



## UNA NUEVA OPORTUNIDAD PARA LA TECNOLOGÍA VENDING EN BOGOTÁ

PRESENTADO POR:

German Esteban Higuera

Santiago Camacho Vargas

Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA

Pregrado en Administración de Empresas

Bogotá

2018

UNA NUEVA OPORTUNIDAD PARA LA TECNOLOGÍA VENDING EN BOGOTÁ

PRESENTADO POR:  
German Esteban Higuera  
Santiago Camacho Vargas

Director:  
Andrés Chavarro

Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA  
Pregrado en Administración de Empresas  
Bogotá  
2018

## Tabla de contenido

<b>Lista de tablas:</b> .....	<b>6</b>
<b>Lista de Ilustraciones:</b> .....	<b>7</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>8</b>
<b>Objetivo general</b> .....	12
<b>Objetivos específicos:</b> .....	12
<b>METODOLOGÍA</b> .....	<b>13</b>
<b>1. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>16</b>
<b>1.1 Formas de ver el tiempo</b> .....	16
<b>1.1.1 Económico</b> .....	16
<b>1.1.2 Social</b> .....	18
<b>1.2 Teoría del consumidor</b> .....	19
<b>1.3 Canvas</b> .....	25
<b>1.3.1 Segmento de cliente</b> .....	26
<b>1.3.2 Propuesta de valor</b> .....	27
<b>1.3.3 Canales de distribución</b> .....	29
<b>1.3.4 Relación con el cliente</b> .....	29
<b>1.3.5 Flujo o fuentes de ingreso</b> .....	29
<b>1.3.6 Recursos clave</b> .....	30
<b>1.3.7 Actividades clave</b> .....	30
<b>1.3.8 Alianzas clave</b> .....	30
<b>1.3.9 Estructura de costos</b> .....	30
<b>1.4 Mercado de comidas en Bogotá</b> .....	31
<b>2. COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR</b> .....	<b>34</b>
<b>2.1 Entrevista Takami</b> .....	35
<b>2.1.1 Sipote</b> .....	36
<b>2.1.2 Osaki</b> .....	37
<b>2.2 Encuesta</b> .....	39
<b>2.2.1 Demográfico</b> .....	40
<b>3. TIEMPO COMO CONDICIÓN EN EL CONSUMO</b> .....	<b>44</b>
<b>3.1 Entrevista Takami</b> .....	44
<b>3.2 Encuesta</b> .....	46
<b>3.3 Entrevistas Restaurantes Tradicionales</b> .....	49
<b>3.3.1 OSAKI</b> .....	49
<b>3.3.2 Crepes &amp; Waffles</b> .....	51
<b>3.3.3 Hamburguesas el corral</b> .....	54
<b>3.3.4 La Diva Pizzería</b> .....	57
<b>3.3.5 Conclusiones de entrevistas</b> .....	58
<b>3.4.1 Trabajos del cliente</b> .....	60
<b>3.4.2 Frustraciones</b> .....	60

3.4.3 Alegrías .....	61
3.5 Ficha de Cliente .....	62
<b>4. EL AUTOSERVICIO COMO UNA SOLUCIÓN .....</b>	<b>65</b>
4.1 Deliz .....	66
4.2 Oxxo.....	69
4.3 Canales.....	72
<b>5. TECNOLOGÍA VENDING.....</b>	<b>76</b>
5.1 Recursos Claves .....	78
5.3 Asociaciones Claves.....	83
5.4 Actividades Claves .....	84
5.5 Perspectiva FEBO .....	86
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>90</b>
6.1 Conclusiones .....	90
6.2 Recomendaciones .....	91
6.2.1 Propuesta de valor .....	91
6.2.2 Productos y servicios.....	92
6.3 Flujo de Caja .....	94
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>96</b>

**Tabla de anexos:**

<b>ANEXO 1: PRIMERA ENCUESTA .....</b>	<b>99</b>
<b>ANEXO 2: RESULTADOS ENCUESTAS .....</b>	<b>103</b>
<b>ANEXO 3: ENTREVISTA NOEL RAMÍREZ .....</b>	<b>106</b>
<b>ANEXO 4: ENTREVISTA FELIPE CASTILLO, JUAN SEBASTIAN ARIZA Y DANIEL CHICUAZUQUE.....</b>	<b>108</b>
<b>ANEXO 5: PLANILLA DE ENTREVISTAS EN RESTAURANTES .....</b>	<b>109</b>
<b>ANEXO 6: RESULTADOS ENTREVISTAS EN RESTAURANTES TRADICIONALES ....</b>	<b>110</b>
<b>ANEXO 7: RESULTADOS ENTREVISTAS EN RESTAURANTES DE AUTOSERVICIO.</b>	<b>111</b>
<b>ANEXO 8: FLUJO DE CAJA A CINCO AÑOS.....</b>	<b>112</b>

**Lista de figuras:**

Figura 1 <b>Descripción de las comidas importante en Bogotá (Bogotá, 2016)</b> .....	32
Figura 2. <b>Ingreso mensual de la muestra (Elaboración Propia)</b> .....	41

**Lista de tablas:**

Tabla 1. <b>Comportamiento del consumidor en diferentes momentos de consumo (Bogotá, 2016)</b>	32
Tabla 2. <b>Restaurantes de la cadena Takami (Elaboración Propia)</b> .....	36
Tabla 3. <b>Porcentaje de la encuesta clasificado en edad y profesión (Elaboración Propia)</b> .....	40
Tabla 4. <b>Características de los encuestados. (Elaboración propia)</b> .....	48
Tabla 5. <b>Tabla explicativa cuando hay tiempo disponible (Elaboración propia)</b> .....	56
Tabla 6. <b>Tabla explicativa cuando no hay tiempo disponible (Elaboración propia)</b> .....	56
Tabla 7. <b>Tabla explicativa cuando no hay tiempo, pero hay un bajo precio (Elaboración propia)</b> .....	58
Tabla 8. <b>Ficha de cliente (Elaboración propia)</b> .....	62

**Lista de Ilustraciones:**

Ilustración 1 . <b>Canvas</b> .....	26
Ilustración 2 <b>Lienzo de la propuesta de valor</b> .....	27
Ilustración 3. <b>Modelo de segmento de mercado (Osterwalder &amp; Pigneur, 2014)</b> .....	60
Ilustración 4. <b>FEBO</b> .....	86
Ilustración 5. <b>FEBO</b> .....	86
Ilustración 6. <b>Novaventa en la vía (Elaboración propia)</b> .....	88
Ilustración 7. <b>Novaventa en la vía (Elaboración propia)</b> .....	88
Ilustración 8 <b>Propuesta de valor</b> .....	92

## INTRODUCCIÓN

El tema por tratar en la presente investigación está basado en cómo el tiempo es un factor que influye de forma importante en las decisiones de consumo de comida fuera del hogar (restaurantes y comida rápida) de un colombiano, y cómo la tecnología de Vending Machine basada en un modelo de autoservicio puede ser una solución para generar un ahorro importante de tiempo.

Lo que se busca con esta investigación es poder proponer una alternativa como solución a una problemática basada en la falta de tiempo de los consumidores a la hora del consumo fuera del hogar, conociendo e indagando en cómo éstos condicionan su consumo dependiendo de la disponibilidad de su tiempo, y luego de esto, poder plantear varias opciones de ideas de negocio que solucione la problemática planteada.

Para analizar esta problemática es necesario empezar por mencionar sus causantes, es por eso que esta investigación se centrará específicamente en Bogotá, pues es una ciudad cosmopolita en la cual se reúnen diferentes culturas y regiones de Colombia. Esto ha generado que, en ciertos momentos del día, Bogotá sea una ciudad congestionada. Sumado a esto, existen muchas otras variables como las horas laborales y las grandes filas en los establecimientos de comercio en las horas pico, lo cual genera que los ciudadanos tengan menos tiempo para disponer de sus actividades personales.

En Latinoamérica, los bogotanos son las personas que más tiempo se gastan en el transporte público. Como lo expone la revista dinero en un artículo en el que da a conocer un informe del uso global de transporte público presentado por la empresa Moovit.

***“Un dato destacado fue el pésimo desempeño de Bogotá, pues es la ciudad de Latinoamérica donde las personas dedican más tiempo en sus trayectos de viaje, con un promedio diario de 97 minutos en el uso de transporte público, según el estudio.”*** (Revista

Dinero, 2016)

Estas demoras llegan a afectar a los bogotanos, debido a que deben reducir el tiempo que le suelen dedicar a otras actividades de la rutina diaria dentro de las cuales está alimentarse, los ratos de ocio y los tiempos en familia.

Otra de las rutinas diarias de los bogotanos en la cual se invierte una gran cantidad de tiempo, es en el trabajo. Sin duda, esta actividad es la que más tiempo le ocupa a la gente diariamente. La OECD en el 2016 publicó un informe que clasifica los países miembros según el número de horas que en promedio laboran las personas.

***“En Colombia, empíricamente se tienen mediciones que hablan de 10.1 a 12 horas diarias si se incluyen temas de la economía del cuidado.”*** (Agencia de Información Laboral – AIL, 2016)

Para realizar este informe la OECD tomó en cuenta la composición sectorial, la estructura de la economía de cada país, los trabajadores fijos de tiempo completo y los contratados a tiempo parcial. Esto llega a afectar a Colombia haciendo que tenga un promedio de 10 a 12 horas laboradas y a eso se le añade el tiempo que pasan los bogotanos en fila en los diferentes establecimientos de comercio como restaurantes, bancos y EPS, lo cual justifica la falta de tiempo de los bogotanos para actividades diarias importantes como lo es el alimentarse.

El interés de realizar esta investigación se basó básicamente al encontrar una problemática de falta de tiempo en la ciudad en cuanto al consumo de alimentos fuera del hogar y a poder encontrar una solución eficiente para poder brindarles una oferta de valor a los Bogotanos al momento del consumo.

Dentro de este documento se busca investigar, acerca de los hábitos de consumo de los bogotanos, conocer las características en común que tienen las personas que ven el tiempo como una condición importante al momento de alimentarse y así lograr cuantificar el tiempo destinado a la alimentación por parte de ellos. Además de esto, se buscará obtener información desde dos perspectivas diferentes, por un lado, están los restaurantes donde se espera encontrar información del tiempo de espera, servicio, capacidad instalada y el tiempo de espera por plato; por otro lado, están los consumidores de los cuales se espera encontrar tiempo máximo de espera, tolerancia de espera, gustos, entre otros factores.

El método que se usó para la investigación fue una mezcla entre cualitativo, con el uso de entrevistas a personas que consumen en restaurantes de autoservicio y de consumo tradicional, gerentes de restaurantes y emprendedores que han incursionado en la tecnología vending y encuestas a consumidores de restaurantes tradicionales, comida casera, entre otros. La idea era poder captar y retener todas las sensaciones al momento de consumo, comparar tiempos de espera, consumo y por último comparar los tiempos reales con los tiempos percibidos por el consumidor.

Durante la investigación de campo, nos enfrentamos a diferentes obstáculos, sin embargo, el más complicado fue poder convencer al consumidor que nos ayudará a realizar la prueba de tiempo dentro del restaurante.

Según esto se planteó una hipótesis basada en encontrar una solución mediante una idea de negocio, y esta es:

*El tiempo promedio de consumo de comida preparada a la hora del almuerzo fuera de casa en Bogotá, puede ser disminuido mediante la tecnología vending, para ser aprovechado en otras actividades.*

Para poder probar esta hipótesis, se planteó un objetivo general y 4 objetivos específicos con el fin de trazar el camino para descubrir si la hipótesis planteada es verdadera o falsa y además plantear una solución potencial con vending machines enfocada en un segmento encontrado.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo general**

Determinar si el modelo de autoservicio mediante las vending machines, puede llegar a ser una solución para el problema creciente de la falta de tiempo a la hora del consumo de alimentos preparados, al momento de almorzar fuera de casa.

### **Objetivos específicos:**

1. Determinar en donde suelen consumir las personas a la hora del almuerzo, las razones, la frecuencia y el tiempo promedio.
2. Estudiar el tipo de personas que condicionan sus hábitos de consumo por falta de tiempo y los factores que influyen en la cantidad de tiempo destinado para la alimentación
3. Identificar si el impacto en ahorro de tiempo con un sistema de autoservicio genera cambios en hábitos al buscar alternativas para las principales comidas del día
4. Evaluar qué tan atractivo puede ser para los compradores en Bogotá, el modelo de autoservicio, basado en vending machines para solucionar la falta de tiempo en sus hábitos de consumo.

## METODOLOGÍA

La presente investigación tiene como objetivo central, plantear el *vending* como una solución eficiente para poder brindarles una oferta de valor a los Bogotanos al momento del consumo, como una respuesta a la problemática encontrada.

