a atributos comunes como sus comportamientos o necesidades específicas (Osterwalder, Pigneur, y Vázquez 2012, 20). Como se mencionó anteriormente las empresas deben seleccionar los segmentos sobre los que se concentrarán basándose en las variables del mercado que desean atacar, dejando de lado a los segmentos que no les sean atractivos. En tal sentido, habiendo ya seleccionado y estudiado profundamente su o sus segmentos específicos se podrá diseñar un modelo de negocio.

En este orden de ideas, Osterwalder y Pigneur indican que los clientes pueden ser segmentados de acuerdo a varias de sus características como lo son: sus requerimientos, la forma de llegar hacia ellos mediante canales de distribución específicos, relacionamiento diferenciado entre empresa y cliente, rentabilidad que le significan a la empresa y disposición de pago frente a la propuesta de valor ofertada (Osterwalder, Pigneur, y Vázquez 2012, 20), es decir, se deberá analizar a profundidad el mercado con la finalidad de localizar aquellos segmentos a los que la propuesta de la organización les sea atractiva y a la vez sean de rentables para la empresa, de acuerdo a sus características por sí solas o combinadas.

Por lo tanto, los segmentos de mercado serán los grupos de clientes potenciales, fruto del análisis de las características específicas del mercado total, que luego serán agrupados en base a sus similitudes; para que, de entre estos segmentos la empresa pueda identificar los que le sean más atractivos y decidir si se enfocará en ellos.

3.2.2. Propuesta de Valor

Luego de analizar sus potenciales segmentos de mercado y decidir sobre cuales se enfocarán, las empresas deben buscar la manera en la que se presentarán ante esos potenciales clientes mediante una propuesta de valor. Según Kotler "...La propuesta de valor de una compañía es el conjunto de beneficios o valores que pretende entregar a los consumidores para satisfacer sus necesidades..." (Kotler y Armstrong 2006, 6), es decir que la propuesta de valor de una empresa es aquella idea por la que una u otra empresa se distingue frente al cliente, haciendo que opte por sus productos o servicios.

La creación de valor es uno de los pilares fundamentales en la estrategia empresarial, dado que "... en la capacidad de ofrecer productos y servicios más valiosos para otros reside a largo plazo, la prueba, uso y preferencia de los mismos.

Cuando una organización aporta productos y servicios útiles para otros la demanda se activa y el negocio crece..." (Medina 2012), de esta manera, en concordancia al pensamiento del autor se puede indicar que, aquellas empresas que conocen profundamente a sus clientes se encuentran en capacidad de brindar propuestas de valor atractivas y personalizadas, que resuelvan problemas y necesidades de una manera ágil y oportuna, para ganarse la preferencia de los segmentos de mercado.

Si el lienzo del modelo de negocio propuesto por Osterwalder y Pigneur es analizado de manera gráfica, se observa a la propuesta de valor como el módulo central, esta ubicación es completamente comprensible dado que "La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa" (Osterwalder, Pigneur, y Vázquez 2012, 22), según el criterio citado, el cliente analizará la propuesta de valor que le es entregada, basándose en el grado en que el producto o servicio brinda satisfacción o soluciona sus problemas.

Es así que, la propuesta de valor puede ser conceptualizada como una serie de ventajas percibidas por el cliente en el producto o servicio ofertado por una empresa sobre productos o servicios similares ofertados dentro de la misma industria, estas ventajas pueden constituirse como disruptivas en algunos casos, mientras que en otros casos serán solamente pequeños cambios.

Antiguamente los empresarios intentaban crear valor para sus clientes aplicando la técnica de la lluvia de ideas, utilizada para en la búsqueda de iniciativas que generen valor a su mercado objetivo, normalmente esto se llevaba a cabo solamente analizando a la empresa y no a quienes en un futuro cercano serían los beneficiarios de esta nueva oferta; sin embargo, actualmente Osterwalder y Pigneur ven a la propuesta de valor como un nuevo lienzo, como lo expresan: “Con el perfil del cliente aclaras la comprensión que tienes sobre él. Con el mapa de valor describes como pretendes crear valor para ese cliente” (Osterwalder et al. 2015, 4).

Como consecuencia de este razonamiento los autores separan el nuevo lienzo en dos partes primordiales, invitando a conocer profundamente al cliente y mediante este conocimiento diseñar una propuesta de valor que busque satisfacer sus necesidades y anhelos.

3.2.3. Canales

Luego de contar con una propuesta de valor, el siguiente módulo de la metodología Canvas a analizar son los canales que utilizará la empresa para hacer llegar su propuesta de valor hasta el segmento de mercado, es así que en principio se debe comprender ¿Qué son los canales? Para alcanzar este objetivo se tomará en cuenta algunos criterios, para Stanton el canal “...consiste en el conjunto de personas y empresas comprendidas en la transferencia de derechos de un producto, al paso de éste del productor al consumidor o usuario de negocios final...” (Stanton et al. 2007, 404).

Mientras que para Paz un canal se define como “...todas las actividades necesarias para poner el producto al alcance del consumidor meta, con el objetivo de facilitar su compra.” (Paz 2008, 14).

Basándose en los criterios citados, el canal se refiere a las acciones llevadas a cabo de forma directa e indirecta por grupos de interés, con el objetivo de realizar un intercambio de productos o servicios (propuesta de valor) entre la empresa y el segmento de mercado, brindando soluciones oportunas a imprevistos.

Hecha la observación anterior, una de las decisiones fundamentales a ser tomada por la empresa en cuanto a sus canales, consiste en acordar el sistema de canales utilizará. Para ello, es se debe conocer que existen 3 sistemas canales que son: “Sistemas directos: la empresa mantiene la propiedad de los productos y la responsabilidad en las tareas de venta, distribución, servicio, u otras funciones que añadan valor y demanden los clientes; Sistemas indirectos: El intermediario adquiere la propiedad del producto, y en la mayoría de los casos, el control de las ventas y de la logística; Sistemas mixtos: la empresa utiliza su propia fuerza de ventas para realizar la venta, y adicionalmente, utilizan distribuidores locales, que realizan las tareas de almacenamiento del producto, entrega y servicio.” (Brest 2008, 288).

Los sistemas de canales mencionados con anterioridad son catalogados como tradicionales, y dependerá de un análisis minucioso por cuál de ellos se decida la empresa, siempre tomando en cuenta las necesidades tanto de su segmento de mercado como de la propuesta de valor ofertada.

La aparición de mercados electrónicos ha permitido a las empresas hacer variaciones a los sistemas de canales tradicionales, es así que aparecieron canales conocidos como: B2C (Business to Consumer), mismo que permite a las empresas vender de manera directa mediante medios electrónicos, que generan un alto valor a sus clientes puesto que permiten horarios extendidos, comparación de precios, cercanía con la empresa, entre otras; y B2B (Business to Business), mismo que permite llegar a otros negocios como intermediarios o empresas que utilicen los productos o servicios como materia prima de manera directa segmentando a los negocios a los que llegará de manera directa la empresa mediante canales tradicionales. Ambos casos proporcionan a la empresa mayores posibilidades de seguimiento a sus productos o servicios y un alto grado de conocimiento especializado del cliente (Best 2008, 292), lo que permitirá a la poste mantener la propuesta de valor estando cerca del cliente todo el tiempo.

Dicho esto, podremos analizar el concepto que presentan Osterwalder y Pigneur sobre los canales, mismos que para los autores son “el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor” (Osterwalder, Pigneur, y Vázquez 2012, 26), en este orden de ideas, los canales son el punto de contacto entre el cliente y la empresa, siendo estos extremadamente importantes en la experiencia que vive el cliente al adquirir una propuesta de valor.

Con la finalidad de conseguir que la experiencia del cliente sea la mejor, los canales de comunicación, ventas y distribución deben: promocionar los productos y servicios de la empresa, apoyar al cliente en su proceso de decisión y compra, además de asegurar un servicio de atención a futuro donde se haga seguimiento del cliente y su satisfacción (Osterwalder, Pigneur, y Vázquez 2012, 27).

En consecuencia, se advierte que los canales de comunicación, ventas y distribución sin distinción de tipo: directos, indirectos o mixtos pueden desencadenar el éxito o fracaso del modelo de negocio; dado que, al brindar una excelente experiencia de compra al cliente aseguraremos el interés de este sobre la propuesta de valor, mientras que una mala experiencia podría disminuir el interés del cliente sobre la propuesta de valor desechándola.

3.2.4. Relaciones con clientes

Como se mencionó con anterioridad, así como los canales tienen el poder de impulsar o frenar un modelo de negocio, las relaciones con los clientes juegan un papel preponderante en la suerte de una empresa; motivo por el cual, sin importar el enfoque de la empresa, una de sus principales tareas en el área comercial será “...crear relaciones rentables con los clientes...” (Kotler et al. 2004, 15), de esta manera se comprende que las empresas deben relacionarse de manera inteligente con sus clientes, puesto que ellos a cambio de una propuesta de valor entregarán recursos a la empresa, que a la postre se traducirán en desarrollo y beneficios.

Las relaciones con los clientes o también llamado marketing relacional ha sido estudiado desde hace tiempo, es así que para algunos autores estas relaciones son un compromiso de interrelaciones que se genera entre la empresa y los clientes, donde la empresa busca revelar que cuenta con los medios necesarios para atender las necesidades del cliente de manera diferenciada (Cavazos y Giuliani 2008, 106), en este orden de ideas se puede acotar que el proceso de relaciones que maneja la empresa con sus clientes es de suma importancia en un modelo de negocio.

Otra forma de nombrar a las relaciones con clientes es CRM, abreviatura de "Customer Relationship Management, expresión inglesa, cada vez más utilizada para definir un conjunto de conceptos avanzados de la gestión de relación con el cliente" (Ángel San Segundo, Gonzalo Valseca, y Javier Alonso 2004, 38), este término en muchos casos es relacionado por completo con los sistemas informáticos que llevan a cabo este tipo de tareas en la actualidad; no obstante, como se mencionó anteriormente el CRM no es un sistema informático sino más bien un conjunto de estudios y análisis teórico prácticos llevados a cabo en la actualidad por herramientas informáticas.

Las relaciones que se establecen entre una empresa y sus clientes deben consolidarse en el conocimiento a profundidad de las aspiraciones del cliente, de esta forma se puede optar por relaciones personales o automatizadas, basándose en fundamentos como capacitación del cliente, su fidelización; o estimulación de las ventas mediante ventas sugestivas; así, la empresa podrá mediante un análisis exhaustivo de sus segmentos de mercado conocer la manera más apropiada para relacionarse y llegar hasta ellos de una manera oportuna. Hecha la observación anterior, entonces se pueden puntualizar algunos tipos de relaciones que pueden coexistir entre la empresa y sus segmentos de mercado: asistencia personal; asistencia personal exclusiva; autoservicio; servicios automáticos; creación colectiva; entre otros (Osterwalder, Pigneur, y Vázquez 2012, 29).

En consecuencia, las relaciones con clientes tienen como objetivo conocer y crear diferentes vínculos con el cliente, haciendo que estos sientan una experiencia diferente al optar por la propuesta de valor entregada por la empresa, siendo así un módulo fundamental para un modelo de negocio exitoso.

3.2.5. Fuentes de ingresos

Para que un negocio continúe operando es necesario que se realice un intercambio, donde la empresa entregará su propuesta de valor y los clientes entregarán

recursos en pago por ésta, a estos recursos entregados por el cliente se los conoce como ingresos.

Contablemente “Los ingresos son aumentos en los activos de la compañía provenientes de sus actividades orientadas hacia las utilidades y que origina flujos de efectivo positivos.” (Meigs et al. 2000, 51), en este sentido aquellos recursos que ingresen a la empresa como producto de las actividades propias de su giro, y pueden tratarse de incrementos al activos o disminuciones en pasivos, encaminados a generar beneficios.

Por otra parte, se debe tener en cuenta que existen fuentes de donde provienen los ingresos que perciben las empresas, es así que desde la óptica contable los ingresos pueden clasificarse en operacionales y no operacionales, donde los ingresos operacionales, son aquellos que se obtienen producto de las actividades para las que fue creado el negocio; en tanto que, los no operacionales, son aquellos que se obtienen provenientes de actividades no relacionadas al giro del negocio (Zapata Sánchez 2011, 287).

Ahora bien, las empresas deben formularse y responder a algunas interrogantes sobre las aspiraciones y preferencias de sus segmentos de mercado con el objetivo de crear fuentes de ingresos operacionales, una de las más importantes tiene que ver con la propuesta de valor y la cantidad que está dispuesto a pagar por ella cada segmento de mercado; significa entonces, que en el caso de tener clara esta información la empresa podrá llegar de manera adecuada creando una o varias fuentes de ingresos por cada segmento de mercado.