Para poder plantear el *vending* como una respuesta efectiva dentro del mercado, se debió investigar acerca de los hábitos de consumo de los bogotanos, conocer las características en común que tienen las personas que ven el tiempo como una condición importante al momento de alimentarse y así lograr cuantificar el tiempo destinado a la alimentación por parte de ellos, para esto en la investigación usaremos una encuesta realizada a 144 personas, en la cual se buscaba indagar más a fondo sobre las formas de consumo de la gente, qué tipo de gustos tienen las personas al momento de consumir fuera del hogar, cuanto están dispuestos a esperar a la hora de ir a almorzar o comer; para esta encuesta se esperaban 300 personas, para poder así tener una muestra significativa, pero una de las limitaciones de la investigación fue que a la hora de realizar la encuesta solo la respondieron 144 personas y aunque no es una muestra muy grande, vimos que, en cuanto a las personas que trabajan en una oficina, esta muestra si representa el comportamiento general de los consumidores. Además de esto, se obtuvo información desde dos perspectivas diferentes, por un lado, están los restaurantes donde se encontró información acerca del servicio, capacidad instalada y tiempo de espera por plato; por otro lado, están los consumidores de los cuales se obtuvo información sobre el tiempo máximo de espera, tolerancia de espera, gustos, entre otros factores. Así lograr nuestro primer objetivo planteado en la investigación. Para la perspectiva de los restaurantes se realizó una entrevista a Noel Ramírez socio del Grupo Takami, elegido por nosotros por su gran variedad de estilos de negocio. Sipote es el restaurante de comida rápida de Takami, este tiene un estilo de agilidad en el servicio y menor tiempo de consumo, que nos hace pensar como una gran

alternativa. Esto se realizará para hallar cuales tipos de personas ven condicionada su consumo por el tiempo. Esta información de consumo, se explicó en el capítulo 2 y la primera mitad del capítulo 3, buscando responder el primer y segundo objetivo.

En la otra mitad del capítulo 3 y en el capítulo 4, se buscó realizar una investigación más a fondo, entrevistando a consumidores directamente en el momento de consumo, esto se realizó para conocer las reacciones de los consumidores hacia el tiempo que perciben que se están gastando dentro del restaurante, se tomaron tiempos, y se realizaron entrevistas en diferentes restaurantes de Bogotá, los cuales fueron escogidos por sus opciones y la preferencia del consumidor a la hora del almuerzo y la comida. Para poder realizar una comparación con los restaurantes gourmet y poder calcular tiempo de ahorro, se realizaron estas mismas entrevistas, pero en restaurantes de autoservicio. Lo que se buscó con estos dos tipos de enfoques era captar y retener todas las sensaciones al momento de consumo, comparar tiempos de espera y por último comparar los tiempos reales con los tiempos percibidos por el consumidor.

Por último, en el capítulo 5, compararemos las ventajas y desventajas que tiene el modelo de vending machines, evaluaremos sus desventajas y así lograremos hallar en qué medida y bajo cuales cuidados, el modelo vending llega a ser atractivo para los consumidores. Esto se hará bajo tres entrevistas realizadas a personas conocedoras del tema, las cuales actualmente tiene negocios relacionados con este tipo de modelo. Felipe Castillo el cual tiene un emprendimiento llamado Easy Life, Juan Sebastián Ariza fundador de Entremes y Daniel Chicuzaque el cual también tiene un emprendimiento actual relacionado con vending; además de esto se analizó diferentes modelos existentes en Colombia y el mundo los cuales quieren

plantear un restaurante en el que se vende comida rápida en vending machines. Así lograremos nuestro cuarto objetivo.

## 1. MARCO TEÓRICO

En cada uno de los capítulos de esta tesis se presentarán diferentes términos que puede que no sean comprendidos por el lector, es por eso que se ha creado este capítulo para poder explicar al lector uno por uno los términos más importantes, los cuales serán usados en el transcurso de este texto.

1. **Formas de ver el tiempo:** queremos analizar las diferentes formas de ver el tiempo multidisciplinariamente con el fin de entender otras perspectivas.
2. **Teoría del consumidor:** Aquí se explicará un poco al lector sobre qué es la demanda, qué es la oferta y cómo se comporta un mercado. Además, se hablará de principios de economía básicos para entender el texto.
3. **Canvas:** al final del marco teórico, se explicará qué es un canvas, y cómo se puede plantear un modelo de negocio mediante este método.
4. **Cifras de alimentación fuera del hogar en Bogotá:** para poder conocer mejor el mercado en el que se va a enfatizar.

Primero se hablará del tema base del texto, el tiempo, el cual puede verse desde varias perspectivas multidisciplinarias

### 1.1 Formas de ver el tiempo

#### 1.1.1 Económico

El ser humano está siempre en una constante búsqueda de satisfacer sus necesidades, las cuales son cambiantes o relativas dependiendo de los espacios de tiempo, esto quiere decir

que al ver o medir el tiempo económicamente nos centramos específicamente en la relación que hay entre la necesidad y la satisfacción, teniendo como factor de decisión, el tiempo, el cual es escaso o limitado.

En cuanto al valor del tiempo en términos económicos, George Stigler (1961) parece haber sido uno de los primeros en considerar el valor económico del tiempo en la economía de la información. Dado que la dispersión de los precios en el mercado se debe parcialmente a una búsqueda de información exhaustiva sobre la parte del consumidor, Stigler concluyó que, si los factores no relacionados con el precio no fueran relevantes para la búsqueda, se realizaría una búsqueda completa y el precio más bajo sería encontrado por todos. Como resultado, pronto no habrá dispersión de precios ya que el consumidor no tendría un límite de tiempo para encontrar el producto con el menor precio. Como este no es el caso, es imperativo incluir el factor tiempo en cualquier análisis de este tipo. (Jacob Jacoby et al., 1976).

Realmente a lo que se refería Stigler es a la influencia del tiempo en la elasticidad de la demanda de un bien o servicio. este término de elasticidad lo explicaremos más adelante "El consumidor comprará servicios de información, en lugar de realizar la búsqueda él mismo, siempre que el precio por unidad de información adicional sea menor que el costo de oportunidad de adquirirlo y menos que el ingreso marginal resultante de ello". (Jacob Jacoby et al., 1976). Mincer propuso que en un mercado perfecto donde el precio de información es igual al costo marginal de búsqueda y donde este costo marginal es menor que los salarios de un consumidor con bajos ingresos, tanto los consumidores con altos ingresos como los de bajos ingresos comprarán información, pero cuanto mayor sea el ingreso, mayores serán las ganancias al igual que el gasto. (Jacob Jacoby et al., 1976). Cuando el precio de la información es mayor que el salario del consumidor de bajos ingresos, pero menor que el salario del consumidor con alto ingresos, el consumidor de altos ingresos comprará

información, mientras que el consumidor de bajos ingresos sacrificará tiempo para obtenerlo. Además, en ambos casos aumentará el gasto monetario en información y la cantidad de información adquirida con los ingresos del consumidor. (Jacob Jacoby et al., 1976).

### **1.1.2 Social**

Los sociólogos De Grazia, Foote, Kleemeier y Robinson y los economistas hogareños Cowles y Dietz, Hall y Schroeder, Walke admiten que el tiempo no laboral tiene componentes tanto de ocio como obligatorios. Sin embargo, los sociólogos tienden a estudiar principalmente los gastos de tiempo libre, mientras que los economistas domésticos se han concentrado en los gastos de tiempo obligatorios. El método de medir los gastos de tiempo comunes a ambas disciplinas es el "presupuesto de Zeit", el "presupuesto de los tiempos" o el presupuesto de tiempo. (Jacob Jacoby et al., 1976). Este método de investigación clasifica las actividades por el tiempo dedicado a ellas y proporciona información sobre cuánto tiempo tiene una persona (generalmente excluyendo el tiempo de trabajo), cómo lo usa y cómo los diferentes tipos de personas tienen diferentes patrones de consumo de tiempo. (Jacob Jacoby et al., 1976)

En una investigación realizada que se llevó a cabo con 30,000 adultos en diferentes países, el "registro de un día fue la enumeración, para el período de 24 horas desde la medianoche hasta la medianoche del siguiente día, de todas las actividades sucesivas de estas 24 horas, en orden cronológico, con sus respectivas duraciones"

Los hombres eran ejecutivos, profesionales, trabajadores de cuello blanco. Las mujeres eran trabajadoras, y amas de casa. Se solicitó a los encuestados que completaran los estimados de los gastos de tiempo por un día, tres días o siete días. Se tomaron muestras de los tiempos de todos los días de la semana y durante al menos tres temporadas. Se recibieron

cuestionarios completos del 75 por ciento de los encuestados. Los resultados de este estudio indicaron que de las aproximadamente 17 horas diarias de tiempo de no ocio, los encuestados promediaron 8-9 horas de sueño. Los encuestados empleados dedicaron 7 o 8 horas al día trabajando 5 días por semana. Las amas de casa dedicaban un poco más de 4 horas al día (un promedio de más de 7 días) a las actividades del hogar y los niños. Entre todos los encuestados, en cuanto a las actividades no relacionadas con el ocio (incluido el tiempo de traslado y "autocuidado") varió a poco más de 2 horas por día. El tiempo libre de las amas de casa fue mayor (alrededor de 9 horas por día) y más distribuido que el de las mujeres trabajadoras (alrededor de 6 horas por día). En general, alrededor del 90 por ciento del tiempo de ocio se dividió entre 7 de las 17 actividades: "comer, visitar, leer, entretenimiento público, deportes, radio y automovilismo. Con pocas excepciones, los encuestados consumieron tiempo en el orden mencionado." (Jacob Jacoby et al., 1976)

Conociendo ya un poco acerca de las perspectivas de tiempo según varias disciplinas, ahora se buscará explicar realmente cómo actúa el ser humano cuando llega a tener una relación económica y social entre sí, esto con el fin de entender el comportamiento económico de un consumidor promedio.

## **1.2 Teoría del consumidor**

Para poder contextualizar al lector antes de entrar a la explicación de por qué una persona compra y cómo compra, además de porque un productor produce y porque establece el precio que establece, se debe primero explicar los principios básicos de una economía y de un mercado.

Para empezar, es importante entender cuál es la definición de la economía:

“La economía es el estudio de cómo la sociedad administra sus recursos que son escasos”

(mankiw,2012, Pag.3)

y aunque la definición suele ser un poco confusa se irá entendiendo en el transcurso de esta parte del marco teórico y también en el transcurso de la tesis.

En toda economía existen principios básicos que están basados en cómo las personas **toman decisiones** de cualquier tipo y cómo interactúan; estos principios servirán a lo largo de la tesis para entender porque suceden las cosas. en el libro principios de la economía, Gregory Mankiw menciona 10 principios, pero de esos principios, sólo se tomarán 4 que se consideran los más importantes para el desarrollo de esta investigación

**a. Las personas enfrentan disyuntivas:** Este principio se basa principalmente en que al tomar una decisión normalmente van a ver dos opciones de las cuales escoger, si se tiene la opción A y la opción B y se decide escoger la B, el usuario renuncia a la opción A porque seguramente la opción B tiene aspectos que le generaban mayor bienestar o satisfacción.

En la sociedad existe una disyuntiva muy común que es la decisión de si ser *eficientes* (*extraer la mayor parte de los recursos, lo más rápido posible*) o de si ser *equitativos* (*distribuir la riqueza de modo igualitario*) (Mankiw,2012,Pag.4)

Vamos a dar un ejemplo claro que da Gregory Mankiw en su libro principios de la economía en donde compara a los recursos de la economía como un gran postre. La eficiencia la toma como el tamaño del postre y la equidad la manera en cómo se reparte entre los diferentes individuos presentes a la hora de comer el postre. cuando las políticas públicas son diseñadas estos dos objetivos entran en conflicto. un caso

frecuente en donde entran estas dos opciones en conflicto es cuando se deben tomar medidas destinadas a conseguir una distribución más equitativa del bienestar económico. para esto hay varias opciones, está la asistencia social o el seguro de desempleo, las cuales son aplicadas intentando ayudar a los más necesitados de la sociedad. Otras medidas como el impuesto sobre la renta que pagan las personas son aplicadas para que las personas que tienen mayor ganancia contribuyan en mayor cantidad al financiamiento del gobierno. Se observa que estas medidas aumentan la equidad, pero suelen hacer que se reduzca la eficiencia. Cuando el gobierno redistribuye el ingreso de las personas que más ganancia económica tienen hacia las personas que menos ganancia tienen, desmotiva a los de altos ingresos a esforzarse y a recompensar más por el trabajo y, como resultado, las personas tienden a trabajar menos y a producir menos bienes y servicios pues están desmotivadas, pues saben que su esfuerzo al final no valdrá la pena; en otras palabras, cuando el gobierno trata de repartir el postre en porciones iguales, éste se hace más pequeño. (*Mankiw,2012, Pag.5*)

Esto pasa siempre en la vida cotidiana a cada momento, ya sea al escoger un restaurante o un tipo de comida o simplemente que ponerse a la hora de vestir.

**b. El costo de un bien está determinado por lo que se renuncia para obtenerlo:**

Esto se define como el costo de oportunidad de una bien y este es a lo que se renuncia para conseguir el bien o el servicio. Cuando se toma una decisión, como en el ejemplo de la decisión de A o B, se debe estar consciente de los costos de oportunidad que acompañan cada una de las posibles opciones, es decir a lo que se renuncia si se toma cierta decisión. (*Mankiw,2012, Pag.5*)

### **c. Las personas responden a los incentivos:**

Los incentivos pueden definirse como algo que induce a las personas a actuar. algo que se debe tener claro es que Las personas con pensamiento racional suelen responder a incentivos ya que siempre están pensando en el balance entre Costo y Beneficio. Los incentivos desempeñan un rol muy importante a la hora de hablar de economía.

Por ejemplo, cuando el precio de una hamburguesa aumenta, los consumidores de hamburguesa deciden consumir menos de este producto; En suma, un precio de mercado más alto *incentiva* a los consumidores de hamburguesa a consumir menos. La influencia de los precios en el comportamiento de los consumidores y los productores es muy importante para determinar cómo se distribuyen los recursos. Se debe tener claro que los incentivos pueden hacer que el consumidor actúe para bien o para mal, en pro o en contra.

Los anteriores principios vienen relacionados a cómo deciden las personas, los siguientes principios tienen que ver en cómo se **relacionan** (*Mankiw,2012, Pag.6*)

### **4. El comercio puede mejorar el bienestar de todos:**

El comercio se llega a definir como el intercambio de bienes de una persona a otra, lo bueno de este comercio es que permite a cada persona especializarse en las actividades que mejor realiza, ya sea cultivar, coser o construir, para luego ir al “mercado” y cambiarlas por otra cosa que se necesite. El comerciar permite a las personas adquirir una mayor variedad y cantidad de bienes a un precio más bajo. Los países se benefician del comercio entre sí, ya que les permite especializarse en lo que hacen mejor, y disfrutar así de una mayor variedad de bienes y servicios. (*Mankiw,2012, Pag.6*)

Según estos principios y conociendo mejor cómo toma decisiones y cómo se comporta un consumidor promedio, se explicará el momento más importante de la economía que es

cuando los consumidores y los productores interactúan económicamente creando lo que se llama un mercado.

“Un **mercado** es un grupo de compradores y vendedores de un bien o servicio en particular.

Los compradores son el grupo que determina la **demanda** del producto y los vendedores son el grupo que determina la **oferta** de dicho producto.” (Mankiw,2012, Pag.65)

Según esta definición, un mercado está compuesto por oferta y demanda, el mercado tiene un precio dado y una cantidad producida y demandada.

Se debe aclarar que en un mercado no hay solo un productor ni un comprador, sino que el mercado tiene una gran de compradores y productores

*“Los economistas utilizan el término mercado competitivo para describir un mercado en el que hay múltiples compradores y vendedores y, por tanto, individualmente ninguno de ellos tiene un impacto significativo en el precio de mercado” (Mankiw,2012, Pag.65)*

Primero vamos a hablar de los compradores, los cuales son los que construyen lo que se llama la demanda y por lo tanto la cantidad demandada.

La demanda se rige por la ley de la demanda que dice que, si todo lo demás permanece constante, la cantidad demandada de un bien disminuye cuando el precio del bien aumenta. es decir que los compradores o consumidores no suelen realizar una compra cuando el precio es alto, pero si es viceversa los compradores se sentirán cómodos con un precio bajo y adquirirán el producto. (Mankiw,2012, Pag.67)

Los factores que afectan la demanda son:

- a) **El ingreso:** Si los compradores no tienen un trabajo estable y no cuentan con un ingreso constante es posible que vayan mucho menos al mercado de bienes y servicios, realmente el dinero termina siendo el “cómo” adquirir un bien o servicio.
- b) **Precios de bienes relacionados:** en este caso se hace referencia a los bienes sustitutos:

*“Dos bienes para los que un incremento en el precio de uno lleva a un incremento en la demanda del otro.” (Mankiw,2012, Pag.67)*

Si un consumidor de Helado ve que el granizado está más barato en un día de sol es posible que se vaya por el granizado y este sería un bien que sustituyó al helado.

**c) Gustos:** si se presenta un gusto o antojo por un bien el comprado muy seguramente va a comprarlo.

**d) Expectativas:** Las expectativas del futuro que tengan los compradores pueden llegar a afectar, en el presente, la demanda de bienes y servicios

**e) Número de compradores:** entre más compradores existan más demanda y esto influirá en el precio del bien. *(Mankiw,2012, Pag.68)*

Ya después de haber explicado la demanda, podemos explicar la oferta que la representan los fabricantes de bienes y servicios.

La definición de cantidad de oferta es:

*“Cantidad del bien que los vendedores pueden y quieren vender.” (Mankiw,2012, Pag.70)*

la oferta y el movimiento de la oferta depende de varios factores:

**a) Precios de los insumos:** si la materia prima está más cara, es posible que se oferte menos pues se produce menos.

**b) Tecnología:** si se tiene un mayor avance en tecnología es posible que la capacidad de producción aumente, pues se puede generar eficiencia y eficacia.

**c) Expectativas:** al igual que en la demanda, las expectativas del futuro pueden cambiar la oferta del corto plazo.

**d) Número de vendedores:** Al igual que en la demanda, si hay más vendedores la oferta aumenta. *(Mankiw,2012, Pag.72)*

Teniendo en cuenta esto y ya habiendo explicado que es la oferta y que es la demanda los cuales componen un mercado el cual lo componen dos variables, el precio y la cantidad demandada.

Ya teniendo claro que es un mercado y cómo se comporta la demanda y la oferta, nos vamos a centrar en una definición bastante importante que será determinante al momento de entender la decisión de compra final de un consumidor.

Como se mencionó anteriormente la demanda son los compradores que están dispuestos a comprar a una cantidad a un precio dado, pero para poder entender cómo compra el consumidor basado solamente en la cantidad y el precio, se debe tener un factor muy importante en cuenta llamado la elasticidad la cual busca encontrar la sensibilidad de la demanda a un cambio en precio.

### **1.3 Canvas**

Para poder explicar mejor esta parte del marco teórico se debe ir directamente a un libro llamado Business Model Generation el cual fue escrito por Alexander Osterwalder.

El Canvas fue diseñado específicamente para crear y planear en papel un modelo de negocio, para luego tener las ideas claras y poderlo llevar a la realidad. (Osterwalder, 2010, Pag. 44).

El Canvas se puede considerar como un Croquis o un plano en donde se plantea cada parte del negocio y luego se pone a prueba.

El Canvas está dividido en varias partes las cuales veremos en la siguiente imagen:

<b>Socios clave</b> ¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Por qué son importantes para nosotros? ¿Qué nos aportan? ¿Qué necesitamos de ellos? ¿Cómo podemos atraerlos? ¿Cómo podemos mantenerlos? ¿Cómo podemos mejorarlos?	<b>Actividades clave</b> ¿Qué actividades clave debemos realizar para que nuestro modelo de negocio funcione? ¿Qué recursos necesitamos? ¿Qué canales necesitamos? ¿Qué segmentos de clientes necesitamos?	<b>Propuestas de valor</b> ¿Qué ofrecemos a nuestros clientes? ¿Por qué deberían elegirnos? ¿Qué beneficios ofrecemos? ¿Qué problemas resolvemos? ¿Qué necesidades satisfacemos? ¿Qué deseos cumplimos?	<b>Relaciones con clientes</b> ¿Qué tipo de relaciones queremos establecer con nuestros clientes? ¿Cómo podemos establecerlas? ¿Qué canales necesitamos? ¿Qué recursos necesitamos? ¿Qué segmentos de clientes necesitamos?	<b>Segmentos de cliente</b> ¿A quién queremos vender? ¿Por qué queremos venderles? ¿Qué necesidades tienen? ¿Qué problemas tienen? ¿Qué deseos tienen?
<b>Estructura de costes</b> ¿Cuáles son nuestros costes? ¿Por qué son importantes? ¿Cómo podemos reducirlos? ¿Cómo podemos mejorarlos?	<b>Recursos clave</b> ¿Qué recursos necesitamos para que nuestro modelo de negocio funcione? ¿Qué actividades necesitamos? ¿Qué canales necesitamos? ¿Qué segmentos de clientes necesitamos?	<b>Fuentes de ingresos</b> ¿Cómo podemos generar ingresos? ¿Qué canales necesitamos? ¿Qué recursos necesitamos? ¿Qué segmentos de clientes necesitamos?	<b>Canales</b> ¿Cómo podemos llegar a nuestros clientes? ¿Qué recursos necesitamos? ¿Qué actividades necesitamos? ¿Qué segmentos de clientes necesitamos?	<b>Segmentos de cliente</b> ¿A quién queremos vender? ¿Por qué queremos venderles? ¿Qué necesidades tienen? ¿Qué problemas tienen? ¿Qué deseos tienen?

*Ilustración 1 . Canvas*

(Osterwalder, 2010, Pag. 48)

este croquis de un modelo tiene 9 casillas en donde se busca plantear el modelo de negocio con cada uno de sus componentes.

### 1.3.1 Segmento de cliente

Los clientes realmente son los que definen hacia dónde se dirigirá el negocio. Pueden ser uno o más grupos de clientes, pero correctamente distinguidos unos de otros.

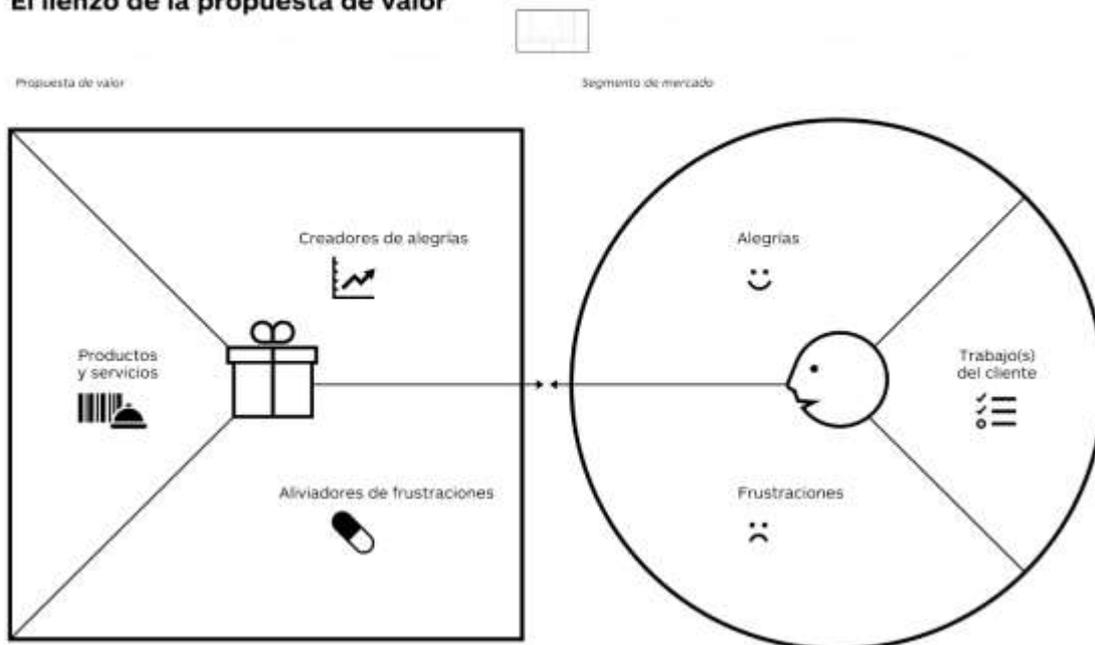
En el segmento de cliente se busca encontrar el perfil del “cliente perfecto” describiéndolo de la mejor forma para poder centrarse solo en él, buscando suplir sus necesidades. (Osterwalder, 2010, Pag. 57)

### 1.3.2 Propuesta de valor

Hay varias preguntas que se pueden hacer al momento de hacer y pensar en la propuesta de valor ¿Que ayuda ofrecemos? ¿Qué problema ayudamos a resolver? ¿Qué valor ofrecemos a nuestro(s) cliente(s)? esto con el fin de definir cuál será ese producto o servicio estrella que se le va a ofrecer al cliente. (Osterwalder, 2010, Pag. 57)

Estos dos rubros del Canvas hacen el modelo de propuesta de valor el cual será explicado mediante un gráfico y la explicación será basada en el libro de diseñando la propuesta de valor de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur.