Así mismo, las fuentes de ingresos creadas en cada segmento de mercado tienen la flexibilidad de fijar sus precios mediante mecanismos diferenciados como: "...lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen, o gestión de la rentabilidad" (Osterwalder, Pigneur, y Vázquez 2012, 30), esto se da puesto que cada segmento de mercado tiene una percepción diferente del valor que le genera la propuesta y estará dispuesto a pagar por él.

Para Osterwalder y Pigneur, un modelo de negocio puede implicar dos tipos de fuentes de ingresos que son: "1. Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes; 2. Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente."(Osterwalder, Pigneur, y Vázquez 2012, 30). Según se ha citado, en el primer tipo de fuente de ingresos el cliente paga por un producto o servicio en particular cerrando una transacción puntual, que pudiendo ser repetitiva no cuenta con una periodicidad específica; mientras que, en el segundo tipo de fuente de ingresos el cliente paga de manera recurrente en un lapso de tiempo por un producto o servicio prestado de manera repetitiva y con una periodicidad específica.

3.2.6. Recursos clave

Para el funcionamiento de cualquier modelo de negocio se necesitan de medios a ser utilizados con la finalidad de conseguir los objetivos planteados, dicho en otras palabras, los recursos son aquellos elementos que toda empresa necesita para producir un bien o brindar un servicio. Así, desde el punto de vista económico "Los recursos son escasos cuando las cantidades que se disponen de él no son suficientes para satisfacer todas las necesidades productivas" (Krugman y Wells 2012, 6), al ser escasos o limitados tanto las empresas como sus clientes deben decidir sobre ellos con la finalidad de alcanzar sus objetivos satisfaciendo total o parcialmente sus necesidades.

En ese mismo sentido, para varios autores los recursos se clasifican en grandes categorías, a continuación se citarán algunos ejemplos: para McEachern se dividen en: Tierra, Trabajo, Capital y Habilidades Gerenciales (McEachern 1998, 2); así mismo, para Kurt se divide en: Tierra, Trabajo, Capital y Habilidades Empresariales (Burneo y Larios 2015, 4); mientras que, para Mochón se dividen en: Tierra, Trabajo y Capital (Mochón Morcillo 2006, 2).

Se observa claramente, que los autores coinciden en sus categorizaciones acerca de los recursos, en primer lugar la tierra, comprendida como todos recursos naturales necesarios para el proceso productivo; seguida del trabajo, comprendido como el tiempo y esfuerzo humano tanto físico como intelectual dedicado al proceso productivo; en tercer lugar el capital, dividido en: capital físico, que son los bienes tangibles e intangibles dedicados al proceso productivo, y capital humano que son las destrezas, habilidades y conocimientos adquiridos por las personas y empleados en el proceso productivo; por último, habilidades gerenciales o empresariales, que comprenden las destrezas con las cuales el empresario logra combinar los recursos dentro del proceso productivo con la finalidad de crear una propuesta de valor.

En este orden de ideas, las empresas deben conocer los recursos clave necesarios para generar su propuesta de valor, de la misma manera deben identificar aquellos que utilizará tanto para generar relaciones con sus clientes, como en sus canales de distribución y fuentes de ingresos; puesto que, para llevar a cabo estos procesos de manera eficaz, la empresa debe emplear recursos físicos, intelectuales, humanos y económicos según sea el caso (Osterwalder, Pigneur, y Vázquez 2012, 35).

3.2.7. Actividades clave

Para crear una propuesta de valor, la empresa tendrá que cumplir tantas actividades como lo requiera cada proceso dentro de su giro de negocio. En este sentido, la empresa tendrá que generar una estructura, definida por Hernández como: “Ensamblaje de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes de un todo y su relación entre ellas” (Hernández y Rodríguez 2002, 84).

Este concepto puede asociarse a la empresa como la división de sus actividades agrupadas por homogeneidad formando áreas que trabajarán de manera interrelacionada buscando cumplir con los objetivos propuestos.

Hecha la observación anterior, cada área de la empresa actúa de manera articulada con el objetivo de generar la propuesta de valor, para posteriormente entregarla a su segmento de mercado, cumpliendo con una labor específica compuesta por procesos que se definen como “un conjunto de actividades organizadas para conseguir un fin, desde la producción de un objeto o prestación de un servicio hasta la realización de cualquier actividad interna.” (Ángel Maldonado 2011, 2); en efecto, los procesos o conjuntos de actividades trabajan de manera interrelacionada entre sí a partir de una o varias entradas de materiales o información para convertirlos en productos o servicios que serán la propuesta de valor que entregue la empresa a sus segmentos de mercado.

Con la finalidad de identificar las actividades clave en las que la empresa debe concentrarse, Osterwalder y Pigneur plantean que se debe dar respuesta a interrogantes como “¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?”, además para los autores la división de actividades clave se puede dar de la siguiente manera: producción, solución de problemas y plataforma o red (Osterwalder, Pigneur, y Vázquez 2012, 37).

Tomando en cuenta lo mencionado, se comprende que la división planteada busca dar respuesta a las inquietudes planteadas mediante las actividades clave mencionadas. De esta forma las actividades clave de producción dan respuesta a los requerimientos de la propuesta de valor; las actividades clave de resolución de problemas, dan respuesta a los requerimientos de canales de distribución y fuentes de ingresos; mientras que las actividades clave de plataforma o redes, pueden dar respuesta a tanto al relacionamiento con clientes como a fuentes de ingresos y hasta a los canales de distribución, todo ello dependerá del giro de negocio de la empresa.

3.2.8. Asociaciones clave

Todo modelo de negocio, cuenta con gran cantidad de partes interesadas o stakeholders, mismos que se definen como “cualquier grupo o individuo que pueda afectar o sea afectado por el logro de los objetivos de la organización” (Freeman 2010, 46). En este sentido, se vuelve fundamental analizar las partes interesadas que puedan afectar o resultar afectadas de manera directa por la empresa, dado que gestionar correctamente las relaciones con ellas podría maximizar los beneficios del modelo de negocio. Ante lo descrito, la empresa se encontrará con partes interesadas para cada actividad que realice, una de las formas más comunes de diferenciarlas de acuerdo a Friedman y Miles es considerar a las partes interesadas que mantienen relaciones clasificables con la empresa, entre las más comunes están: los accionistas, clientes, proveedores y distribuidores, empleados y comunidades (Friedman y Miles 2006, 13).

Con el propósito de ilustrar lo mencionado anteriormente, se pueden citar los postulados de Porter sobre las fuerzas competitivas que moldean la estrategia, donde se denota la influencia generada por los proveedores que “acaparan valor para sí mismos al cobrar un precio elevado, limitar la calidad o los servicios o al traspasar sus costes a los participantes de la industria”; así mismo la influencia generada por los compradores que “pueden acaparar más valor al forzar los precios a la baja exigiendo mejor calidad o más prestaciones (lo cual hace subir los costes) y enfrentando en general a los distintos participantes en la industria” (Porter 2009, 43–44).

En tal sentido, para Osterwalder y Pigneur las empresas deciden asociarse fundamentalmente por mejorar sus modelos de negocio, conseguir recursos o mitigar riesgos, mediante: alianzas estratégicas, joint ventures, relaciones cliente-proveedor y de ser necesario Competición (asociación estratégica con empresas competidoras) (Osterwalder, Pigneur, y Vázquez 2012, 38). En relación a lo mencionado, se debe tomar en cuenta que las asociaciones generadas por la empresa son de suma importancia para el correcto funcionamiento del modelo de negocio, valiéndose de ellas para generar ventajas competitivas.

De la misma forma, los autores proponen que las asociaciones clave podrían ser motivadas con la finalidad de reducir los riesgos, obtener y optimizar recursos y actividades específicas o creación de economías de escala. Para ello se presentan varias interrogantes sobre las cuales, la empresa debe trabajar con el objetivo de distinguir sus socios clave y las asociaciones a generar, mismas que se presentan a continuación:

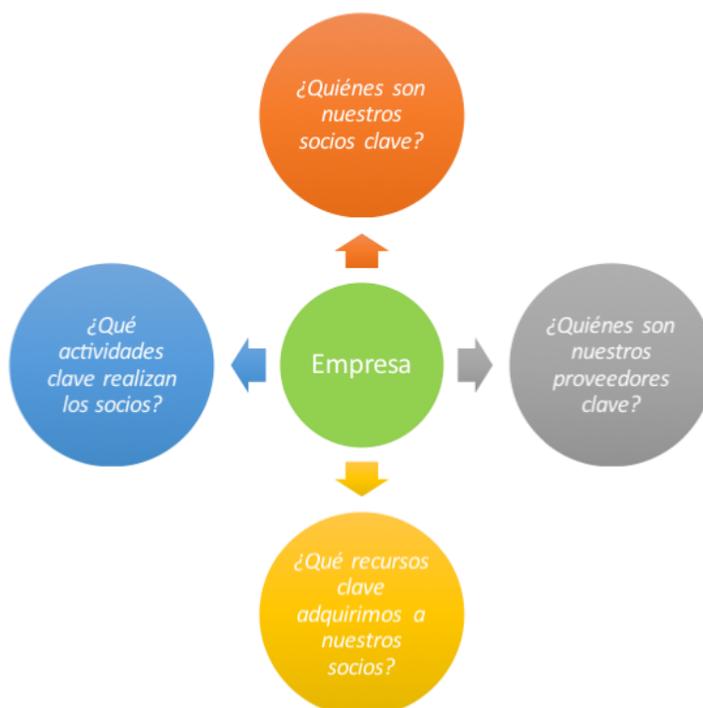


Figura 2. Interrogantes sobre las asociaciones claves. Fuente: (Osterwalder, Pigneur, y Vázquez 2012, 39)

Finalmente, se debe comprender que las asociaciones clave permitirán a la empresa contar con aliados estratégicos que permitan optimizar el funcionamiento del modelo de negocio, buscando desarrollar ventajas frente a la competencia con el objetivo de generar y entregar propuestas de valor por las que el cliente esté dispuesto a pagar.

3.2.9. Estructura de costos

Todo modelo de negocio debe incurrir en costos para funcionar. En este sentido, de inicio se tendrá que comprender el significado de costo, que desde el punto de vista financiero y contable, para autores como Backer representa “la suma de erogaciones, es decir, el costo inicial de un activo o servicio adquirido se refleja en el desembolso de dinero en efectivo y otros valores, o sea, un pasivo incurrido” (Backer, Jacobsen, y Ramírez Padilla 1994, 3–4); por otro lado, para Horngren el costo se define como “un recurso que se sacrifica o al que se renuncia para alcanzar un objetivo específico” (Horngren, Foster, y Datar 2002, 26); en igual forma, para Ibáñez los costos son “todos aquellos recursos necesarios que se han de invertir para transformar una materia en un bien económico” (Ibáñez Machicao 2002, 19).

En este orden de ideas, se puede entender que, los costos son todos aquellos recursos destinados a la operación de la empresa, con el objetivo de crear y entregar valor a sus segmentos de mercado.

Los elementos de costo se clasifican de acuerdo a su tratamiento, es así que cuando su tratamiento es; por alcance, los costos se clasifican en totales o unitarios; por la identidad, los costos pueden ser directos o indirectos; por su relación con la producción o comportamiento, los costos serán fijos o variables; por el momento en el que se determinan, los costos serán históricos o predeterminados; entre otros (Zapata Sánchez 2007, 9–12).

Es importante entonces, comprender que los elementos del costo, su tratamiento y clasificación son de suma importancia para la gestión del modelo de negocio, puesto que la empresa mediante ellos podrá analizar la forma más conveniente de gestionar su estructura de costos de acuerdo a su giro y necesidades.

Por su parte para autores como Osterwalder y Pigneur la estructura de costos describe los costos en los que incurre un modelo de negocio, en este sentido la creación y entrega de valor, el mantenimiento de las relaciones con clientes, los recursos, actividades y relaciones clave, el análisis del segmento de mercado y las fuentes de ingresos generarán un coste para la empresa; mismo que, no será complicado calcular al haber definido recursos, actividades y asociaciones clave con anterioridad; no obstante, es necesario tener claro su cálculo, puesto que algunos modelos de negocio suponen costos mayores que otros (Osterwalder, Pigneur, y Vázquez 2012, 40).

En concordancia con los postulados de los autores, se debe indicar que cada una de las actividades dentro del modelo de negocio tiene un costo, y como se mencionó anteriormente este debe ser registrado y clasificado con el objetivo de mantener y gestionar una estructura de costos adecuada.