#### El lienzo de la propuesta de valor



*Ilustración 2 Lienzo de la propuesta de valor.*

**(Osterwalder & Pigneur, 2014)**

Cómo se observa, el lienzo de la propuesta de valor está dividido en propuesta de valor y segmento de cliente y cada rubro tiene un objetivo distinto el cual se explicará a continuación:

En el segmento de cliente se encuentran:

1. **Tareas:** las cosas que los clientes intentan resolver diariamente en su vida personal o laboral dentro o fuera de casa.
2. **Frustraciones:** Son todos los riesgos y obstáculos a los cuales se enfrentan los clientes cuando realizan las diferentes tareas diarias.
3. **Alegrías:** son los resultados que quieren conseguir de todo corazón los clientes o los beneficios concretos que buscan. (Osterwalder & Pigneur, 2014)

En cuanto a la propuesta de valor esta se divide en 3 rubros:

1. **Productos y servicios:** es una lista de opciones de productos y servicios los cuales cumplen con aliviar y crear las frustraciones y las alegrías del cliente alrededor de la cual se construye una propuesta de valor.
2. **Aliviadores de frustraciones:** describen el cómo los productos y los servicios disminuyen las frustraciones del cliente.
3. **Creadores de alegrías:** describen el cómo los productos y servicios crean y potencian las alegrías del cliente. (Osterwalder & Pigneur, 2014)

Al momento de construir una propuesta de valor se deben tener en cuenta varios factores que el cliente tendrá en cuenta al momento de escoger el bien o el servicio, si el bien o el servicio tiene un balance entre todos estos factores esto lo hará mucho más beneficioso.

No necesariamente se deben tener todos estos factores, hay grupos de clientes que hacen su compra solo pensando en 1, esto también depende del tipo de cliente y del momento de consumo. (Osterwalder & Pigneur, 2014)

1. **Precio**
2. **Novedad**
3. **Calidad**

4. **Conveniencia**
5. **Marca/Status**
6. **Desempeño**
7. **Reducción de riesgo**
8. **Reducción de costos**
9. **Diseño**
10. **Customización**

Luego de observar detalladamente la propuesta de valor y siguiendo con el CANVAS

### **1.3.3 Canales de distribución**

Básicamente en este rubro se busca encontrar la mejor forma de enterar al cliente sobre la existencia de nuestro producto o servicio y además de esto cómo será la forma más fácil de que el cliente reciba la propuesta de valor sin tener que hacer mayor esfuerzo. (Osterwalder, 2010, Pag. 58)

### **1.3.4 Relación con el cliente**

Aquí se debe buscar la mejor forma de integrar al cliente con el modelo de negocio y que este sienta empatía con la propuesta de valor. Además de esto se busca en este rubro encontrar la forma de fidelizar al cliente mediante diferentes formas. (Osterwalder, 2010, Pag. 58)

### **1.3.5 Flujo o fuentes de ingreso**

En este rubro se deben poner todas las fuentes de ingreso que va a tener el modelo de negocio, debe estar bien especificado el concepto y de quien se recibirá el ingreso. (Osterwalder, 2010, Pag. 59)

### **1.3.6 Recursos clave**

Aquí en este rubro se deben poner todos los recursos que se posee ya sean Tangible o Intangibles todo con el fin de saber con qué elementos se cuenta para poder construir la propuesta de valor. (Osterwalder, 2010, Pag. 59)

### **1.3.7 Actividades clave**

Cómo se va a ofrecer la propuesta de valor para que el cliente quede totalmente satisfecho, esto incluye las actividades y procesos en los que se deben incurrir para poder construir y producir la propuesta de valor. (Osterwalder, 2010, Pag. 60)

### **1.3.8 Alianzas clave**

Con quién cuento al momento de realizar mi propuesta de valor, con quien puedo realizar asociaciones que magnifiquen o hagan efectiva mi propuesta de valor. (Osterwalder, 2010, Pag. 62)

### **1.3.9 Estructura de costos**

En todo lo que se incurre de costos y gastos al momento de producir la propuesta de valor, llevar a cabo las actividades claves y tener recursos. Los costos no necesariamente tienen que ser económicos. (Osterwalder, 2010, Pag. 61)

#### **1.4 Mercado de comidas en Bogotá**

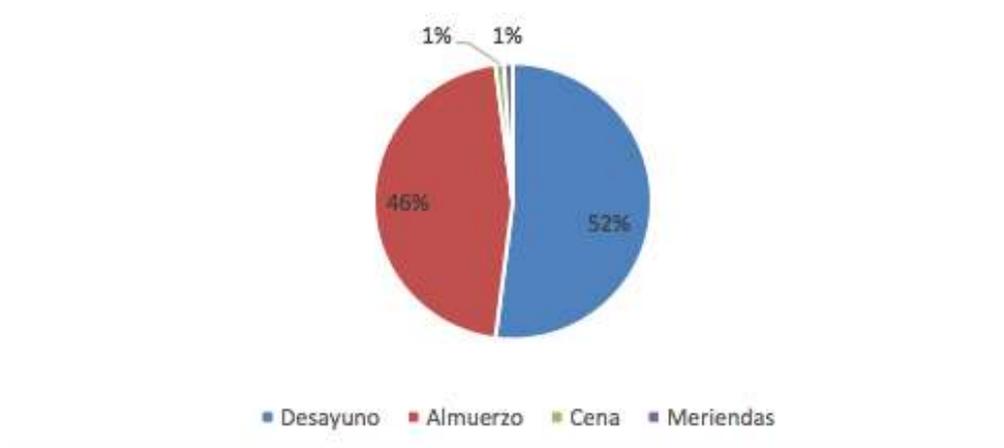
Nielsen Holding, una firma a nivel global encargada del entendimiento sobre lo que ve y compra el consumidor, realizó una encuesta sobre comidas fuera de casa, que tuvo como muestra más de 30.000 usuarios de internet en 61 países, donde estaba incluido Colombia. (Nielsen holdings, 2015)

En esta encuesta, se observó que un 38% de los colombianos salen a comer fuera de casa 1 o más veces por semana, esto quiere decir que aun así la población todavía prefiere las comidas hechas en casa; a nivel mundial, el país está por debajo del promedio global (48%) y de cuarta posición a nivel Latinoamérica, después de México (40%), Perú (42%) y Brasil (51%). (Nielsen holdings, 2015)

En esta misma encuesta se observó y analizó la cantidad de colombianos que desayunan, almuerzan y comen por fuera, dando como resultado que solo el 6% de la muestra prefiere desayunar por fuera, el 72% de la muestra suele frecuentar restaurantes y otro tipo de comidas a la hora del almuerzo y que por último el 47% de la muestra suele cenar por fuera. (Nielsen holdings, 2015)

Por último, esta encuesta, determinó que al 51% de la muestra de los colombianos prefieren los restaurantes de comida rápida, el 43% de la muestra prefieren restaurantes de comida casual y el 41% de los colombianos prefiere restaurantes formales. (Nielsen holdings, 2015)

Limitándose un poco más a Bogotá y basándonos en una encuesta realizada por Fenalco con una muestra de 200 personas, mostró que la comida más importante del día para una persona es el desayuno (52%), luego el almuerzo con 46% y por último la comida con tan solo el 1% de importancia. (Bogotá, 2016)



*Figura 1 Descripción de las comidas importante en Bogotá (Bogotá, 2016)*

Además de esto Fenalco observó, al igual que Nielsen, que los colombianos todavía prefieren comer en casa, y que normalmente aumenta el porcentaje de personas que comen por fuera de casa a la hora de almuerzo. (Bogotá, 2016)

Como observamos en esta tabla, la mayoría de la muestra desayuna y como en la casa, los demás almuerzan, ya sea en restaurantes o llevan almuerzo a el trabajo(otros). (Bogotá, 2016)

Lugar	Desayuno	Almuerzo	Cena
Casa	87%	21%	93%
Puestos de la calle	3%	2%	4%
Panadería	3%	1%	1%
Otros	2%	45%	0%
Restaurante	2%	30%	2%
Tiendas	1%	1%	0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

*Tabla 1. Comportamiento del consumidor en diferentes momentos de consumo (Bogotá, 2016)*

En cuanto a inversión el estudio de FENALCO reveló que un ciudadano en promedio invierte \$410.000 pesos mensuales en alimentación. Las personas que consumen alimentos por

fuera de su casa suelen gastar en promedio \$7.000 pesos en un desayuno, \$10.000 en un almuerzo y \$12.600 en una comida, para un total de \$29.600, pero de la muestra de esta encuesta solo un 3% suele consumir todos los alimentos fuera de casa. En cuanto a segmentación por género los hombres invierten en promedio \$115.000 pesos más que las mujeres en alimentación, pues normalmente se gastan \$476.000 en cambio las mujeres se gastan \$361.000 mensual en alimentación. (Bogotá, 2016)

Además de esto a finales del 2016 la cifra de gasto total en Colombia en restaurantes fue de \$34,9 billones de pesos es decir que en promedio cada colombiano gastos \$717.000 en restaurantes en el año, teniendo que este año fue un año difícil para la industria. (Revista la barra, 2017)

Después de este breve análisis de mercado nos surgió otra pregunta relacionada con las preferencias de comida a la hora de comer fuera de casa, y observamos que en una encuesta realizada por Groupon a 762 colombianos entre los 18 y 65 las comidas más consumidas son los platos nacionales, la parrilla, comida italiana y comida mexicana. (DINERO, 2016)

***“Datos de Raddar enfatizan que lo que más buscan los consumidores son las comidas rápidas, que en el país representan 15% del mercado total, siendo las hamburguesas las que se llevan la mayor tajada, con 32%. A la lista se suma el pollo, con 26% de las preferencias, la pizza, con 10% y las parrillas, con 6%, las típicas 3%, los sánduches 2%.”***

(DINERO, 2016)

Estos datos nos dan un sondeo muy específico del mercado de comidas.

Entrando al tema de innovación y de situación problemática, observamos que el tráfico de la ciudad y la cantidad de tiempo que se están gastando las personas en promedio es alto, y que son pocos los lugares en donde se puede consumir un producto de buena calidad y de una forma rápida.

## 2. COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

Para poder conocer y definir nuestro segmento de cliente, queremos investigar cómo son los consumidores en Bogotá, ¿Qué consumen?, ¿Por Qué consumen? y ¿Cuándo consumen? Esto se hará mediante una entrevista a Noel Ramírez, socio del grupo Takami y encargado de la administración y supervisión de Osaki, su restaurante más importante. Además de conocer el comportamiento del consumidor desde el punto de vista de los restaurantes, también haremos una encuesta para los consumidores, esperamos respuesta de más de 150 personas.

El consumidor es una persona racional con comportamientos condicionados por distintos factores como los impulsos, los gustos, el tiempo, el dinero. Para analizar lo que consumen las personas en términos alimenticios, primero tenemos que tener en cuenta que es lo que, a las personas, influenciadas por su cultura y alimentos de la región, más les gusta comer y qué tipos de comida entran dentro de su dieta diaria.

Dentro de Colombia, Bogotá se distingue por encontrar variedad de tipos de comida en restaurantes diferentes. La gastronomía en Bogotá puede ir desde la comida más típica colombiana como el ajiaco y los frijoles, hasta comidas orientales como el sushi. Sumado a esto, el norte de la capital es una zona de alto consumo, se celebran ferias concierto, festivales, entre otros y entorno a esto se mueve la comida.

En Bogotá existen varios eventos de comidas y restaurantes, hace menos de un año empezó a circular en redes un evento llamado “Burger Master” en el que varias hamburguesas caseras competían entre ellas, con una hamburguesa especial por un valor máximo de 10.000 pesos, para ganarse el voto de sus asistentes. Este año llegaron a vender 1,1 Millones de

hamburguesa valoradas en casi 15.000 millones de pesos. (Bejarano, 2018) Hoy en día se está preparando su quinto festival después de dos “Burger Master”, un “Pizza Master” y un “Sushi Master”.

El festival gastronómico más importante, muestra de la diversidad de tipos de comida en Bogotá, es “Alimentarte”. Un Festival que pasó de ser un programa en beneficio de las familias de los policías caídos en combate, a ser un festival que refleja la variedad gastronómica de Colombia y genera turismo. Este festival se Realiza en el Parque del Virrey, 200 restaurantes de diferentes tipos de comidas, durante cuatro días ofrecen sus mejores platos. Los primeros dos días se enfocan en comida internacional y los otros dos en comida nacional. (El Tiempo, 2018)

## **2.1 Entrevista Takami**

Las cadenas de restaurantes es algo habitual dentro de Bogotá. Takami es una de las más importantes, consta con un total de diez restaurantes que van desde comida oriental (Sushi) hasta comida mexicana. La particularidad que tiene los restaurantes dentro de este grupo es que todos los restaurantes están hechos para el mismo target de personas, pero están enfocados en diferentes momentos de consumo.

<b>Restaurante</b>	<b>Tipo de Comida</b>	<b>Momento de Consumo</b>
80 sillas	Pescados y Mariscos	Desayuno y Cena
Ugly American	Comida Tradicional Norteamericana	Almuerzos (Oficina, Familia & Amigos)
Central Cevichería	Pescados y Mariscos	Almuerzo y Cena
La Fama	Barbacoa	Almuerzo y Cena
Black Bear	Raw Bar	Salida con amigos (Ocio/Bar)
Cantina y Punto	Mexicana	Almuerzo y Cena
Cacio & Pepe	Italiana	Almuerzo (Formal)

*Tabla 2. Restaurantes de la cadena Takami (Elaboración Propia)*

Se decidió realizar esta entrevista, pues sabemos que Takami tiene restaurantes en varias zonas de oficinas en Bogotá y además son muy transcurridos, ya que suelen ser de muy buena calidad.

### **2.1.1 Sipote**

Sipote es un restaurante de Burritos y Bowls, en el cual se destaca su rapidez en el servicio, debido a que es un estilo muy parecido al de autoservicio, en el que el personal le va dando a escoger los ingredientes que quiere dentro de su plato “Burrito o Bowl”. Así al final de recorrido su plato ya estará listo.

Cuenta con doce restaurantes en Bogotá y con una red de domicilio que tiene una cobertura bastante amplia, puesto que llega a abarcar más de 800 cuadras en el nororiente de Bogotá. Por su rapidez en el servicio, por el tipo de comida que ofrece, por el estilo que tienen

sus locales y por la ubicación de los mismos, podemos catalogar este restaurante como un restaurante de conveniencia.

### **2.1.2 Osaki**

Este restaurante puede llegarse a considerar “El Restaurante Insignia” del grupo Takami. Es un restaurante que se destaca por su elegancia. La comida asiática es lo que predomina, dentro de sus platos existen dos grandes capítulos, Sushi y comida caliente. Cuenta con 4 restaurantes ubicados en puntos altamente frecuentados como son la Zona G, Parque de la 93 y Usaquén.

Para poder conocer como es el comportamiento del consumidor, empezaremos escuchando el punto de vista de los restaurantes con respecto al consumidor. Para esto tuvimos una entrevista con Noel Ramírez Vera uno de los mayores accionistas del grupo Takami y encargado de Osaki, en la cual se le preguntó acerca del funcionamiento y el ambiente de los restaurantes Sipote y Osaki.

La entrevista inició con una breve descripción de Noel acerca de Takami y los diferentes restaurantes que tiene. En principio nos enfocamos mucho en descubrir cuáles eran esos momentos del día en el que la gente suele ir a los restaurantes. Sipote, por su estilo de comida, suele estar con más afluencia de gente al mediodía, en cambio en Osaki ya depende más de la ubicación.

El restaurante de Osaki ubicado en Usaquén, por ser un lugar que suele ser visitado en la noche, es el que mayor afluencia tiene de noche. En cambio, el restaurante de la calle 71, es

el que más tiene afluencia al almuerzo, debido a su Cercanía con la zona financiera. Claramente esto juega un papel importante a la hora de abrir, estos restaurantes abren todos los días a las 12pm, listos para atender a todas las personas que buscan almuerzo. De lunes a jueves cierran a las 11pm, viernes y sábados a las 12 am y domingos a las 9:30. La hora de cierre de los restaurantes se debe al comportamiento de los consumidores y sus horas habituales de comer.

El comportamiento del consumo a través de la semana puede ser comparada como una ola, en el que al principio de ella vemos una pequeña cantidad, luego va ascendiendo a medida del tiempo hasta que llega a su punto máximo y luego disminuye. Así mismo se comportan las personas al consumir en restaurantes, normalmente tienen una curva ascendente de lunes a viernes, siendo lunes el día menos transcurrido y viernes el que más transcurrido, un sábado pueden entrar el mismo o más número que el viernes a la hora de la comida y el domingo suele ser un día en donde la hora de almuerzo es el pico de consumo.

Acá podemos ver como la ubicación llega a tomar un papel importante a la hora del consumo en Bogotá. La ubicación y el tipo de restaurante es lo que atrae el tipo de clientes que se encuentran en los restaurantes. Por ejemplo, Sipote al ser un restaurante enfocado en comida rápida y en esas personas que no pueden demorarse mucho en su hora de almuerzo, recibe una cantidad importante de empleados de empresas que quedan cerca a sus puntos. En Osaki también se pueden llegar a ver este tipo de clientes, pero lo que varía es el momento de consumo, en este caso ya no tienen prisa y se sientan a almorzar para celebrar un cumpleaños, una reunión con clientes, etc. El momento de consumo es un factor importante, Osaki al igual que Sipote, tienen sus consumidores y también sus momentos de consumo.

La cantidad de personas que llegan a atender un restaurante está directamente relacionada con la capacidad de producción del restaurante, la rotación de los clientes y la capacidad instalada del restaurante. Un solo punto en Sipote puede llegar a atender a 400 personas al día. Esto se debe a la agilidad en el servicio y a su buena ubicación, estando estos puntos cercanos a barrios residenciales y a zonas de oficinas, claro está que normalmente las personas que van a Sipote, el 70% pide su comida para llevar, el resto come en el establecimiento, es por eso que cuando se ingresa a los locales de Sipote, normalmente no hay mucha disponibilidad de sillas y mesas para acomodarse, a este tipo de restaurantes, Noel los llama restaurantes de paso. Osaki llega a atender 230 personas al día. Aunque también está ubicada cerca a zonas residenciales y de oficinas, esta ubicación se destaca por ser zonas para ocasiones especiales, además de esto tiene una capacidad instalada mucho mayor a la de Sipote y es por eso que la el 95% de sus clientes ingresan al restaurante y se sientan.

Takami, como lo habíamos explicado anteriormente, tiene un grupo de restaurantes enfocados a las mismas personas y por ende los precios de los platos fuertes llegan a oscilar en el mismo rango. Los consumidores en el norte de Bogotá llegan a gastarse en promedio 26.000 pesos en un plato fuerte.

## **2.2 Encuesta**

Desde un principio se pensó lo importante que sería para esta investigación conocer el punto de vista tanto de los restaurantes como de los consumidores, es por eso que paso seguido a tener la entrevista con Noel Ramírez, el cual nos dio una perspectiva importante de lo que ven los restaurantes, decidimos empezar nuestro acercamiento a los consumidores con una encuesta la cual fue contestada por 144 personas, se pensó desde un principio que aunque no

es una muestra muy grande, si da un acercamiento al mercado y a saber, qué es lo que realmente piensa la gente.

### 2.2.1 Demográfico

La encuesta la respondieron 144 personas entre ellas el 50,5% son hombres y 49,5% mujeres. Dentro de estas 144 personas el 47% son empleados, el 17% estudiantes de universidad, el otro 17% Practicantes, el 13% son independientes y el otro 6% son amas de casa. se intentó no sesgar la encuesta a sólo empleados los cuales son las personas en las cuales se quiere centrar la investigación, sino también poder conocer las diferentes perspectivas en otros tipos de personas.

El 44,4% de la muestra tiene entre 18 a 24 años, el 21,5% tiene de 25 a 34, el 16,7% tiene de 35 a 45 y el 17,4% de 46 en adelante. Así se divide la muestra por edad y por profesión:

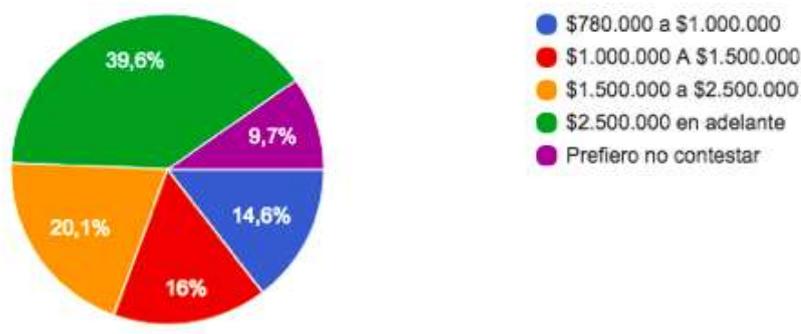
Contar de ¿Cual es tu profesión?		
Etiquetas de fila	Total	Porcentaje
▼ 18 a 24	64	
Empleado	19	30%
Estudiante de universidad	20	31%
Independiente	2	3%
Practicante	23	36%
▼ 25 a 34	31	
Empleado	23	74%
Estudiante de universidad	4	13%
Independiente	3	10%
Practicante	1	3%
▼ 35 a 45	24	
Ama de casa	2	8%
Empleado	15	63%
Independiente	3	13%
Independiente	4	17%
▼ 46 en adelante	25	
Ama de casa	7	28%
Empleado	11	44%
Independiente	5	20%
Independiente	2	8%
<b>Total general</b>	<b>144</b>	

*Tabla 3. Porcentaje de la encuesta clasificado en edad y profesión (Elaboración Propia)*

En cuanto al Ingreso mensual promedio, observamos que el 39,6% de la muestra gana un salario mayor a 2 millones y medio.

## Mi ingreso mensual está en el rango de :

144 respuestas



*Figura 2. Ingreso mensual de la muestra (Elaboración Propia)*

Después de haber hecho un análisis demográfico de la muestra, decidimos empezar por analizar los gustos de las personas a la hora de comer fuera de casa, claro está que la encuesta que realizamos fue toda relacionada a el tiempo.

Una de las Hipótesis y observaciones más importantes que se tenía antes de realizar esta encuesta, es que la gente prefiere la comida casera a la hora del almuerzo, ya sea traída desde el hogar o simplemente comprada y esto fue lo que quisimos resolver al principio, con lo que nos dimos cuenta en la encuesta que de 68 personas que dijeron ser empleados o trabajadores 39 (57%) almuerzan de 4 a 6 veces comida de su hogar, ya sea en su hogar o traída de su hogar a la oficina. de los practicantes, de 24 personas encuestadas 17 comen de 4 a 6 veces comida de su hogar, esto muestra que realmente las personas suelen tener el hábito de comer comida preparada en su hogar. además de esto el 50,7% de la muestra prefiere comida casera, el 12,5% prefiere comida rápida (pizza, Hamburguesa. etc.).

Claro está, que como nos decían algunas personas que contestaron la encuesta,

“Esto no quiere decir que de vez en cuando no vaya a almorzar a un restaurante”

Según esto observamos que de las 144 personas encuestadas, 97 (67,8%) prefieren almorzar o comer en un restaurante a pedir a domicilio, 46 de 144 (32,2%), cosa que nos sorprendió mucho pero que está sustentado por **la calidad en la que llega la comida**, 95 (66%) personas del total de la muestra afirma que la calidad del producto es más baja si se pide por domicilio que si se va presencialmente al restaurante y solo 49 (34%) personas piensan lo contrario.

Otro de los temas importantes para nosotros, es el tema de los alimentos indispensables y no tan indispensables en una comida para nuestra muestra, y teniendo en cuenta esto observamos que en un almuerzo u/o comida es indispensable que exista una proteína (122 personas 88,2%) y luego es indispensable que traiga vegetales (80 personas 55,6%) luego vienen las legumbres con 45 personas 31,3% y luego las harinas con 20 personas 20,1%. Según esto observamos que los consumidores de la encuesta.

Para concluir este capítulo observamos que una gran parte de la muestra tiene un alta preferencia por la comida casera, especialmente las personas que trabajan en una oficina, ya sea preparada en la casa o comprada, además de esto, cuando acceden a comprar la comida casera, que es en promedio 3 veces a la semana, suelen ir directamente al restaurante, ya que la percepción del domicilio suele ser de mala calidad y en mal estado; Otra de las cosas relevantes, es que para las personas, lo más importante de un plato de comida es que tenga una proteína y luego de esto que tenga vegetales, lo sorprendente es que las harinas para la muestra no son relevantes a la hora de comer, ligado a algunas personas que nos contaban que entre

semana suelen llevar una dieta balanceada, pero los fines de semana suelen consumir muchas más harinas y comida frita.

En cuanto al ingreso, vimos que las personas que reciben entre el salario mínimo y un millón quinientos mil pesos suelen llevar comida casera ya preparada con anterioridad, en cambio las personas que ganan más de un millón quinientos, suelen acudir a restaurantes, aunque siguen buscando opciones caseras y de bajo costo, pues, según lo comentarios de las encuestas, suelen pensar en el ahorro, lo cual cambia los fines de semana, pues las personas suelen gastar más los fines de semana en comida, ya sea con la familia o con los amigos, entre semana buscan opciones que sean amigables con el bolsillo. Ligando esta información a la explicada por Noel, es por eso que, en zonas de oficinas, la afluencia de personas en un restaurante como Sipote, suele ser mucho más alta que en restaurantes como Osaki, pero los fines de semana y por las noches, suelen darse diferentes ocasiones de consumo que hacen que la afluencia de personas sea mayor en restaurantes como Osaki.

Este capítulo responde a nuestro primer objetivo donde buscamos Determinar en donde suelen consumir las personas a la hora del almuerzo, las razones, la frecuencia y el tiempo promedio.