Uno de los principales objetivos de la gran mayoría de empresas es minimizar sus costos; sin embargo, existen modelos de negocio donde no se plantea como una de sus prioridades la minimización de los costos, partiendo de este análisis se comprenderá que existen modelos de negocio enfocados en costos y en el valor. Sin importar si el modelo de negocio está enfocado en el valor o en el costo, se debe plantear interrogantes como “¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio? ¿Cuáles son los recursos clave más caros? ¿Cuáles son las actividades clave más caras?” (Osterwalder, Pigneur, y Vázquez 2012, 41); puesto que, estas permitirán identificar la estructura a utilizarse, en base a los costos en los que incurre la empresa.

Operacionalización de las variables

Según Carrasco (2009) define la operacionalización de las variables como:

Un proceso metodológico que consiste en descomponer deductivamente las variables que componen el problema de investigación, partiendo desde lo más general a lo más específico; es decir que estas variables se dividen (si son complejas) en dimensiones, áreas, aspectos, indicadores, índices, subíndices, ítems. (p.11)

Una variable es operacionalizada con la finalidad de convertir un concepto abstracto en uno empírico, susceptible de ser medido a través de la aplicación de un instrumento.

Preguntas Directrices

1. ¿Cómo identificamos al tipo de mercado meta?
2. ¿Cómo llegamos a nuestros clientes?
3. ¿Son nuestros Socios comerciales indispensables para este plan de negocio?
4. ¿Cómo Satisfacemos sus gustos y necesidades?
5. ¿En que nos ayudan los indicadores financieros?

Variables Independientes

1. Segmentación de mercado
2. Canales de distribución
3. Aspectos asociativos

Variables Dependientes

1. Propuesta de valor
2. Indicadores financieros

Operacionalización de variables

Objetivos	Variables	Definición conceptual	Definición Operativa	Indicador	Ítems /preguntas
Indagar los aspectos de mercado y su segmentación para dirigir la propuesta de valor del restaurante comida rápida saludable ORGANIC & GREEN en Managua, durante el año 2022	Segmentación de mercados	Método por el cual se pueden dividir a los clientes potenciales en distintos grupos, los cuales, permiten que las empresas puedan enviar mensajes personalizados a las audiencias correctas.	Conducta en restaurantes que agrupa a los consumidores basándose en patrones específicos de comportamiento que se despliegan cuando se toman las decisiones de compra.	Demografía Geografía Conducta Pictografía	
Determinar la propuesta de valor del restaurante comida rápida saludable ORGANIC & GREEN en Managua, durante el	Propuesta de valor	Recurso para transmitir de manera objetiva y directa las ventajas que una empresa puede aportar a sus clientes.	Factor que hace que un cliente se decante por un restaurante u otro; su finalidad es solucionar un	Atributos Imagen Relaciones Funcionalidad Precio	

<p>año 2022 y su diferenciación con respecto a demás propuestas gastronómicas saludables.</p>		<p>Mostrarles a tus clientes lo que tu empresa puede ofrecer es indispensable para involucrarlos</p>	<p>problema o satisfacer una necesidad del cliente.</p>		
<p>Diferenciar los canales de comunicación que desarrollará el restaurante comida rápida saludable ORGANIC & GREEN en Managua, para comunicar sus servicios a los clientes potenciales.</p>	<p>Canales de comunicación</p>	<p>Medios que utilizados para comunicarnos o para interactuar con el segmento de clientes con el propósito de dar a conocer la propuesta de valor, distribuirla en el mercado y concretar su venta</p>	<p>Canales directos a través del contacto directo con los clientes; por medio de call center con soporte de un catálogo o sitio web; distribución indirecta por medio de revendedores y clientes finales; y ventas por medio de múltiples canales.</p>	<p>Distribución Logística Marketing digital Publicidad Promoción Punto de venta Mechandising Retail</p>	

<p>Valorar los aspectos asociativos con los que el restaurante de comida rápida saludable ORGANIC & GREEN en Managua, debe contar para su crecimiento y rentabilidad.</p>	<p>Aspectos asociativos</p>	<p>Alianzas estratégicas que establece tu organización para colaborar en temas como compartir experiencias, costes y también recursos. Socios estratégicos, socios industriales, socios inversores son algunos de los socios claves para una empresa.</p>	<p>Socios que generan al restaurante una mejora en productividad y efectividad de su operatividad.</p>	<p>Cadena de suministro Proveedores Finanzas Comercialización Delivery</p>	
<p>Detallar los indicadores financieros correspondientes al modelo de negocio</p>	<p>Indicadores financieros</p>	<p>Relación entre cifras extractadas de los estados financieros y otros informes contables de una empresa con el</p>	<p>Mide lo bien o mal que realizamos una actividad, un proceso o un servicio. El punto de partida para la evaluación de</p>	<p>Ingresos Costos fijos Costos variables Flujo de Caja Presupuesto</p>	

CANVAS para conocer un detalle de la productividad del restaurante comida rápida saludable ORGANIC & GREEN en Managua,		propósito de reflejar en forma objetiva el comportamiento de la misma	un restaurante es definir los indicadores que expresan estos resultados.	Utilidad	
--	--	--	---	----------	--

Diseño metodológico

Enfoque de la investigación

Este enfoque se basa en el criterio de Hernández, Sampieri y Mendoza (2008) en el que refiere que los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

El enfoque de investigación es mixto no experimental, partiendo de un estudio descripción del marco legal y normativo, los resultados de las investigaciones relacionadas al tema, así como el desarrollo de un negocio desde todos sus aspectos, y por tanto, se realizará interpretación del fenómeno en estudio a través de la aplicación de instrumentos tanto de naturaleza cualitativo como cuantitativo.

Tipo de investigación

Esta investigación es de tipo descriptiva, buena parte de lo que se escribe y estudia sobre lo social no va mucho más allá de este nivel. Consiste, fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores.

Según el nivel de profundidad es clasificada como de tipo Descriptiva cuantitativa, pues nos basamos a partir de la recopilación de datos estadísticos de gustos y preferencias de los clientes y aplicarlo al estudio financiero ya que lo que se requiere saber es si aumentarían las ventas basadas en el negocio canvas.

Población y muestra

Para Tamayo (2012) es la totalidad de un fenómeno de estudio referente a la totalidad de “unidades de análisis” que integran el fenómeno las que deben cuantificarse para ejercer dicho estudio, “integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica”. En el presente estudio tomamos como población al área urbana en la que opera Organic & Green la cual es la comarca Esquipulas del distrito V del municipio de Managua que cuenta con un aproximado de 10477 habitantes según censo de 2019.

Muestra

Para determinar la oferta y demanda del producto en el mercado se aplicaron 384 encuestas a personas mayores de 18 años económicamente activas en los siguientes supermercados (colonia, maxi pali, unión) , restaurantes y algunas comedores populosos de Managua. Esto en un periodo de cinco días, y posteriormente fueron procesadas utilizando herramientas de Excel. Es de suma importancia determinar la muestra del universo para poder determinar aplicar el instrumento de medición, en esta investigación, dado que su enfoque es cuantitativo, al tratarse de una población extremadamente alta se utilizará la fórmula para el cálculo donde intervienen:

Variable	Significado	Valor
N	Universo	10477
P	Probabilidad de éxito	0.5
Q	Probabilidad de fracaso	0.5
E	Margen de error	5%
Nc	Nivel de Confianza	95%
Z	Factor de distribución normal	1.96
N	Muestra	Desconocido

$$n = \frac{N * z^2 * p * q}{(N - 1) * e^2 + z^2 * p * q}$$

$$\frac{10477 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{(10477 - 1) * 0.5^2 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 370.6 \cong 371$$

La muestra es de 384 personas, a las que habrá que aplicarles la encuesta. De esa manera, el presente trabajo de investigación, presentará un nivel confianza del 95%.

Métodos y Técnicas

Según Muñoz (2010): La encuesta, una de las técnicas de investigación social mas difundidas, se basa en las declaraciones orales o escritas de una muestra de la población con el objeto de recabar información. Se puede basar en aspectos objetivos (hechos, hábitos de conducta, características personales) o subjetivos (opiniones o actitudes).

Es por ello que se utilizara la encuesta como parte principal del estudio, mediante un cuestionario de preguntas objetivas que permitan conocer los hábitos alimenticios que tiene el sector de la comarca Esquipulas así como sus gustos y preferencias que serán de gran utilidad en el plan de negocios de Organic & Green.

Instrumentos de Análisis

Piura, J. (2012) para la recolección de información se elaboraron instrumentos como: guía de análisis documental, guía de observación, guía de entrevista a profundidad dirigida al personal de contabilidad y ventas.

Los datos recolectados fueron procesados según el tipo, en el caso de la información cualitativa se trabajarán mediante matrices de procesamiento y análisis de la información que permita ordenar, agrupar y clasificar la información en programa Word, y en cuanto a la información cuantitativa por medio de procesador estadístico Excel, en donde se tabularán los datos, presentando tablas y gráficas explicativas de tendencias.

Se realizará cruce de variables, relacionando los datos e información de las diferentes fuentes: análisis documental, observación, comparación de resultados. Finalmente se procederá al análisis e integración de datos, los que serán presentados en el apartado de resultados y conclusiones de la investigación.

Los datos a presentar fueron obtenidos mediante una encuesta aplicada de 18 preguntas dirigidas al sector de Esquipulas.

Encuesta

El propósito de esta encuesta es de carácter de académica, se pretender tomar estos datos para la realización de un trabajo de investigación donde se aplique un modelo CANVAS que promueva la venta de comida orgánica en la ciudad de Managua.

1. ¿Qué tan sano te alimentas?
2. ¿Cuál es su edad?

3. ¿Cuál es tu nivel educativo?
4. ¿Cuál es tu género?
5. ¿Con qué frecuencia consume alimentos saludables?
6. ¿Le gusta consumir alimentos balanceados para cuidar tu salud?
7. ¿Qué tan frecuente consume alimentos con vegetales?
8. ¿Piensa en su salud al consumir ciertos alimentos?
9. Cuando va a buscar un producto alimenticio ¿qué busca?
10. ¿Conoce alguna marca que ofrezca comida sana?
11. ¿Conoce los beneficios de comer saludable?
12. ¿Qué presupuesto destina para comprar su almuerzo semanalmente?
13. ¿Usted Realiza ejercicios?
14. ¿Con que frecuencia realiza ejercicios?
15. ¿Cómo clasificaría del 1 al 5 el servicio de delivery dónde actualmente pide comida saludable?
16. ¿Cómo clasificaría del 1 al 5 las promociones de los restaurantes en los cuales acostumbra a comprar comida saludable?
17. ¿Como clasificaría del 1 al 5 el precio del menú de los restaurantes en los cuales acostumbra a comprar comida saludable?
18. ¿Como clasificaría del 1 al 5 la calidad del menú de los restaurantes en los cuales acostumbra a comprar comida saludable?

Análisis de resultado

Edad del encuestado

Figura 1.

Edad del encuestado



Fuente: Elaboración propia

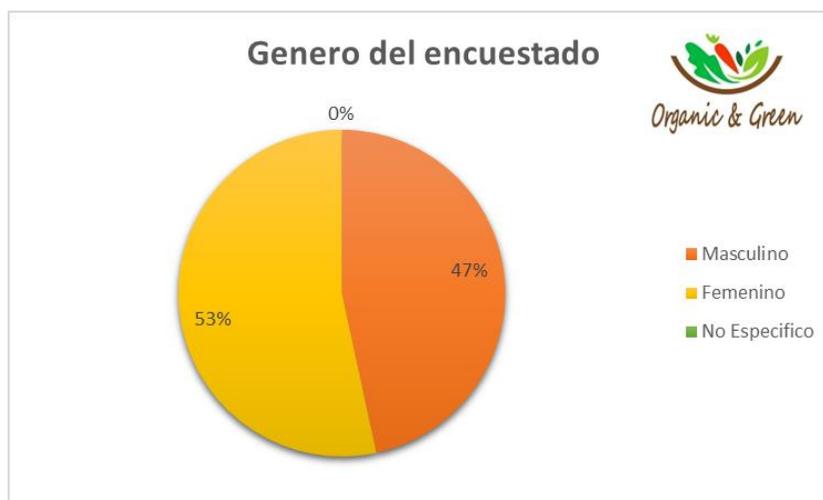
El 60% de los encuestados tienen una edad entre 21-35 años, seguido 15-20 años con un 23% lo que nos indica que las personas jóvenes son las que se preocupan mas por comer saludable.

Grado de escolaridad



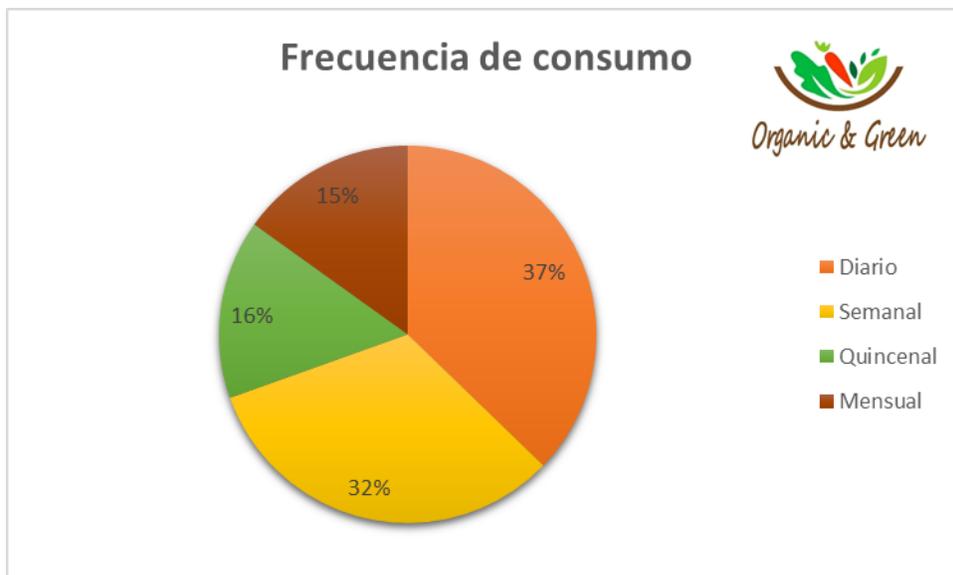
El 85% de los encuestados tienen un nivel académico universitario, este dato nos ayuda a definir el canal que debemos utilizar para llegar a nuestros clientes potenciales sea escrito, visual o auditivo.

Genero del encuestado



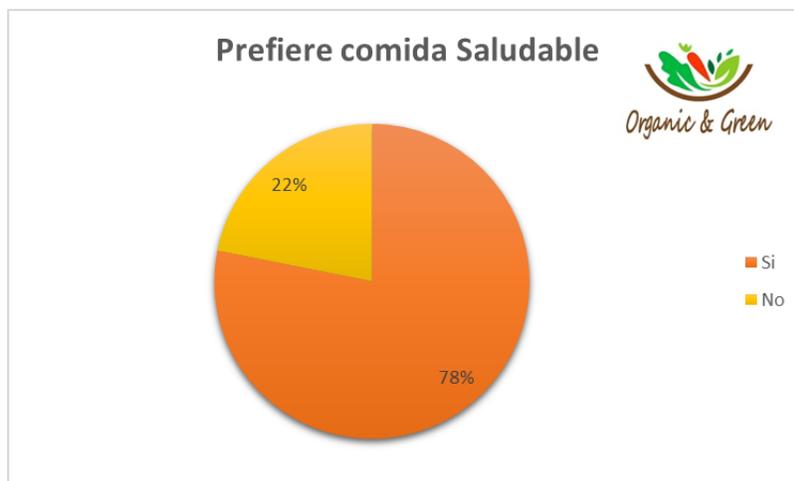
El 53% de los encuestados son del género femenino lo que indica que este segmento está más atento a las ofertas de comida saludable.

Frecuencia de consumo de comida rápida



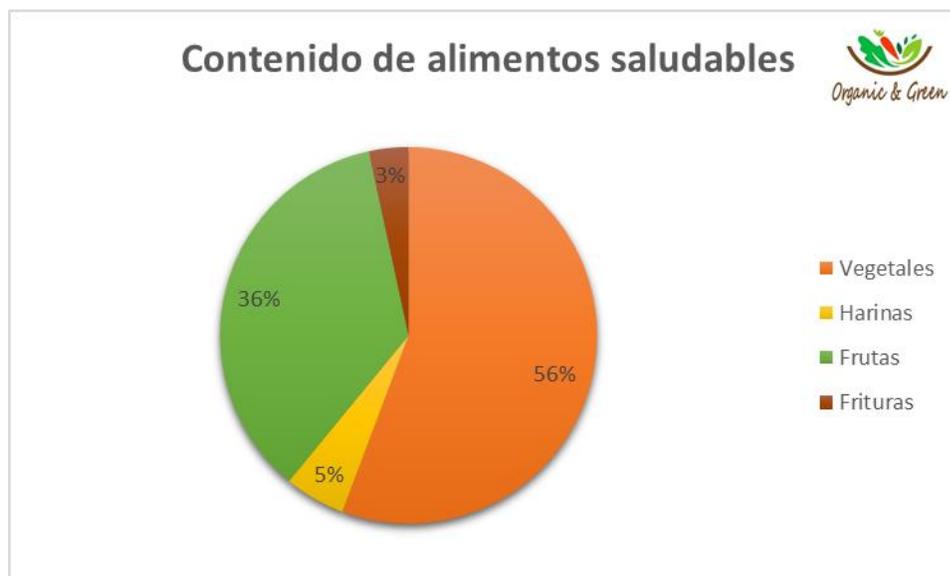
El 37% de los encuestados compra sus alimentos diariamente seguido del 32% que lo realiza al menos una vez semanal, esto nos proporciona una proyección inicial de las ventas que se pueden generar.

Gustos y preferencias por la comida saludable



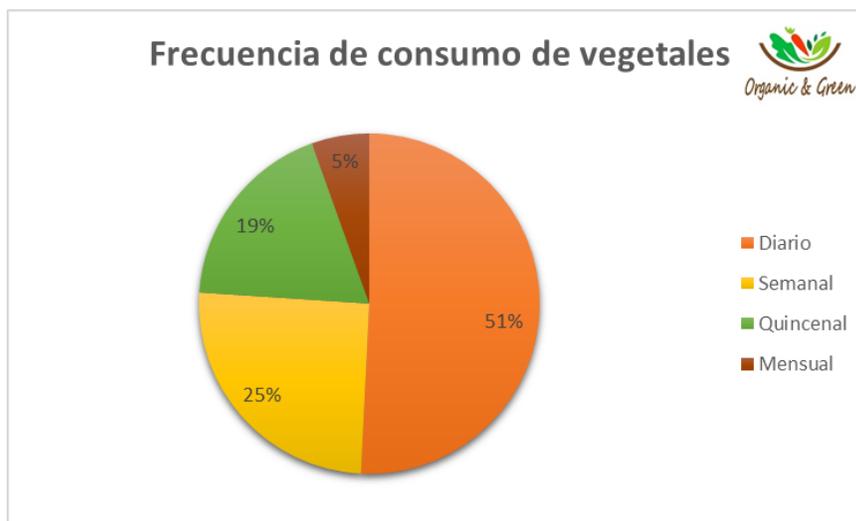
El 78% de los encuestados refieren consumir comida que se saludable esto nos indica que nuestro mercado objetivo esta abierto a las opciones nuevas que podamos brindarles.

Contenido del alimento saludable



El objetivo de esta pregunta es determinar gustos y preferencias de los encuestados en relación al tipo de alimentación saludable, con un 56% de los encuestados relacionan comida saludable con Vegetales seguido de un 36% que las relaciona con frutas.

Frecuencia en el consumo de vegetales



Es necesario determinar qué tipo de ingredientes son de preferencia para los encuestados.

Criterios de salud al consumir productos saludables



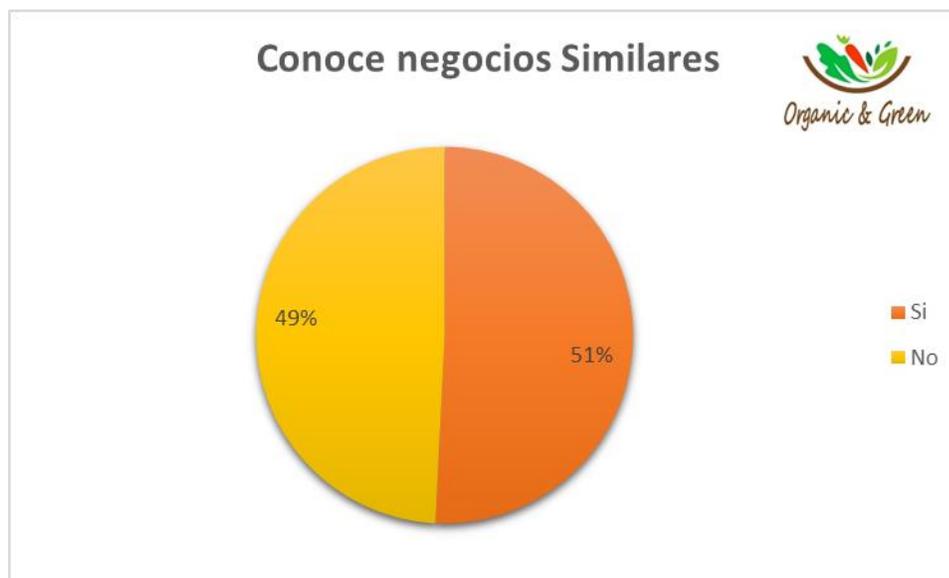
El 70% de los encuestados indica que se preocupa porque lo que come sea saludable esto nos permite adaptar el consumo a las condiciones de vida de nuestros consumidores

Percepción del cliente al consumir productos saludables



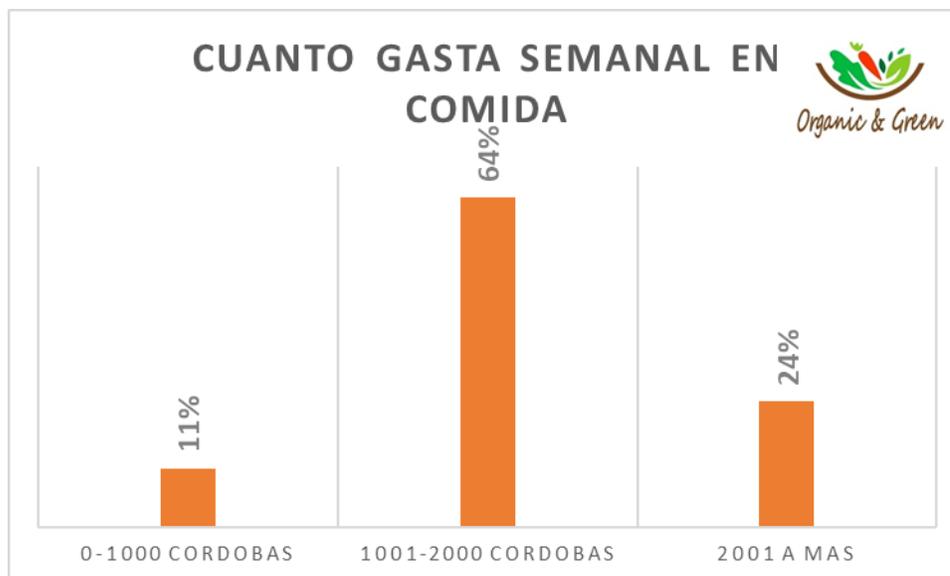
La percepción del cliente define cuánto vende un producto o servicio y cómo se percibe la empresa. El 51% de los encuestados afirma tomar en cuenta características como precio, complementos alimenticios y cantidades a la hora de comprar

Conocimiento de negocios similares con servicio de delivery de comida rápida



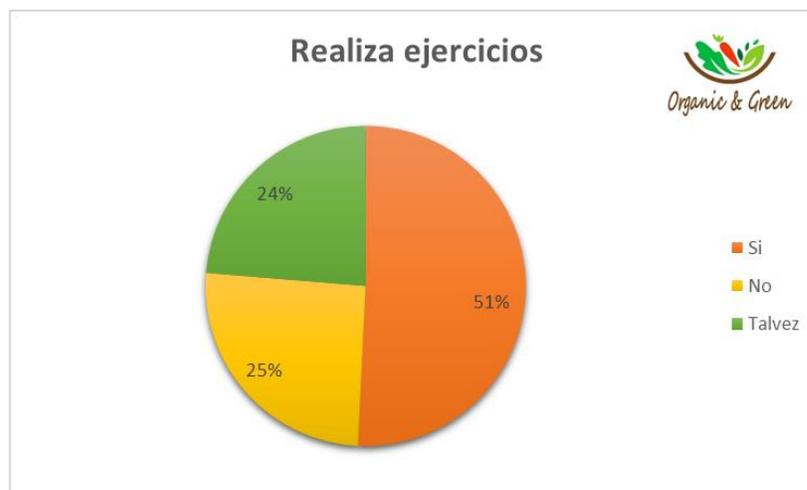
El 51% de los encuestados afirman conocer negocios similares, esto nos indica la competencia que tenemos en cuanto al servicio de comidas saludables