En el siguiente capítulo se podrá conocer mejor el mercado objetivo al que realmente le estamos apuntando y que realmente busca este mercado objetivo.

### 3. TIEMPO COMO CONDICIÓN EN EL CONSUMO

En el tercer capítulo volveremos a usar la entrevista que realizamos a Noel Ramírez, pero también iremos a diferentes restaurantes, escogidos por las zonas de mayor variedad y apogeo gastronómico en el norte de Bogotá, para analizar el tipo de personas que condicionan sus hábitos de consumo por falta de tiempo y los factores que influyen en la cantidad de tiempo destinado para la alimentación. Y por último se realizará una comparación de cuanto creen que se demoran consumiendo y cuanto duraron comiendo medido por cronómetro. Tendremos en cuenta uno pequeños datos tomados en un evento gastronómico llamado “pizza master” en el que diferentes pizzerías concursan para ganar el premio a la mejor pizzería y en ellas ver qué sucede con estos factores cuando existen diferentes incentivos de por medio.

Luego de ver cómo se comportan nuestros clientes a la hora de su consumo fuera del hogar, queremos ver cómo el tiempo se convierte en un factor importante y en una condición de consumo. Además de otras que observaremos durante este capítulo.

#### 3.1 Entrevista Takami

No solo la capacidad de producción y la capacidad instalada de cada uno de los restaurantes de la cadena es lo que define cuántas personas pueden llegar a atender en un día pues otro de los factores que define esta condición es la rotación de clientes en el restaurante, es decir, cuanto tiempo se demora el cliente 1 en entrar, mirar la carta, pedir, comer y salir para luego darle la entrada al cliente 2; para medir esto, tenemos primero que saber cuánto tiempo suele demorarse una persona desde que entra al restaurante hasta que sale. Los sitios que ofrecen comida rápida, claramente tendrán una ventaja sobre aquellos restaurantes Gourmet a los cuales la gente va a disfrutar la comida, el ambiente y pasar un rato agradable sin depender del tiempo, lo que los

hace diferentes normalmente, es el ticket promedio, es decir lo que paga en promedio una persona por el plato, pues según lo que nos contaba Noel Ramírez en la entrevista, es posible que los restaurante de gama alta o Gourmet no tengan capacidad alta de recibir y atender varios clientes al tiempo, como lo podría tener un restaurante de comida rápida, pero a los restaurantes de alta gama les importa es el ticket promedio por persona pues con 20 clientes que atienden al día, pueden llegar a hacer la misma ganancia que un restaurante de comida rápida que atiende 50 clientes pero con un ticket más bajo.

Un claro ejemplo lo podemos ver en estos dos restaurantes. En Sipote, en promedio una persona puede llegar a gastarse máximo 25 minutos comiendo. En gran parte esto se debe a que la persona se demora 2 minutos en recibir su producto. Cosa contraria sucede con Osaki que en principio las personas tienen que hacer fila para conseguir una mesa, el tiempo de espera Aproximado es de 15 minutos en fila entre semana y 25 minutos los fines de semana; Un cliente llega a esperar su plato aproximadamente 20 a 25 minutos y si pide una entrada antes del plato fuerte, estas se están demorando 14 minutos aproximadamente, es decir que un cliente en Osaki se puede demorar en total, una hora y veinte en su totalidad de consumo, a la hora del almuerzo entre semana. Pero aquí entra lo que hablábamos anteriormente, el ticket promedio en Sipote está en \$ 19.000 con bebida con un tiempo de espera de 2 minutos, en cambio Osaki el ticket promedio está en 30.000 por plato con bebida, claro está que tocaría mirar el costo por plato, pero dejando esa variable a un lado, el margen por cliente es mayor.

si a eso le incluimos el tráfico de personas, como nos aclaraba Noel en su entrevista, en el restaurante Sipote el tráfico de un día normal de oficina está en 400 personas por día pues este tipo de restaurantes de comida rápida suelen estar ubicados en centros comerciales y áreas de oficinas, en cambio en el restaurante Osaki pueden estar entrando 230 personas diarias por

restaurante, en parte esto también se debe a la capacidad de instalación del restaurante pues Osaki en promedio se tienen 167 puestos, al contrario de Sipote que da la opción de comer dentro del restaurante pero la mayoría de personas que adquieren este tipo de producto lo hacen para llevar o a domicilio.

Este análisis lo hacemos con el fin de tener un poco más claro los tiempos internos de los restaurantes, pero si realmente observamos y analizamos qué piensan los clientes podemos sacar varias conclusiones acerca del tiempo como factor de consumo.

Es por eso que nos remitimos a la encuesta realizada a casi 200 personas en donde analizamos y observamos cómo se comportan nuestros clientes los cuales están limitados a un horario y a un tiempo en específico.

### **3.2 Encuesta**

En cuanto al tiempo, en la encuesta realizada casi 200 personas observamos temas importantes, que nos ayudaron a entender un poco más la perspectiva de tiempo de una muestra de consumidores.

Una de las cosas que nos llamó la atención es que, aunque las personas no cronometrar su tiempo a la hora de comer, si tienen un rango de tiempo estimado para comer, para el 80% de la muestra suele ser entre 30 y 40 minutos, y aunque se tenga 1 hora y media, suelen utilizar el tiempo restante para descansar o hacer otro tipo de cosas personales.

Otra de las cosas que se intentó probar fue, cuanto tiempo aproximado está dispuesta una persona a esperar en una fila para comer o almorzar. a lo que encontramos que 67 personas de

144 (46,5%) están dispuestas a esperar entre 5 a 10 minutos entre semana cosas que cambio para el fin de semana pues las personas en un fin de semana están dispuestas a esperar de 10 a 15 minutos (48 de 144 , 33,3%) y la participación se divide más equitativamente en fines de semana:; solo 2 personas estarían dispuestas a esperar más de 15 minutos en una fila entre semana pero los fines de semana, el 19,4%(28 personas) está dispuesto a esperar entre 15 a 20 minutos y el 13,2% (19 personas ) de la muestra, estaría dispuesta a esperar 20 minutos o más .

Vemos que el tiempo de espera en una fila aumenta si es en fin de semana porque normalmente el tiempo no está condicionado a un horario los fines de semana en cambio entre semana como hablábamos anteriormente, las personas siempre estarán condicionadas a un horario o tiempo de almuerzo.

Si un restaurante pone a esperar a un cliente en su hora de almuerzo más de 10 minutos, seguramente el cliente preferirá irse a otro local en donde le brinden una promesa de valor donde no tenga que esperar para almorzar.

Todas estas hipótesis las iremos comprobando a medida que avanzamos poco a poco en el texto.

Como hablábamos anteriormente, existen muchos factores que hacen que un consumidor elija o no un restaurante, nosotros nos centraremos en el tiempo, pero no dejaremos de lado otros factores que hacen que el consumidor termine de tomar su decisión, factores como lo son el precio, la ubicación del restaurante, la calidad de comida entre otras.

Habiendo analizado cada uno de los resultados de lo encuestados podemos hacer un resumen total del perfil de la encuesta. Claro está que el perfil se arma según la mayoría en cada una de la

Resumen de la encuesta:

<b>Características:</b>	
Edad	1. <b>18 a 24 años:</b> 44,4% de la muestra.
Sexo	1. <b>Mujeres:</b> 49,5% de la muestra. 2. <b>Hombres:</b> 50,5% de la muestra.
Profesión:	1. <b>Empleados:</b> 47% de la muestra.
Salario:	4. <b>\$2.000.000 - \$2.500.000:</b> 39,6% de la muestra.
Tiempo utilizado para almorzar (independiente de tiempo total disponible para almuerzo):	1. <b>30 a 40 minutos:</b> 80% de la muestra.
Espera en fila:	1. <b>5 a 10 minutos:</b> 46,5% de la muestra.
Gustos de comida:	1. <b>Proteína:</b> 88.2% de la muestra 2. <b>Vegetales:</b> 55.6% de la muestra 3. <b>Legumbres:</b> 31.3% de la muestra. 4. <b>Harinas:</b> 20.1% de la muestra

*Tabla 4. Características de los encuestados. (Elaboración propia)*

### **3.3 Entrevistas Restaurantes Tradicionales**

Para comprobar esto y acercarnos un poco más a los consumidores fuera del hogar, realizamos una serie de entrevistas en diferentes restaurantes de Bogotá, ubicados en diferentes zonas las cuales se consideran unas de las más transcurridas en la ciudad.

La idea de las entrevistas era poder observar más de cerca al consumidor y poder tener más claro la diferencia entre el tiempo percibido y el tiempo realmente gastado

Para eso escogimos ir a restaurantes de diferentes tipos de comida y diferentes tipos de espera

Primero acudimos en la hora del almuerzo al restaurante Osaki, el cual decidimos escogerlo para la investigación porque ya conocíamos un poco sobre su proceso interno.

#### **3.3.1 OSAKI**

##### **Comida Oriental**

##### **Ticket promedio: \$30.000**

En Osaki entrevistamos a 4 personas que nos encontramos en la fila,

La carta de este restaurante puede llegar a ser bastante extensa, por lo que la decisión del consumidor puede llegar a tardar entre 5 a 10 minutos al momento de pedir.

##### **Primera Persona Entrevistada:**

La primera persona que entrevistamos estaba con amigos del trabajo e iban a Osaki porque los habían referido contándoles que era muy buen restaurante, ellos nunca habían ido, pero ese día prefirieron probar un nuevo lugar, cuando estaban en la fila contándonos, se veían desesperados

por la demora, pues ya llevaba 20 minutos en fila, luego de esto decidieron retirarse pues nos contó que solo tenían 1 hora para almorzar, además de esto nos contó que por esa razón ellos suelen *comprar almuerzo para llevar a la oficina en un lugar que les brinde rapidez, pues están buscando ahorrar tiempo.*

**Promedio total de tiempo invertido:** 20 minutos

**Factores influyentes:** Tiempo disponible

**Segunda Persona Entrevistada:**

Luego de esto entrevistamos a otra persona que estaba en la fila un poco más atrás que llevaba *15 minutos en la fila y nos contó que, aunque tenía hora y media para almorzar, no podía esperar tanto pues tenía que ir a resolver unos temas pendientes en la oficina, por lo cual decidió abandonar la fila.*

**Promedio total de tiempo invertido:** 15 minutos

**Factores influyentes:** Tiempo disponible

**Tercera Persona Entrevistada:**

La siguiente persona entrevistada la alcanzamos a interceptar antes de que ingresara al restaurante con sus compañeros y nos comentó que llevaba maso menos 10 minutos en la fila, le explicamos rápidamente nuestra encuesta, luego de que terminara de almorzar con sus compañeros nos comentó que tenía 2 horas de almuerzo y que 10 minutos de espera le parecían bien para un restaurante como Osaki, Anteriormente le pedimos que cronometra los tiempos de entrega de pedido y de consumo, nos contó que su pedido se demoró 20 minutos, luego nos contó que su percepción de consumo fue de 30 minutos pero que luego de haber visto el cronómetro, habían sido 40 minutos, por último *nos comentó que estaba muy satisfecho con la comida y que su percepción de tiempo había sido más baja porque estaba acompañado y el tiempo se le había pasado rápido pues lo había disfrutado.*

**Promedio total de tiempo invertido:** *1 hora y 10 minutos*

**Factores influyentes:** Personas acompañantes

**Cuarta Persona Entrevistada:**

Otro día diferente de la semana regresamos a Osaki y entrevistamos a una persona la cual estaba sola, nos contó que llevaba 5 minutos en la fila, y 2 minutos después ingresó al restaurante es decir duro en fila 7 minutos, luego de esperar a que saliera (50 minutos contabilizados por nosotros), nos contó que estaba muy satisfecho con la comida que su pedido se había demorado 17 minutos, que su percepción de consumo fue de 30 minutos y que al mirar el cronómetro se había demorado 25 minutos comiendo, que realmente uno está más concentrado en comer cuando está solo y es por eso que normalmente uno se demora mucho menos tiempo.

**Promedio total de tiempo invertido:** *50 minutos*

**Factores influyentes:** Personas acompañantes

Luego de esto, decidimos ir a entrevistar a un restaurante que es muy famoso en Bogotá, por sus precios, por su variedad y por su calidad y además es muy trascendido a la hora del almuerzo.

### **3.3.2 Crepes & Waffles**

**Todo tipo de comida centrada en crepes**

**Ticket Promedio: \$25.000**

Este restaurante, es un restaurante insignia de la ciudad de Bogotá, fue abierto hace varios años y ha ido poco a poco posicionándose en el mercado de Bogotá, como un restaurante de los llamados “bueno, bonito y a buen precio” porque realmente no es del todo barato.

Crepes & Waffles es un restaurante, el cual, a la hora del almuerzo, de 12 a 2, es bastante lleno de personas, y aunque tiene una capacidad alta, a esta hora normalmente se puede encontrar fila, cuando se realizaron las encuestas en este lugar, había en fila varias personas esperando por una mesa.