Presupuesto que invierte en comida rápida



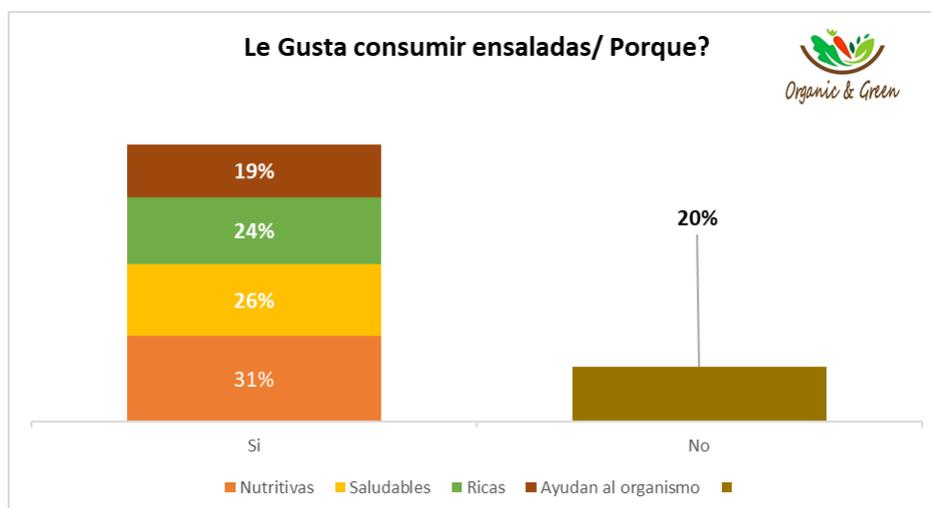
El 64% de los encuestados tienen un rango de 1001 a 2000 córdobas semanal de gasto de comida esto nos ayuda con la proyección de ventas

Realiza ejercicio periódicamente



El 51% de los encuestados Practican ejercicios o algún deporte esto nos indica que son personas que llevan una dieta sana

¿Le gustaría consumir Ensaladas?



Al 80% de la muestra encuestada le gustaría consumir ensalada, lo que pone de manifiesto que hay una necesidad de consumir el producto. La razón mas importante para que los clientes consuman ensaladas es por que son nutritivas (31%) las personas relacionan las ensaladas con bienestar físico.

¿Qué tipo de ensalada le gustaría?



Otra de las preguntas fundamentales de la encuesta, era que tipo de ensalada deseaban consumir, usando como indicadores 3 que son las más conocidas por la población y que estarán dentro de nuestro menú, obteniendo que el 50% prefiere de pollo, 30% vegetales y el 20% restante mixta.

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una ensalada?



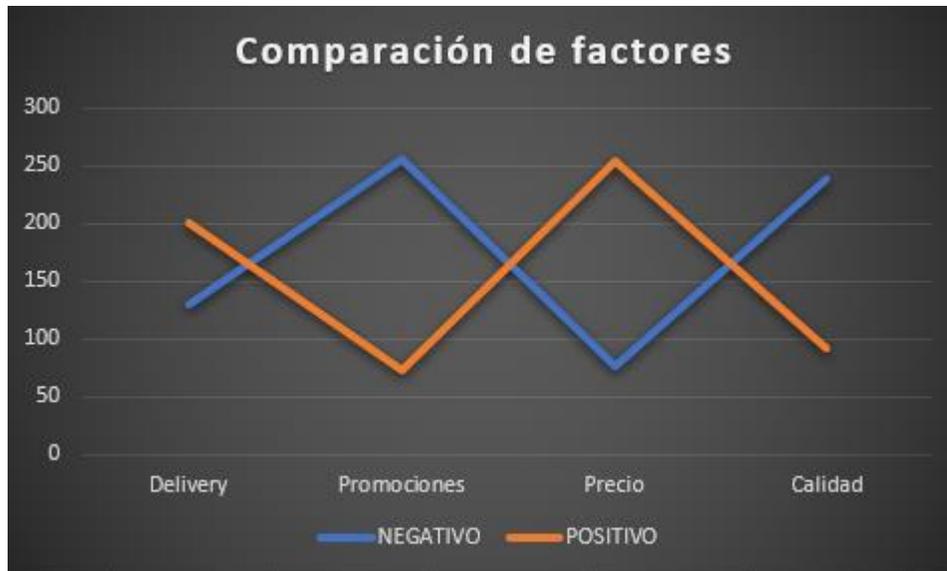
De los rangos de precios establecidos para el producto logramos determinar que: el 90% de los encuestados estarían dispuestos a pagar 150 córdobas, el 5% pagaría 200 córdobas y solo el otro 5% pagaría 250 córdobas. Estos resultados satisfacen a nuestra investigación ya que dicho precio es el costo posible del producto.

¿Cómo te gustaría la entrega de la ensalada



Dado los cambios que han surgido en el mercado y en las necesidades del consumidor se consideró indispensable conocer como preferían nuestros posibles clientes adquirir sus ensaladas, mostrando los resultados que el 70% prefiere consumir el producto en su casa a través de Delivery, el 15% desea pasar retirando y el 15% restante desearía consumir en el local.

A continuación, se presenta una gráfica del comportamiento de los 4 factores que se consideraron realizar un análisis de comparación, las cuáles son: Delivery, promociones, precio y calidad. También, se utilizó la escala de Likert, la cual es una escala Penta, debido a que tiene 5 niveles. 1: Malo. 2: Regular. 3: Bueno. 4: Muy Bueno. 5: Excelente. Sin embargo, para hacer una comparación sumamos el número de personas que tienen la percepción de Malo y Regular y se definió con la categoría de “Negativo”. Además, se sumó las categorías Bueno, Muy Bueno y Excelente, y el resultado se definió en la nueva categoría “Positivo”. Teniendo el resultado en la siguiente figura:



Modelo de negocios canvas para el restaurante de comida sana organic & green

PLANTILLA MODELO CANVAS		Diseñado para:	Fecha:	Versión:
		Organic & Green	7 de agosto 2021	9
Socios clave Proveedores Gimnasios Super Mercados Hugo	Actividades clave Captación de clientes Atención al cliente Relación con los proveedores de insumos de alimentos Propuesta gastronómica diferenciada (ENSALADAS SALUDABLES) Automatización del proceso de compra y de entrega. Realizar alianzas horizontales tanto con proveedores, Gimnasios y canales como Hugo.	Propuestas de valor Valor nutritivo en los alimentos Mejorar la nutrición en nuestro segmento de mercado. Empaque con cualidades únicas que nos conectan con el consumidor pero que sobre todo protege el contenido. Diseño de marca Captación de clientes mediante segmento infantil Servicio de entrega a domicilio mediante alianzas estratégicas con Hugo y distribución propia	Relación con clientes Marketing Servicios automatizados convenios	Segmentos de clientes Clase media a clase media alta. Segmento joven entre 20 y 30 años Deportistas Profesionales Público en general
	Recursos clave Recursos físicos Recursos humanos Canales (Hugo, distribución propia) Recursos financieros		Canales Hugo Distribución propia Redes sociales	
Estructura de costos Costos fijos Costos variables		Fuente de ingresos Ventas por delivery Transferencia bancaria Efectivo del vendedor al consumidor		

Segmento de mercado

Teniendo en cuenta que en la actualidad existen consumidores con gustos y necesidades diferentes, por lo que no podemos llegar a todos.

Por tal razón fue de suma importancia crear segmentos en los que se incluya a consumidores con características similares. elaborados en función de nuestro producto.

Geográficamente: estaremos atendiendo en managua en la comarca Esquipulas n el municipio Managua distrito V con una población aproximada de 10477 personas según el censo de 2019

Segmento de Clientes

El Segmento de clientes de acuerdo a los datos obtenidos de las encuestas y análisis externo, el mercado objetivo está compuesto por personas geográficamente la población que reside en la comarca Esquipulas en el distrito V de managua con una población de 10477 habitantes, demográficamente nos enfocaremos en personas de clase social alta y media (alta y baja). Las personas que consumen comida rápida de manera frecuente son los trabajadores, asalariados, que salen en horas de almuerzo a buscar comida cerca de sus trabajos. Estas personas consumen en varios momentos: en hora de almuerzo (12 md a 2 pm) y luego después del trabajo (después de las 6-7 pm) que es cuando salen con su pareja o amigos para distraerse y socializar.

A la vez, según información de entrevistas, estas personas suelen estudiar los fines de semana en universidades, por lo que los almuerzos y salidas de fines de semana suelen ser los momentos de mayor frecuencia de consumo de comida rápida. Psicograficamente atenderemos a personas que llevan estilo de vidas saludables, que realizan ejercicio o practican deportes. Las conductas que presentan nuestros segmentos son personas que buscan alimentos nutritivos, con buen sabor, con servicio delivery y con precios accesibles.

Propuesta de valor

En la presente propuesta de investigación, la cual se basa en la aplicación de una metodología canvas para iniciar un proyecto de emprendimiento, el cual se ha realizado en forma temporal (2022), con el propósito de crear una empresa que brinde productos de comida saludable. Se deberá emplear el método científico para determinar el beneficio y que valor aporta a la propuesta de negocio, es importante recalcar, que no existen dos proyectos iguales ni tampoco empresas iguales por tanto el comportamiento de estas difieren.

Organic & Green ofrece como propuesta de valor las siguientes características:

1. Comida Saludable, nutritiva, con ingredientes frescos.
2. Atención personalizada según las necesidades específicas de los diferentes clientes o segmentos.
3. Seguimiento en línea de su pedido
4. Servicio delivery
5. Empaque de calidad que aumenta la conservación de la comida }
6. Organic & Green queremos dar lo mejor a nuestros consumidores finales.
Entregando su producto en tiempo y forma con la mejor atención.

Características funcionales

Estas se relacionan con los diferentes usos que tenga el producto y por supuesto a las metodologías de operación. Es por eso que se pueden adquirir nuevas oportunidades de uso que a su vez pueden desarrollar la potencialidad de un producto.

En Organic & Green nuestro envase es tan bueno que a su vez puede ser funcional puesto que puede ser reutilizable para uso en el hogar.

Entre las características perceptibles encontramos:

1. El núcleo
2. El precio
3. El diseño
4. El envase

Entre las características imperceptibles podemos mencionar:

1. La calidad, la podemos definir en función de comparar las características que son más básicas del producto, con aquellos estándares y/o los productos que posee la competencia.
2. Los signos distintivos o las marcas, que son los que nos facultan para poder reconocer el producto y poder diferenciarlo de los que son exactos o muy similares de la competencia.
3. La imagen corporativa es aquella que llega a constituir el reflejo de la información que se recibe sobre el producto en el subconsciente o en la mente del consumidor.
4. Los servicios, son los que forman aquellos valores que se añaden o integran al producto y que pueden hacerlo distinto a cualquier otro.
5. Atributos psicológicos
6. La calidad de la marca

Atributos físicos

La ensalada es, en términos generales, un plato frío de varias verduras cortadas, mezcladas y aderezadas, fundamentalmente con sal, aceite vegetal y vinagre. Existen multitud de recetas diferentes provenientes de gastronomías de todo el mundo, por lo que realmente se trata de una familia de platos.

Adaptabilidad por temporada

Es importante considerar los intervalos de tiempo (temporadas) tales como: verano, navidad, etc., y de esta manera proponer promociones inclusivas que generen valor al giro del negocio. Logrando de esta forma un marketing dinámico ya que se podrá ofertar distintos tipos de ensaladas en función de la temporada mostrando una flexibilidad ágil para la satisfacción de nuestros clientes.

Diseño del producto

También se consideró como propuesta de valor, incluir al segmento infantil dado que el 95% de las personas encuestadas les gustaría que sus hijos tuviesen opciones de alimentos sanos que permitan un mejor nivel de nutrición por el aporte de los macronutrientes que se ofrece en la propuesta de menú.

A continuación, se presenta la propuesta de diseño que cumplirá con varias funciones:

1. Innovación dado que contara con diseños atractivos, y traerá juegos de mesa que permita que el niño desarrolle creatividad durante el juego.
2. Calidad y seguridad del producto





En Organic & Green nuestra imagen comercial cuenta con ciertas características.

1. Etiqueta
2. Color
3. Empaque

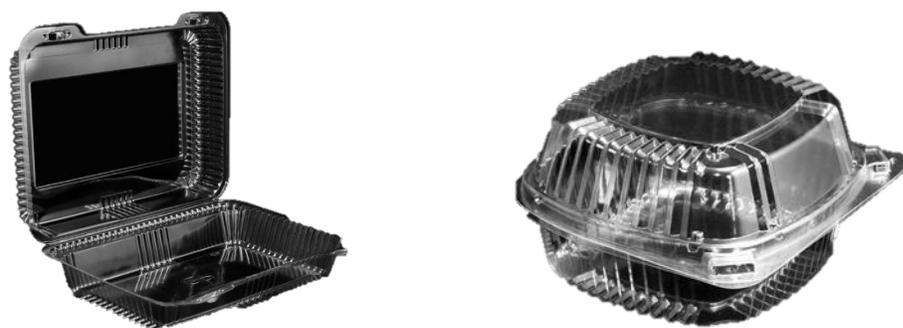
Como nuestro producto es de consumo (comida saludable) utilizamos la siguiente paleta de colores.

Tabla 3. Significado de colores.

N°	COLOR	SIGNIFICADO
1	Blanco	Se le considera el color de la perfección. En publicidad, al blanco se le asocia con la frescura y la limpieza porque es el color de nieve. A menudo se asocia a con la pérdida de peso, productos bajos en calorías y los productos lácteos.
2	Verde	El verde es el color de la naturaleza por excelencia. Representa armonía, crecimiento, exuberancia, fertilidad y frescura. El verde sugiere estabilidad y resistencia.
3	Anaranjado	El naranja combina la energía del rojo con la felicidad del amarillo. Se le asocia a la alegría, el sol brillante y el trópico. Representa el entusiasmo, la felicidad, la atracción, la creatividad, la determinación, el éxito, el ánimo y el estímulo. La visión del color naranja produce la sensación de mayor aporte de oxígeno al cerebro, produciendo un efecto vigorizante y de estimulación de la actividad mental. Color cítrico, se asocia a la alimentación sana y al estímulo del apetito. Es muy adecuado para promocionar productos alimenticios.

4	Rojo	Como todos los colores cálidos, el rojo es muy habitual entre nuestros utensilios de cocina, es uno de los más favoritos de la gente, esto se debe a que la electricidad de color rojo excita el sabor y el apetito, y sin pasarse de tono nunca llega a ser tan Irritante como el amarillo, el verde-amarillo, o el naranja a pesar de su violenta apariencia.
---	------	---

Nuestro empaque cuenta con un envase que permite mantener seguro los alimentos que componen nuestras ensaladas saludables. Este envase es una herramienta de primera importancia en la interacción con el cliente final que toma aún más protagonismo cuando son productos de alto consumo familiar. Los productos de alta rotación -como los alimentos- Sin embargo, hay que tener en cuenta que por sus características y generalidad, los consumidores no encuentran problema a la hora de buscar sustitutos. Esto se debe a que en el mercado se puede encontrar ofertas similares con la misma calidad y precio.



Beneficios de protección del producto

1. Evita que otros copien la apariencia de nuestro producto
2. Tener derechos exclusivos

3. Diferenciarnos de la competencia



Empaque del producto. Fuente: Elaboración propia

Relación con el cliente

Las empresas de hoy en día, han estado tratando el servicio al cliente como un aspecto muy básico, hasta el punto de subestimarlos por completo. A diferencia de las ventas o marketing, que son vitales para el éxito del cualquier negocio, esto es algo que desafortunadamente muchos líderes no entienden.

Saber lo que tus clientes opinan de tu marca o negocio en realidad tiene mucho valor porque con sus opiniones puedes hacerte una idea más clara de qué tan contentos están con lo que ofreces. Para Organic & Green la relación con el cliente es clave en la medición de la satisfacción, y para ello hay algunos métodos que pondremos en acción:

1. Encuestas de satisfacción al consumidor, se realizaran semestralmente para medir si el cliente tuvo una experiencia positiva o negativa.
2. Tasa de abandono, anualmente evaluaremos el porcentaje de personas que dejaron de consumir nuestras comidas.

Esto con el fin de poder conocer mejor a nuestros clientes e implementar plan de acción a seguir con los resultados obtenidos.

Canales

Se utilizará Sistemas mixtos: la empresa utiliza su propia fuerza de ventas para realizar la venta, y adicionalmente, utilizan distribuidores locales, que realizan las tareas de almacenamiento del producto, entrega y servicio.” Nuestro personal se encargara de las ventas, adicional tendremos como medio de entrega de pedidos la plataforma mejor conocida como HUGO Nicaragua, empresa que en tan solo 3 años se ha expandido a 6 países. Quienes luego de la pandemia tuvieron un nivel más alto de aceptación por los consumidores.

Un buen servicio al cliente genera lealtad

Atrae buena publicad



Fuentes de ingresos

El precio influye al momento de realizar la compra, la percepción que tienen en los consumidores en cuanto a los precios altos, es que la calidad del producto también sea alta. ORGANIC & GREEN tiene los mejores precios con la mejor calidad.

Por ello luego de hacer el análisis de precio con la competencia, y también considerando los costos directos e indirectos del producto, además de los resultados de la aplicación del instrumento de investigación, se llegó a la definición del precio del producto.

Descripcion	Precio
Ensalada de pezclado	150
Ensalada de Pollo	150
Ensalada de vegetales	150

Recursos Claves

En primer lugar la tierra, comprendida como todos recursos naturales necesarios para el proceso productivo ya que nuestra oferta es comida saludable y garantizaremos productos de calidad cosechados con todas las medidas sanitarias que requiere el país; seguido el trabajo, comprendido como el tiempo y esfuerzo humano tanto físico como intelectual dedicado al proceso productivo para ello contaremos con personal altamente calificados y certificados Chef que promuevan la comida saludable; en tercer lugar el capital, dividido en: capital físico, que son los bienes tangibles e intangibles dedicados al proceso productivo, y capital humano que son las destrezas, habilidades y conocimientos, contaremos con equipo rodante para la adquisición de materia prima (Vehículo), accesorios y materiales de cocina industrial para la elaboración de las comidas.

Actividades Claves

Intentar hacerlo todo es un grave error que cometen muchos emprendedores para ahorrar costes o por desconfianza, es por esto que Organic & Green centrara su esfuerzos en las actividades que serán indispensables para el funcionamiento de la misma

1. Captación de clientes
2. Atención al cliente
3. Relación con proveedores de insumos alimenticios
4. Propuesta gastronómica diferenciada

5. Automatización del proceso de gestión
6. Insumos frescos

Asociaciones Claves

Y vamos a entender por asociaciones clave todas aquellas que respondan a la pregunta de si hay otras empresas que nos pueden ayudar a mejorar nuestra propuesta de valor. En otras palabras; proveedores, socios, etc,.. que nos ayuden a ser mejores. Las asociaciones claves de Organic en orden de prioridad tenemos:

1. Nuestros proveedores: que son los garantes que nuestros productos sean de calidad para que nuestras comidas sean exactamente lo que estamos ofertando a nuestros clientes, un insumo de calidad genera un producto final de calidad
2. Gimnasios, el 51% de las personas que entrevistamos aseguran realizar ejercicios por lo que tener a los gimnasios como un aliado comercial es una estrategia para lograr nuestro objetivo.
3. Agencia de marketing Digital tener una buena interacción con los clientes en línea es de vital importancia por esto consideramos el marketing digital como un factor importante.

Estrategias de Comunicación de Marketing: Páginas de Redes Sociales



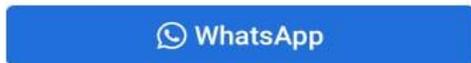
4:05       

Organic & Green



Organic & Green

 **Organic & Green**
Producto/servicio  Te gusta

A Organico y una persona más les gusta esto

[Inicio](#) [Publicaciones](#) [Opiniones](#) [Fotos](#) [Comunidad](#)

Información [Sugerir cambios](#)

-  [Preguntar por el sitio web](#)
Envía esta pregunta en Messenger. 
-  [Enviar mensaje](#)
-  [7728 9768](#)
-  [Producto/servicio](#)

[Ver todo >](#)

 **Transparencia de la página**

Facebook muestra información para que entiendas mejor la finalidad de una página. Consulta qué acciones realizaron las personas que la administran y publican contenido.

Estudio económico

A continuación, se presenta el prepuerto de los costos de cada una de los tipos de ensaladas.

Tabla 4. Tabla de costos por contenido de la Ensalada de Pescado

ITEM	PRODUCTO	UNIDADES	GRAMOS	PRECIO	COSTO
1	LECHUGA	1000	60	C\$ 39.00	C\$ 2.34
2	REMOLACHA	1000		C\$ 7.50	C\$ 7.50
3	CEBOLLA MORADA	1000	14	C\$ 27.00	C\$ 0.38
4	ZANAHORIA	1000	20	C\$ 26.00	C\$ 0.52
5	PESCADO	1000	80	C\$ 90.00	C\$ 7.20
6	LIMON	1000		C\$ 5.00	C\$ 5.00
7	TENEDOR	200	1	C\$ 126.44	C\$ 0.63
8	SERVILLETA	150	1	C\$ 298.94	C\$ 1.99
9	EMPAQUE ENSALADA	1	1	C\$ 15.00	C\$ 15.00
10	EMPAQUE DE ADEREZO	1	1	C\$ 1.00	C\$ 1.00
11	EMPAQUE DE SEMILLAS	1	1	C\$ 1.00	C\$ 1.00
12	EMPAQUE TENEDOR	1	1	C\$ 0.50	C\$ 0.50
TOTAL					C\$ 43.06

Tabla 5. Tabla de Costos por Contenido de Ensalada de Pollo .

ITEM	PRODUCTO	UNIDADES	ONZAS	GRAMOS	PRECIO	COSTO
1	LECHUGA	1000		60	C\$ 39.00	C\$ 2.34
2	CHAYOTE	1000		60	C\$ 10.00	C\$ 0.60
3	TOMATE	1000		250	C\$ 23.00	C\$ 5.75
4	CEBOLLA MORADA	1000		14	C\$ 27.00	C\$ 0.38
5	ZANAHORIA	1000		20	C\$ 26.00	C\$ 0.52
6	POLLO	1000		75	C\$ 52.00	C\$ 3.90
7	ADEREZO RANCH	125.2226	2		C\$ 218.95	C\$ 3.50
8	NUEZ MIXTA	907		2	C\$ 599.95	C\$ 1.32
9	TENEDOR	200		1	C\$ 126.44	C\$ 0.63
10	SERVILLETA	150		1	C\$ 298.94	C\$ 1.99
11	EMPAQUE ENSALADA	1		1	C\$ 15.00	C\$ 15.00
12	EMPAQUE DE ADEREZO	1		1	C\$ 1.00	C\$ 1.00
13	EMPAQUE DE SEMILLAS	1		1	C\$ 1.00	C\$ 1.00
14	EMPAQUE TENEDOR	1		1	C\$ 0.50	C\$ 0.50
TOTAL						C\$ 38.43

Tabla 6. Tabla de costos por Contenido de Ensalada de Vegetales.

ITEM	PRODUCTO	UNIDADES	GRAMOS	PRECIO	COSTO
1	LECHUGA	1000	60	C\$ 39.00	C\$ 2.34
2	HUEVOS	1000		C\$ 10.00	C\$ 10.00
3	TOMATE	1000	250	C\$ 23.00	C\$ 5.75
4	CEBOLLA MORADA	1000	14	C\$ 27.00	C\$ 0.38
5	ZANAHORIA	1000	20	C\$ 26.00	C\$ 0.52
6	CHILTOMA	1000	20	C\$ 5.00	C\$ 0.10
7	TENEDOR	200	1	C\$ 126.44	C\$ 0.63
8	SERVILLETA	150	1	C\$ 298.94	C\$ 1.99
9	EMPAQUE ENSALADA	1	1	C\$ 15.00	C\$ 15.00
10	EMPAQUE DE ADEREZO	1	1	C\$ 1.00	C\$ 1.00
11	EMPAQUE DE SEMILLAS	1	1	C\$ 1.00	C\$ 1.00
12	EMPAQUE TENEDOR	1	1	C\$ 0.50	C\$ 0.50
TOTAL					C\$ 39.21

Viabilidad financiera

Estructura financiera de Restaurante de Comida Saludable ORGANIC & GREEN”

Plan de inversión

Resumen de inversión total

Descripción	Importe
Equipo de producción	17,700.00
Equipos administrativos	6,200.00
Gastos pre operativos	2,400.00
Suman	\$ 26,300.00

Para dar apertura al proyecto, se requiere un capital mínimo de 26,300.00 dólares americanos, cuyo efectivo será destinado a como se detalla a continuación:

Inversión en Equipo de producción

Descripción	Importes
Cocina industrial	3,000.00
Peladores	80.00
Ralladores	100.00
Mesas acero inoxidable de trabajo	700.00
Sillas	300.00
Tablas de teflón	350.00
Cuchillos de cortes largos	100.00
Cuchillos de cortes cortos	100.00
Secadora de lechuga	150.00
Porcionadores	91.43
Freezer	2,000.00
Centro de lavado de manos independiente	2,000.00
Gabinete aéreo para condimentos	2,100.00
Baldas metálicas	85.71
Bandejas lisas de 8"	28.57
Panineras	300.00
Juego de sartenes de teflón	285.71
Pinzas	100.00
Campana	100.00
Extractor de vapores	1,500.00
Extractor de temperatura	1,500.00
Ventilación	1,285.71
Rotulación de PVC	100.00
Dispensadores de papel toalla	114.29
Dispensadores de alcohol gel	114.29
APP - Equipo de protección personal	400.00
Centro de lavado de trastos	714.29
Suma de inversión inicial -USD	\$ 17,700.00

Equipos administrativos

Descripción	Importe
Computadoras (3 unidades)	2,400.00
Impresora (1 unidad)	130.00
Escritorios (4 unidades)	2,000.00
Sillas Ejecutivas (4 unidades)	430.00
Sillas de Espera (4 unidades)	240.00
Sistema computarizado	1,000.00
Sumatoria	\$ 6,200.00

Gastos pre operativos

Descripción	Importe
Constitución de la empresa	1,000.00
Licencias y permisos - MINSA	300.00
Renta de local - Deposito	500.00
Pagina WEB	600.00
Sumatoria	\$ 2,400.00

Estructura para la determinación del costo de capital

Inversión y origen de fondos	Importes USD	Porcentajes
Capital propio	6,575.00	25%
Préstamo bancario	19,725.00	75%
Total inversión	\$ 26,300.00	100%
Tasa de interés %	12.00%	
Impuesto anual sobre la utilidad	30.00%	
Rentabilidad requerida por los inversionistas	10.00%	
Costo de Capital Promedio Ponderado	8.80%	

El Costo de capital promedio ponderado, es la tasa de retorno mínima exigida a los nuevos proyectos de inversión. Permite a las organizaciones evaluar la rentabilidad de un proyecto o valorizar una empresa, lo que genera valor agregado a los accionistas.

"Es la tasa promedio ponderada de las fuentes de financiamiento (deuda: costo efectivo de la deuda después de impuestos; y capital: costo de oportunidad) de un proyecto o una empresa". Así lo indica Arturo García Villacorta, docente del Diploma Internacional en Finanzas Corporativas 2019-3 en ESAN.

Es decir que, de acuerdo a nuestros cálculos el Costo de capital promedio ponderado de Restaurante de Comida Saludable ORGANIC & GREEN es de 8.80%, significa que todo resultado mayor a este, aporta valor económico a los inversionistas; expresado en otro orden, "el rendimiento del proyecto debe ser mayor al 8.80% para tener una estructura financiera optima.

Estructura del préstamo bancario, según las condiciones del Banco

PRESTAMO - USD	19,725.00
TASA DE INTERÉS ANUAL	12.00%
PERIODO - AÑOS	5

PERIODO	SALDO INICIAL	PAGO PRINCIPAL	INTERES	CUOTAS	SALDO FINAL
0	19,725.00				19,725.00
1	19,725.00	3,104.91	2,367.00	5,471.91	16,620.09
2	16,620.09	3,477.50	1,994.41	5,471.91	13,142.60
3	13,142.60	3,894.80	1,577.11	5,471.91	9,247.80
4	9,247.80	4,362.17	1,109.74	5,471.91	4,885.63
5	4,885.63	4,885.63	586.28	5,471.91	0.00
		19,725.00	7,634.53	27,359.53	

Línea de productos a comercializar por Restaurante de Comida Saludable
ORGANIC & GREEN

Estructura de los ingresos por ventas línea de productos

No	Tipo de ventas	Precio de venta unitario	Unidades diarias producidas	Ventas Cordobas			Ventas - Dolares		
				Diarias	Mensuales	Anuales	Diarias	Mensuales	Anuales
1	Ensalada de Pescado	150.00	10	1,500.00	30,000.00	360,000.00	42.86	857.14	10,285.71
2	Ensaladas de Pollo	150.00	35	5,250.00	105,000.00	1,260,000.00	150.00	3,000.00	36,000.00
3	Ensalada de vegetales	150.00	20	3,000.00	60,000.00	720,000.00	85.71	1,714.29	20,571.43
	Total		65	9,750.00	195,000.00	2,340,000.00	278.57	5,571.43	66,857.14

El precio de venta unitario, se determina según el valor de mercado de esta línea de productos.

Estructura de los costos de producción

No	Tipo de ventas	Costo de producción unitario	Unidades diarias producidas	Costo de producción - Cordobas			Costo de producción - Dólares		
				Diarias	Mensuales	Anuales	Diarias	Mensuales	Anuales
1	Ensalada de Pescado	43.06	10	430.63	8,612.63	103,351.52	12.30	246.08	2,952.90
2	Ensaladas de Pollo	38.43	35	1,345.16	26,903.13	322,837.52	38.43	768.66	9,223.93
3	Ensalada de vegetales	39.21	20	784.26	15,685.25	188,223.04	22.41	448.15	5,377.80
	Total		65	2,560.05	51,201.01	614,412.08	73.14	1,462.89	17,554.63

Estructura del margen de comercialización

No	Tipo de ventas	Unidades producidas	Unitario C\$		Total, diario C\$		Margen de comercialización
			Precio de venta	Costo de producción	Precio de venta	Costo de producción	
1	Ensalada de Pescado	10	150	43.06	1,500.00	430.63	71%
2	Ensaladas de Pollo	35	150	38.43	5,250.00	1,345.16	74%
3	Ensalada de vegetales	20	150	39.21	3,000.00	784.26	74%
	Total	65			9,750.00	2,560.05	

Visto lo anterior, se detalla cómo se determina según recetas de nutricionistas, la integración de cada costo variables de producción, según las líneas de productos que Restaurante de Comida Saludable ORGANIC & GREEN, va ofertar.

ESTRUCTURA DE COSTOS DE ENSALADA DE PESCADO					
ITEM	PRODUCTO	UNIDADES	GRAMOS	PRECIO	COSTO
1	LECHUGA	1000	60	C\$ 39.00	C\$ 2.34
2	REMOLACHA	1000		C\$ 7.50	C\$ 7.50
3	CEBOLLA MORADA	1000	14	C\$ 27.00	C\$ 0.38
4	ZANAHORIA	1000	20	C\$ 26.00	C\$ 0.52
5	PESCADO	1000	80	C\$ 90.00	C\$ 7.20
6	LIMON	1000		C\$ 5.00	C\$ 5.00
7	TENEDOR	200	1	C\$ 126.44	C\$ 0.63
8	SERVILLETA	150	1	C\$ 298.94	C\$ 1.99
9	EMPAQUE ENSALADA	1	1	C\$ 15.00	C\$ 15.00
10	EMPAQUE DE ADEREZO	1	1	C\$ 1.00	C\$ 1.00
11	EMPAQUE DE SEMILLAS	1	1	C\$ 1.00	C\$ 1.00
12	EMPAQUE TENEDOR	1	1	C\$ 0.50	C\$ 0.50
TOTAL					C\$ 43.06

ESTRUCTURA DE COSTOS ENSALADA DE POLLO						
ITEM	PRODUCTO	UNIDADES	ONZAS	GRAMOS	PRECIO	COSTO
1	LECHUGA	1000		60	C\$ 39.00	C\$ 2.34
2	CHAYOTE	1000		60	C\$ 10.00	C\$ 0.60
3	TOMATE	1000		250	C\$ 23.00	C\$ 5.75
4	CEBOLLA MORADA	1000		14	C\$ 27.00	C\$ 0.38
5	ZANAHORIA	1000		20	C\$ 26.00	C\$ 0.52
6	POLLO	1000		75	C\$ 52.00	C\$ 3.90
7	ADEREZO RANCH	125.2226	2		C\$ 218.95	C\$ 3.50
8	NUEZ MIXTA	907		2	C\$ 599.95	C\$ 1.32
9	TENEDOR	200		1	C\$ 126.44	C\$ 0.63
10	SERVILLETA	150		1	C\$ 298.94	C\$ 1.99
11	EMPAQUE ENSALADA	1		1	C\$ 15.00	C\$ 15.00
12	EMPAQUE DE ADEREZO	1		1	C\$ 1.00	C\$ 1.00
13	EMPAQUE DE SEMILLAS	1		1	C\$ 1.00	C\$ 1.00
14	EMPAQUE TENEDOR	1		1	C\$ 0.50	C\$ 0.50
TOTAL						C\$ 38.43

ESTRUCTURA DE COSTOS DE ENSALADA DE VEGETALES					
ITEM	PRODUCTO	UNIDADES	GRAMOS	PRECIO	COSTO
1	LECHUGA	1000	60	C\$ 39.00	C\$ 2.34
2	HUEVOS	1000		C\$ 10.00	C\$ 10.00
3	TOMATE	1000	250	C\$ 23.00	C\$ 5.75
4	CEBOLLA MORADA	1000	14	C\$ 27.00	C\$ 0.38
5	ZANAHORIA	1000	20	C\$ 26.00	C\$ 0.52
6	CHILTOMA	1000	20	C\$ 5.00	C\$ 0.10
7	TENEDOR	200	1	C\$ 126.44	C\$ 0.63
8	SERVILLETA	150	1	C\$ 298.94	C\$ 1.99
9	EMPAQUE ENSALADA	1	1	C\$ 15.00	C\$ 15.00
10	EMPAQUE DE ADEREZO	1	1	C\$ 1.00	C\$ 1.00
11	EMPAQUE DE SEMILLAS	1	1	C\$ 1.00	C\$ 1.00
12	EMPAQUE TENEDOR	1	1	C\$ 0.50	C\$ 0.50
TOTAL					C\$ 39.21

Gastos operativos y administrativos

Descripción	Mensual	Anual
Renta de local	400.00	4,800.00
Papelería y útiles de oficina	30.00	360.00
Publicidad impresa o digital	100.00	1,200.00
Agua Potable	80.00	960.00
Internet y Convencional	80.00	960.00
Energía Eléctrica	200.00	2,400.00
Gas butano	200.00	2,400.00
Útiles de limpieza	50.00	600.00
Suman	\$ 1,140.00	\$ 13,680.00

Gastos del personal

Puesto	Salario mensual	INATEC 2%	INSS patronal 21.5%	Vacaciones	Aguinaldo	Indemnización	Total gasto Mensual	Anual
Administrador	600.00	12.00	129.00	50.00	50.00	50.00	891.00	10,692.00
Cocinero	300.00	6.00	64.50	25.00	25.00	25.00	445.50	5,346.00
Cocinero	300.00	6.00	64.50	25.00	25.00	25.00	445.50	5,346.00
Asistente de cocina	200.00	4.00	43.00	16.67	16.67	16.67	297.00	3,564.00
Repartidor 1	200.00	4.00	43.00	16.67	16.67	16.67	297.00	3,564.00
Repartidor 2	200.00	4.00	43.00	16.67	16.67	16.67	297.00	3,564.00
Sumatoria	\$ 1,800.00	\$ 36.00	\$ 387.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 2,673.00	\$32,076.00

Proyección de ingresos

Estado de resultados proyectados
Expresado en moneda dólar de Estados Unidos

	Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Acumulado
Ingresos por ventas	5,571.43	66,857.14	80,228.57	96,274.29	115,529.14	138,634.97	497,524.11
Ensalada de Pescado	857.14	10,285.71	12,342.86	14,811.43	17,773.71	21,328.46	76,542.17
Ensaladas de Pollo	3,000.00	36,000.00	43,200.00	51,840.00	62,208.00	74,649.60	267,897.60
Ensalada de vegetales	1,714.29	20,571.43	24,685.71	29,622.86	35,547.43	42,656.91	153,084.34
Costos de producción	1,462.89	17,554.63	18,607.91	19,724.38	20,907.85	22,162.32	98,957.09
Ensalada de Pescado	246.08	2,952.90	3,130.07	3,317.88	3,516.95	3,727.97	16,645.78
Ensaladas de Pollo	768.66	9,223.93	9,777.37	10,364.01	10,985.85	11,645.00	51,996.15
Ensalada de vegetales	448.15	5,377.80	5,700.47	6,042.50	6,405.05	6,789.35	30,315.16
Utilidad Bruta	4,108.54	49,302.51	61,620.66	76,549.90	94,621.30	116,472.65	398,567.03
Gastos operativos	7,316.94	59,003.29	58,898.13	58,801.74	58,719.46	58,658.12	294,080.73
Gastos pre operativos	2,400.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Impuestos sobre ingresos	111.43	1,337.14	1,604.57	1,925.49	2,310.58	2,772.70	9,950.48
Gastos de admintración	1,140.00	13,680.00	13,680.00	13,680.00	13,680.00	13,680.00	68,400.00
Gastos del personal	2,673.00	32,076.00	32,076.00	32,076.00	32,076.00	32,076.00	160,380.00
Gastos por depreciación de activo	795.26	9,543.14	9,543.14	9,543.14	9,543.14	9,543.14	47,715.72
Gastos financieros del prestamo	197.25	2,367.00	1,994.41	1,577.11	1,109.74	586.28	7,634.53
Utilidad operativa	(3,208.40)	(9,700.77)	2,722.54	17,748.16	35,901.83	57,814.54	104,486.29
Impuestos anual 30%	(962.52)	(2,910.23)	816.76	5,324.45	10,770.55	17,344.36	31,345.89
Utilidad Neta	(2,245.88)	(6,790.54)	1,905.78	12,423.71	25,131.28	40,470.17	73,140.40