La carta de este restaurante puede llegar a ser un poco amplia por lo que la decisión de los consumidores puede llegar a tardar un poco más de lo normal

**Primera persona entrevistada:**

La primera persona que se entrevistó en la fila llevaba aproximadamente 10 minutos, cuando fuimos a realizarle la entrevista nos contó que venía con un grupo de amigos del trabajo y que les gustaba mucho venir a Crepes & Waffles pues ahí podía encontrar rapidez de servicio, y normalmente no había fila en el restaurante.

Se le pidió ayuda para que completara la entrevista dentro del restaurante, luego de esperarlo nos contó que como siempre salió muy satisfecho con la comida y con el servicio, pues nos contaba que el servicio en crepes puede demorarse máximo 15 minutos en servir el plato. Lo cual para un plato en un restaurante Gourmet, está en un muy buen promedio. Nos contó además que se había demorado 45 minutos comiendo, y que su percepción de tiempo había sido 25 minutos, a lo cual argumentó que cuando él está acompañado su percepción del tiempo suele ser menor que cuando se está solo.

**Promedio total de tiempo invertido:** *1 hora y 10 minutos*

**Factores influyentes:** Personas acompañantes, satisfacción de la comida

**Segunda persona entrevistada:**

La segunda persona entrevistada, iba acompañada de su familia, y nos contó que ese día, le habían dado el día libre, por lo cual había aprovechado a sacar a su familia a almorzar y que el restaurante favorito de toda su familia es Crepes & Waffles. Llevaban esperando 15 minutos

en la fila, y se les notaba un poco indecisos si salir o no de la fila, por lo cual decidieron esperar, pues uno de los integrantes de la familia dijo una frase importante en la entrevista:

**“NO hay afán, esperemos”**

Luego de esperarlos después del almuerzo nos contaron que el pedido se les había demorado 16 minutos aproximadamente, que estaban muy satisfechos con la comida, y que además su percepción de consumo había sido de 30 minutos, pero en realidad se habían tomado 40 minutos para almorzar.

**Promedio total de tiempo invertido:** *1 hora*

**Factores influyentes:** Personas acompañantes, satisfacción de la comida horario flexible

**Tercera persona entrevistada:**

Nuestra siguiente entrevistada era una mujer que llevaba 3 minutos en la fila y entró a los 2 minutos, es decir duró 5 minutos en fila. Ella nos contaba que normalmente no solía salir a almorzar pues cocinaba almuerzo en su casa y lo llevaba a la oficina, pero ese día había sido una excepción.

Luego de explicarle la dinámica de la entrevista, entró, y luego de 40 minutos salió, muy satisfecha con la comida, nos comentó que su pedido se había demorado 15 minutos, y que se había demorado en comer 25 minutos, que fue prácticamente igual al tiempo percibido entre 25 y 30 minutos. Nos contó que ella busca en un restaurante rapidez, buen precio y buena calidad al momento de comer.

**Promedio total de tiempo invertido:** *45 minutos*

**Factores influyentes:** comida a solas, satisfacción

Luego de esto decidimos irnos a un restaurante que suele catalogarse de comida rápida, pero fue una de las primeras hamburguesas “Gourmet” en Bogotá, creemos que todavía es un

restaurante que tiene mucho éxito al momento de almorzar. No es la hamburguesa de menor precio en Bogotá, pero tiene un muy buen sabor.

### **3.3.3 Hamburguesas el corral**

#### **Hamburguesas**

#### **Ticket promedio: \$20.000**

En este restaurante al ser de comida “rápida” el tiempo en fila puede llegar a ser menor que un restaurante Gourmet, el tiempo en fila puede estar en 5 a 10 minutos máximo. Una de las cosas que además lo hace más rápido de lo normal, es que tiene dos cajeros. Lo cual hace distribuir los clientes y el tiempo en fila. Este tema se llama la teoría de colas que lo veremos más adelante,

La carta de este restaurante no es tan amplia, es por eso que los consumidores suelen no demorarse tanto pidiendo o normalmente ya tiene decidido que van a pedir.

#### **Primera persona encuestada:**

La persona que entrevistamos estaba en su tiempo de almuerzo, pero quedó de encontrarse con su familia en este restaurante para almorzar juntos, duraron 7 minutos en la fila y rápidamente pidieron. Entramos un momento con ellos y el pedido completo se les demoró 10 minutos aproximadamente.

Se demoraron en comer 30 minutos, y nos contaron que el corral había desmejorado sus hamburguesas, y que ya no eran lo mismo que antes además de esto los precios habían subido y que era una hamburguesa de un alto precio, pero una no tan buena calidad. Su percepción de consumo estuvo en 35 minutos.

**Promedio total de tiempo invertido: 47 minutos**

**Factores influyentes:** Personas acompañantes, insatisfacción de la comida

**Segunda persona entrevistada:**

La segunda persona que entrevistamos en este restaurante fue una persona que estaba con su novio pues nos contaban que trabajaban cerca y tenían la oportunidad de compartir la hora de almuerzo juntos, nos contaron además que cada uno tenía 1 hora de almuerzo y que por esa razón trataban de ir a lugar en donde el tiempo de espera no superará los 10 minutos máximos y que además preferían la comida fácil o para llevar.

Luego de 5 minutos de tiempo de espera, ella, vio un restaurante y estas fueron sus palabras:

**“Amor, vamos a ese restaurante, que María Paula (amiga de la entrevistada), me lo ha recomendado, es de comida casera, además no hay fila.”**

Y luego de esto se retiraron a un restaurante cercano de comida casera o “Corrientazo” como se le suele llamar.

**Promedio total de tiempo invertido:** *5 minutos*

**Factores influyentes:** Restaurante sustitutos

Después de ver estas entrevistas se empezó a pensar en varias conclusiones y de lo importante que es el tiempo de los consumidores, el cual condiciona realmente su consumo y los hace pensar sobre su decisión de compra.

Vemos que al final el tiempo promedio en lo que una persona se demora en un restaurante considerado como Gourmet es 1 hora, claro está que eso depende de varios factores que se observan en las conclusiones de las entrevistas

Las personas que tienen mayor tiempo disponible suelen tener una tolerancia a el tiempo de espera, y si preferiblemente se les da una opción innovadora y una buena calidad de producto, la probabilidad de entrada al restaurante es mucho más alta.

+ TIEMPO
+ TOLERANCIA DE ESPERA
+ PROPUESTA INNOVADORA
+ CALIDAD DE PRODUCTO
+ PROBABILIDADES DE ENTRADA

*Tabla 5. Tabla explicativa cuando hay tiempo disponible (Elaboración propia)*

Pero si el consumidor tiene una restricción de tiempo ya sea por su horario o por una situación, por más de que se le presente una propuesta innovadora y una buena calidad de producto y servicio su tolerancia de espera desde un principio será menor y las probabilidades de que ingrese al restaurante serán mucho menores abriéndole la posibilidad a otros competidores o abriéndole la puerta a sustitutos.

- TIEMPO
- TOLERANCIA DE ESPERA
+ PROPUESTA INNOVADORA
+ CALIDAD DE PRODUCTO
- PROBABILIDADES DE ENTRADA
= MAYORES SUSTITUTOS

*Tabla 6. Tabla explicativa cuando no hay tiempo disponible (Elaboración propia)*

Pero aquí vamos a observar que este modelo puede cambiar en algunas personas con un factor que realmente es importante a la hora del consumo y este es el precio.

Tuvimos la posibilidad presenciar un evento muy famoso en Bogotá llamado la pizza master, el cual consiste en que pizzerías ubicadas en diferentes partes de Bogotá, las cuales normalmente tienen precios un poco altos, hacen una pizza especial para el evento y la ponen a \$13.000, un precio muy asequible para cualquier tipo de público. El problema de esto es que es un evento totalmente público el cual se avisa por redes sociales y esto hace que a las personas les toque esperar hasta 30 minutos en fila para poder recibir una pizza.

El restaurante de pizza master en el cual entrevistamos fue la diva:

### **3.3.4 La Diva Pizzería**

#### **Pizzería**

**Ticket promedio: \$26.000**

**Pizza master: \$13.000**

#### **Primer entrevistado:**

El primer entrevistado estaba en su hora de almuerzo y decidió salir 20 minutos antes para almorzar en la diva por la pizza master con su novia. Cuando los entrevistamos duraron 15 minutos en fila, porque cuando llegaron ya había una larga fila, nos comentaba que tenía una hora de almuerzo, pero que siempre había querido probar la pizza de este restaurante y sabía que pizza master sería el mejor momento.

En el restaurante su pizza se demoró 8 minutos y se demoraron 24 minutos consumiendo, pero su percepción de consumo fue de 40 minutos, nos contaban que les gustó mucho el lugar, pero que el evento no es indicado para “probar un restaurante” no les gustó la pizza. Aun así, esperaron 15 minutos en fila.

### Segundo entrevistado:

El segundo entrevistado nos contó que ya había participado en el evento de pizza master pero que nunca había probado la pizza por lo que espero 25 minutos a pesar de que tenía 1 hora de almuerzo, su argumento a esto fue que la le habían recomendado la pizza de este lugar y que realmente quería probarla, además debía aprovechar su módico precio.

Espero 5 minutos por su pizza y nos comentó que a pesar de que estaba a un buen precio, no le gusto la pizza, pero que estaba dispuesto a seguir yendo en su hora de almuerzo a diferentes pizzas master.

Esto nos demuestra entonces que si al modelo le agregamos precio unido con una propuesta innovadora:

-	TIEMPO
-	TOLERANCIA DE ESPERA
+	PROPUESTA INNOVADORA
-	PRECIO
-	CALIDAD DE PRODUCTO
+	PROBABILIDADES DE ENTRADA

*Tabla 7. Tabla explicativa cuando no hay tiempo, pero hay un bajo precio (Elaboración propia)*

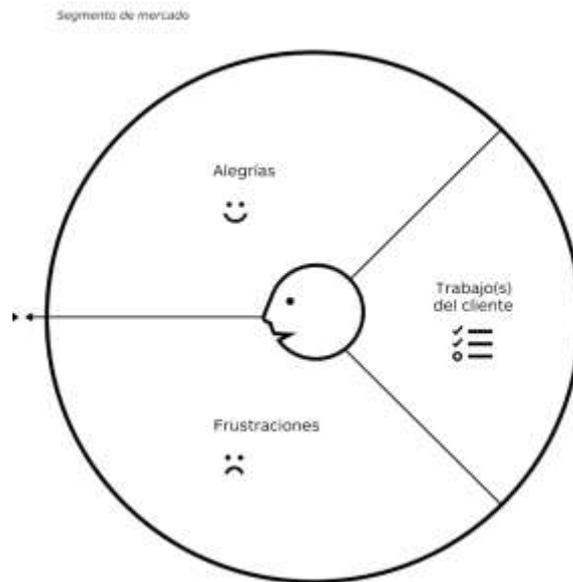
### 3.3.5 Conclusiones de entrevistas

1. Las personas que tienen un horario o su tiempo están condicionado a una situación, buscan no demorarse mucho esperando, sino ir directamente al consumo.

2. Las personas que tienen condicionado su tiempo buscando ofertas novedosas con menús con media variedad, pero que el cual no les implique tanto tiempo, esto quiere decir que las cartas no deben ser tan largas, y que al cliente normalmente le parece cómodo que le brinden un almuerzo del día.
3. Las personas que NO tienen condicionado su tiempo a un horario están dispuestas a esperar un poco más, por comer en el lugar que desean, así la fila se tarde más de lo normal.
4. Las personas que van acompañadas a almorzar, su tiempo percibido casi siempre puede llegar a ser menor que su tiempo real, por lo que están distraídas y no suelen mirar mucho el reloj al almorzar, pues están pensando en otra cosa, en cambio las personas que van a comer solas suelen tener una percepción de tiempo muy parecida a la real, porque están pendientes del celular o de la oficina o simplemente del reloj.
5. Si no hay satisfacción en la comida es posible que los consumidores se demoren en promedio 20 minutos menos comiendo.
6. El tiempo en fila, es uno de los factores más grandes para poder encontrar rápidamente sustitutos al momento de almorzar, como hablábamos anteriormente estos hace que los productos sean más elásticos, y se le dé el tiempo al consumidor de encontrar un sustituto.

Entonces según estas conclusiones podríamos decir que se presentan dos escenarios:

Según lo observado anteriormente, y luego de ver los resultados de las encuestas, podemos entonces construir el mapa de nuestro cliente objetivo:



*Ilustración 3. Modelo de segmento de mercado (Osterwalder & Pigneur, 2014)*

### 3.4 Segmento de mercado

#### 3.4.1 Trabajos del cliente

1. Trabaja 8 horas diarias
2. Suele tener entre una hora o dos horas para almorzar
3. Suele salir a almorzar por fuera, ya sea en restaurante o pide para llevar.
4. Busca variedad de comida.
5. Trata de evadir las filas en los restaurantes pues no carece de suficiente tiempo.
6. Le gusta compartir tiempo de ocio e ir a comer o almorzar los fines de semana.