Detalle de activos fijos y depreciación		Costo de adquisición	Vida útil	Depreciación	
Descripción				Anual	Mensual
Mobiliario y equipo de oficina					
Sistema computarizado		1,000.00	5	200.00	16.67
Escritorios (4 unidades)		2,000.00	5	400.00	33.33
Sillas de Espera (4 unidades)		240.00	5	48.00	4.00
Sillas Ejecutivas (4 unidades)		440.00	5	88.00	7.33
Computadoras (3 unidades)		2,400.00	2	1,200.00	100.00
Impresora (1 unidad)		130.00	2	65.00	5.42
SUB-TOTAL		6,210.00		2,001.00	166.75
Equipo de producción					
Licencias y permisos		300.00	1	300.00	25.00
Cocina industrial		3,000.00	3	1,000.00	83.33
Peladores		80.00	1	80.00	6.67
Ralladores		100.00	1	100.00	8.33
Mesas acero inoxidable de trabajo		700.00	5	140.00	11.67
Sillas		300.00	3	100.00	8.33
Tablas de teflon		350.00	1	350.00	29.17
Cuchillos de cortes largos		100.00	1	100.00	8.33
Cuchillos de cortes cortos		100.00	1	100.00	8.33
Secadora de lechuga		150.00	2	75.00	6.25
Porcionadores		91.43	2	45.72	3.81
Freezer		2,000.00	5	400.00	33.33
Centro de lavado de manos independiente		2,000.00	2	1,000.00	83.33
Gabinete aereo para condimentos		2,100.00	5	420.00	35.00
Bold metalicos		85.71	5	17.14	1.43
Badeiras lisas de 8"		28.57	2	14.29	1.19
Panineras		300.00	2	150.00	12.50
Juego de sartenes de teflon		285.71	1	285.71	23.81
Pinsas		100.00	1	100.00	8.33
Campana		100.00	2	50.00	4.17
Extractor de vapores		1,500.00	2	750.00	62.50
Extractor de temperatura		1,500.00	2	750.00	62.50
Ventilacion		1,285.71	2	642.86	53.57
Rotulacion de PVC		100.00	1	100.00	8.33
Dispensadores de papel toalla		114.29	2	57.14	4.76
Dispensadores de alcohol gel		114.29	2	57.14	4.76
Centro de lavado de trastos		714.29	2	357.14	29.76
SUB-TOTAL		17,600.00		7,542.14	628.51
TOTAL		23,810.00		9,543.14	795.26

La tabla anterior muestra la columna de vida útil, es el tiempo de uso estimado de cada activo utilizado en la producción de los productos a vender o en la administración del negocio.

Viabilidad del proyecto.

Indicadores financieros

	Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen de comercialización	74%	74%	77%	80%	82%	84%
Rentabilidad neta sobre ventas	-40%	-10%	2%	13%	22%	29%

VAN	VALOR ACTUAL NETO DE EFECTIVO	18,084.05
TIR	TASA INTERNA DE RETORNO	22.17%
CCPP	COSTO DE CAPITAL PROMEDIO PONDERADO	8.80%

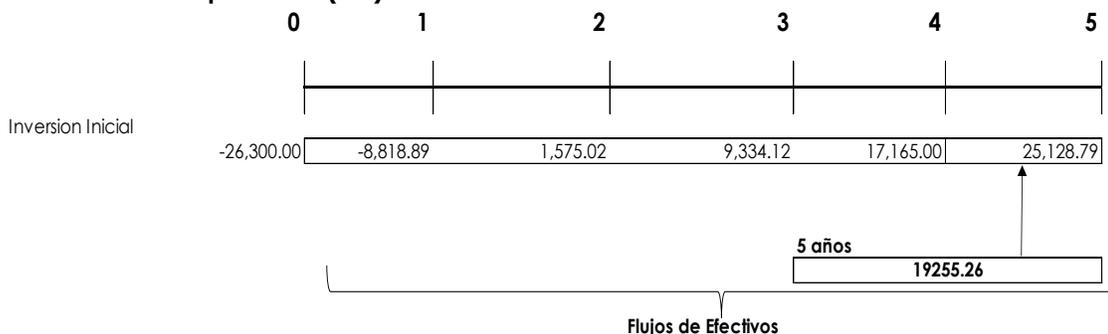
El valor actual neto (VAN) es la diferencia entre el dinero que ingresa a una empresa y el monto que se invierte en un mismo proyecto; su objetivo es conocer si este proyecto da realmente beneficios, es decir; es el excedente de los flujos de efectivos netos (el dinero que ingresa menos el dinero que sale).

En cambio, la Tasa Interna de Retorno es un indicador de la rentabilidad de un proyecto de inversión, y sirve para que los inversionistas decidan si participar o no en él, ya que su cálculo permite comparar el valor actual de los gastos con los ingresos que se han proyectado para más adelante.

Este indicador va amarrado al Costo de Capital Promedio Ponderado, que es la tasa mínima que el proyecto exige en este caso dio un resultado de 8.80%, y la tasa interna de retorno dio 22.17%, es decir que es aceptable y viable el proyecto, porque tenemos un umbral de beneficios económicos que va de 8.80 (CCPP) hasta 22.17%.

Por otro lado, la tasa interna de retorno dio 22.17%, quiere decir que el proyecto dará un rendimiento en 5 años de 22.17%.

Periodo de recuperacion (PRI)



En la sumatoria de los periodos del 4 al 5 se recupera en su totalidad la inversión inicial; Para analizar correctamente el tiempo exacto para la recuperación de la inversión, es importante identificar la unidad de tiempo utilizada en la proyección de los flujos netos de efectivo.

Esta unidad de tiempo puede darse en días, semanas, meses o años, para este caso tomaremos como base meses de 30 días para llegar a una aproximación del periodo de recuperación de nuestra inversión, según los cálculos elaborados la inversión inicial, tomando estos parámetros se va recuperar un 4 años, 3 meses y 20 días.

Conclusiones

La importancia que tiene un trabajo de investigación, es precisamente el valor que este genera, mediante sus resultados. Se realizó un estudio de mercado el cual nos permitió identificar el comportamiento de ventas de las comidas saludables en Nicaragua, para culminar la presente investigación debemos considerar lo siguiente:

De acuerdo a investigación que se realizó, logramos identificar un segmento insatisfecho de la población, lo cual genera una oportunidad para la aplicación del modelo CANVAS en el consumo de alimentos de una dieta sana y dio como resultado definir que el producto a elaborar eran ensaladas saludables.

Se logró identificar qué canales de comunicación son los más apropiados para dar a conocer a los clientes potenciales, el consumo de ensaladas saludables, utilizando las plataformas de Marketing digital o social media más utilizadas, tales como redes sociales, Facebook, Instagram, WhatsApp, telegram y las app de pedidos online.

La propuesta de valor incluye el valor nutritivo, alimentación saludable de nuestros potenciales clientes, así mismo, de los aspectos asociativos es los empaques de los alimentos que nos conectan con los clientes adultos y niños, y sobre todo protegen el contenido de los productos, además los precios son competitivos y asequibles a la economía de los clientes.

Recomendaciones

Con la finalidad de que la implementación del restaurante genere los resultados esperados se plantea las siguientes recomendaciones:

Se sugiere a Organic & Green seguir estrictamente la estrategia de la metodología CANVAS , debido a su estructura dinámica, ágil y adaptable para planes de negocios que promueva el emprendimiento con la creación de PYME.

Se insta a otros investigadores en el área de marketing que logren identificar indicadores de calidad , para considerarlos en diferentes metodología de análisis que permitan la mejora continua de los diferentes procesos de servicios.

Se recomienda evaluar constantemente los indicadores financieros y operativos del restaurante, de modo que permita planificar y ejecutar con tiempo los diferentes planes de acción necesarios para cumplir los rendimientos esperados.

Referencias bibliográficas

- Ángel Maldonado. (2011). Gestión de Procesos
- Ángel San Segundo, Gonzalo Valseca, y Javier Alonso. (2004). Experiencia del cliente.
- Backer, Jacobsen, y Ramírez Padilla. (1994).
- Burneo y Larios. (2015) Principios de economía
- Cavazos y Giuliani. (2008). El concepto de Marketing bajo el paradigma relacional.
- Freeman. (2010). Valores y ética para el siglo XXI
- Friedman y Miles. (2006).
- GRAW Hill y Etzel Michael y Walker Bruce, Fundamentos de Marketing, 13va. Edición, de Stanton William, , Mc, 2004, p. 333 y 334.
- Hernández y Rodríguez. (2002). Administración.
- Homero Aguirre Milling. (2019.) Facultad de Comercio, Administración y Ciencias Sociales Universidad Autónoma de Tamaulipas.
- Horngren, Foster, y Datar. (2002).
- Ibáñez Machicao. (2002).
- Keylin, Karen. (2016). Marketing Estratégico y nuevas tecnologías aplicadas.
- Kim, Mauborgne y Hassan. (2005). La estrategia del océano azul.
- Kotler y Armstrong.(2006). Principios de Marketing.
- Kotler. (2004) Fundamentos del Marketing.
- Krugman y Wells. (2012) Fundamentos de economía
- LAMB Charles y Hair Joseph y McDaniel Carl. (2002) Marketing, Sexta Edición, International Thomson Editores, p. 344 4 KOTL
- McEachern. (1998). Economía (una introducción contemporánea).
- Meigs et. (2000) Transmisión parental de la diabetes tipo 2
- Mejía-trejo, Juan; Sanchez-Gutierrez, José. (2014). Factores determinantes de la innovación del modelo de negocios en la creación de ventaja competitiva.
- Mochón Morcillo. (2006) Principios de economía
- Nanci, julia. (2011). Análisis y aplicación del sistema de costos
- Osterwalder, Pigneur, y Vázquez. (2012) Generación de modelos de negocios
- Osterwalder et. (2015) El Lienzo de la propuesta de Valor.

- Picart, Joan. (2009). Modelo de Negocio. El Eslabón perdido en la dirección estratégica.
- Porter. (2015) Estrategias Competitivas
- Porter. (2009).
- SANDHUSEN. (2002). , Mercadotecnia, Primera Edición, Compañía Editorial Continental, p. 385
- Sánchez Vásquez José Manuel; Vélez Elorza María Luisa; Arauz pinzón Pedro. (2016) Balancead Scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando inicial.
- Sierra, Carlos; Gómez-Bustamante, Edna; Jaimes-Morales, José. (2018.) La educación ambiental como base cultural y estrategia para el desarrollo sostenible.
- Steve Blank. (2013). Metodología del desarrollo de clientes.
- Stanton et. (2007), Psicología de la Salud
- Walter R. (2016). Sostenibilidad de emprendimiento.
- Zapata Sánchez. (2011). Contabilidad General.
- Zott, Christoph, Amit. (2009). Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio.

ANEXOS

GUÍA DE OBSERVACIÓN

Factores a observar: Hábitos Alimenticios

Lugar: Food Court de Metrocentro, Galerías y Multicentro las Américas.

Frecuencia: 3 Domingos de 12.30pm a las 4pm.

Componente de Análisis	Respuesta
En los platos de comidas para niños ¿qué grupo alimenticios identifica?	Proteínas, carbohidratos y grasas.
¿Cómo valora el tamaño de la porción que come el niño en función de la edad?	Porción de pequeña a mediana.
¿Qué tipos de verduras y frutas identificó que consumen los niños?	No se observó que se consuman.
¿Qué tipos de comidas son las que consumen los niños?	Hamburguesas, pizza, pollo frito, nuggets, tacos, fideos, espagueti,
¿Hay opciones para comer comida saludable para niños?	Si hay, pero no se vio a ningún de ellos consumiendo este tipo de comida. Únicamente adultos.
¿Cuáles son los precios que oscilaban las comidas saludables?	C\$120 a C\$ 250
¿Qué estrategias de venta identificó?	Ninguna
¿Qué tal es la atención al cliente?	Regular.