#### 3.4.2 Frustraciones

- Nuestro perfil de cliente suele tener 1 hora y media para almorzar y le FRUSTRAN tener que hacer fila en un restaurante, que dure más de 10 minutos.
- Nuestro perfil de cliente le FRUSTRAN no poder encontrar un almuerzo casero o bien balanceado a un buen precio o una opción rápida para almorzar.
- Nuestro cliente le FRUSTRAN no poder hacer otro tipo de actividades en su hora y media pues normalmente las dedica a comer.

- Nuestro cliente se ha dado cuenta que todas las personas de su zona y oficina salen a almorzar a la misma hora y le FRUSTRA encontrar todos los establecimientos de comercio llenos.
- Nuestro cliente suele tener un presupuesto, en donde normalmente entre semana y a la hora de almorzar es limitado y le FRUSTRA que en muchos restaurantes los precios no son accesibles.
- Nuestro cliente, se acostumbra a los mismos restaurantes y a la misma opción gastronómica porque no le gusta arriesgarse a probar cosas nuevas pues le FRUSTRA no encontrar una opción que sea de su gusto

### **3.4.3 Alegrías**

- Nuestro cliente suele alegrarse cuando encuentra una comida que es de su gusto.
- Nuestro cliente suele alegrarse cuando no encuentra fila en un restaurante.
- Nuestro cliente se alegra cuando su comida es de buena calidad y cuando puede adquirirla por un precio asequible.
- A nuestro cliente le alegra poder encontrar el ahorro de tiempo, una buena comida, y a un precio asequible.
- Nuestro cliente le Alegra poder encontrar en su zona y cercanías, buenos lugares para poder almorzar o comer.
- A nuestro cliente le alegra poder tocar lo que se come y poderlo ver antes de comérselo.

### 3.5 Ficha de Cliente

Luego de describir a nuestro cliente debemos generar una ficha del cliente ideal el cual vamos a entrevistar y tartar durante toda la tesis y será nuestro elemento más importante a la hora de sacar conclusiones.

La falta de tiempo es un problema que aqueja a cierto grupo de personas con características similares. Para poder enfocar nuestra investigación a ese grupo de personas, las clasificaremos en características personales, económicas, ocupacionales, gustos y problemas. Realizaremos un perfil de cliente de las personas encuestadas y entrevistadas, para poder identificar mejor nuestro perfil de cliente:

<b>Características</b>	
<b>Personales</b>	Sexo: Masculino y Femenino Edad: 18-30 personas en etapa laboral Ubicación laboral: Norte de Bogotá
<b>Económicos</b>	Estrato: 4, 5 y 6
<b>Ocupacionales</b>	Ocupación: Empleados, Estudiantes
<b>Problemas</b>	Un horario estricto de 8 horas de trabajo. 1 hora para almorzar. Consumo fuera del hogar Cosas personales que atender en ese tiempo Falta de tiempo debido a la congestión de los restaurantes tradicionales Trancones que le quitan tiempo

*Tabla 8. Ficha de cliente (Elaboración propia)*

Teniendo en cuenta lo observado en nuestro segmento de clientes y sabiendo cuáles son sus frustraciones y cuales sus alegrías, se puede llegar a concluir que ambas están condicionadas por el tiempo. Es por eso que nuestra propuesta es demostrar cuánto valor tiene el tiempo en las personas en una ciudad como Bogotá para así hallar la mejor forma de ahorrarles.

Según lo que hemos visto en los dos capítulos anteriores, las personas suelen utilizar su tiempo como si fuera dinero, y aunque algunas veces suelen ahorrarlo otras veces suelen gastarlo cuando lo ven necesario.

Se tienen en general 2 tipos de clientes, los que tienen condicionado su tiempo a un horario de trabajo y a una hora de almuerzo, y los que tienen un tiempo flexible.

En cuanto a los que tienen condicionado su tiempo, en promedio este consumidor suele tener 1 hora y media en promedio para almorzar, suelen buscar un restaurante que los lleve directamente al consumo, o donde pueda esperar entre 5 a 10 minutos en la fila, como lo observamos en las encuestas, es por eso que en esos casos, los consumidores suelen buscar restaurantes como Sipote en donde puedan gastarse máximo 25 minutos en total, claro está que además del tiempo, el consumidor busca una oferta novedosa y una buena variedad de productos, teniendo en cuenta que todo lo esté en pro de ahorrarle tiempo será bien recibido, es por eso que los restaurantes ofrecen un menú básico del día, donde exista variedad semanal y este tipo de cliente no pierda su tiempo escogiendo en una carta extensa. Otra de las cosas importantes para este cliente, es el precio, pues entre semana está buscando una oferta Bonita, buena y barata.

En cuanto al cliente que no tiene condicionado su tiempo y suele tener un horario más flexible, estos están dispuestos a tolerar entre 10 a 15 minutos el máximo rango observado fueron 20, pero la mayoría de los clientes que esperaron lo 20, ya estaban buscando restaurantes sustitutos, es por eso que máximo tanto para el tipo de cliente 1 como el tipo de cliente 2 el tiempo máximo de espera debe ser 20 minutos.

Ahora hablando de la compañía al momento del consumo, según las entrevistas, las personas que están acompañadas suelen demorarse más, pero su percepción de tiempo es menor, en

cambio las personas que comen solas suelen demorarse menos pero su percepción de tiempo es mayor o igual a la del real.

Otra de las cosas importantes que nos dimos cuenta es que, como se habló al principio, en la teoría de colas, es que los clientes suelen prestarles mucha atención a las malas experiencias, ya sea por el alto tiempo en fila, o la calidad de la comida o el servicio del restaurante. Como se probó en varias entrevistas Los clientes que salían satisfechos de cada uno de los restaurantes salen con ganas de compartir su buena experiencia con sus familiares o amigos, pero, si al contrario, el cliente sale disgustado con el restaurante, como en una de las entrevistas realizadas en el restaurante Hamburguesas Del Corral, estos clientes pasan la voz de su desagrado a un promedio de 19 personas, ya sean sus amigos, nietos o compañeros de oficina. }

#### 4. EL AUTOSERVICIO COMO UNA SOLUCIÓN

El autoservicio es uno de los elementos más importantes para plantear una solución y en este capítulo evaluaremos tiempos en el consumo tanto en restaurantes de autoservicio como en los restaurantes con servicio. Esto se hará para poder evaluar si los tiempos de espera y consumo pueden ser menores en los restaurantes de autoservicio y así plantear una posible solución para aquellos consumidores en los cuales el tiempo es un problema a la hora de consumir fuera del hogar.

Al plantearnos el autoservicio debemos empezar por preguntarnos, ¿Le genera algún valor agregado al cliente usar este canal? y en si vemos que la tecnología ha traído un valor agregado a nuestras vidas. Para analizar si el auto servicio les da un valor agregado a los productos, decidimos tomar lo que Dennis, A. R., Fuller, R. M., y Valacich, J. S. en su artículo llamado “Media, Tasks, and Communication Processes: A Theory of Media Synchronicity”. En este artículo nos comentan que no solo la tecnología, con sus innovaciones y capacidades, es lo que le agrega valor al producto. Ellos defienden que son más importante las circunstancias en las que se usan estas tecnologías.

El valor que los clientes pueden obtener de un canal de servicio no solo depende de las capacidades y características del canal en particular, sino también en las circunstancias únicas y la persona que lo usa (Dennis et al, 2008).

Asimismo, indagando más sobre investigaciones que han realizado acerca del autoservicio y la capacidad que este modelo tiene para agregar al valor al producto, nos encontramos con la investigación de Scherer, A., Wunderlich, N. V., y Von Wangenheim, F.

en su artículo llamado “*The Value of Self-Service: Long-Term Effects of Technology-Based Self-Service Usage on Customer Retention*”. En este artículo ellos también defienden la importancia que tiene el contexto para lograr que las tecnologías como el autoservicio generen un valor agregado.

Es importante tener en cuenta no solo las características físicas y capacidades de la tecnología proporcionada por la empresa, sino también el contexto único (por ejemplo, tiempo, lugar y personas) en el que se aplica. (Scherer et al, 2015).

Ya teniendo esto en la mente, se decidió salir a realizar unas entrevistas en restaurantes de autoservicio. Específicamente fuimos a dos lugares en donde se puede conseguir comida rápida mediante el autoservicio. Uno con una trayectoria reconocida en ventas de conveniencia pero que también tiene su línea de comida rápida mediante autoservicio, Oxxo. El segundo con una corta vida es un restaurante llamado Deliz, un nuevo representante de la moda “low cost” en Bogotá. Este restaurante nació en diciembre 2017 con un enfoque de comida de bajo costo y además con un modelo de autoservicio.

Para nosotros eran muy importante estas entrevistas en restaurantes como Deliz y en Oxxo debido a que son dos grandes exponentes de los restaurantes de autoservicio en Colombia. Además, estas entrevistas nos permitirán evaluar tiempos de consumo, satisfacción en canal de autoservicio y percepción del autoservicio y poder así compararlo con las entrevistas que hicimos en Restaurantes con canales tradicionales.

#### **4.1 Deliz**

Realizando las entrevistas en Deliz, nos dimos cuenta de que a la gente le asombraba el modelo de autoservicio que es utilizado en este lugar. Los clientes llegan y se encuentran con

una pantalla en la que eligen lo que quieren, cómo lo quieren, que bebidas quieren y al seleccionarlo, automáticamente se realiza un recibo con el cual el cliente paga en la caja y esperan y al cabo de un muy corto tiempo les entregan el pedido.

### **Entrevista 1.**

**Natalia Guzmán y Andrea Lafaurie**

**Tiempo en Fila: 7 Minutos**

**Tiempo Consumiendo (Esperar pedido y comer): 27 Minutos**

Las primeras personas que entrevistamos eran dos compañeras de trabajo, Andrea y Natalia, que habían salido a almorzar juntas y habían conocido el lugar por medio de redes sociales. Ellas no estaban afanadas puesto que se habían decidido a tomarse la hora y media de almuerzo. Lo que más las motivaba era lo nuevo y novedoso que era ese lugar y querían comer.

*“Novedoso y bastante rico y además tiene un buen precio, vale la pena venir”*

No se demoraron en elegir el producto que querían y se sentaron a comer. Pidieron un pollo tailandés y una ensalada. El pedido se les demoró 7 minutos en salir y ellas se demoraron aproximadamente 20 minutos en comer. Al terminar de comer se levantaron y se fueron al parque de la 93 a caminar. Ellas nos comentaron que pensaban se habían gastado 30 minutos en almorzar.

### **Entrevista 2.**

**Jorge Becerra**

**Tiempo en Fila: 5 Minutos**

**Tiempo Consumiendo (Esperar pedido y comer): 20 Minutos**

Deliz no es solo conocido por que es un lugar novedoso, también nos topamos con Jorge, empleado de Phillip Morris. Ya era la 1:30pm y llegó con afán a Deliz. Se vio aliviado cuando entro y vio que no había mucha gente en el restaurante. Le explicamos lo que estábamos haciendo y con gusto nos ayudó. Nos comentó que no había tenido tiempo de salir a las 12:00pm porque estaba terminando el reporte de ventas de septiembre. La fila se demoró 3 minutos, lo que nos demoramos entrevistando.

*“Me acabo de salvar, pensé que me iba a tocar comerme una empanada de almuerzo”*

A Jorge se le veía muy contento de haber comido en Deliz, ya que este había sido una solución rápida y a un bajo costo. El pedido salió en 5 minutos y comió en 15 minutos y al finalizar tuvo tiempo para fumarse un cigarrillo en la salida. Nos comentó que se había comido un Wrap muy rápido. Nos dijo que le parecía haberse gastado menos de 15 minutos en comer.

### **Entrevista 3.**

**Antonio Gómez y Gloria Gómez**

**Tiempo en Fila: 8 Minutos**

**Tiempo Consumiendo (Esperar pedido y comer): 32 Minutos**

Antonio es una persona de 57 años y venía acompañado de su hija Gloria de 18 años. No se le veía tan convencido cuando entro al lugar. Empezamos a conversar con ellos y nos contaron que Gloria lo había conocido gracias a su novio y quiso traer a su papá para que la acompañara.

*“Gloria usted como siempre comiendo comida chatarra, no sabemos si eso estará fresco o no”*

En la fila se demoraron 8 minutos. Pagaron y se sentaron a esperar el pedido. La comida se demoró alrededor de 5 minutos. Antonio pidió un Sándwich y Gloria una hamburguesa. Durante la comida pudimos notar que Gloria y Antonio estaban disfrutando su plato. Se demoraron 27 minutos en comer y apenas acabaron se levantaron y se fueron. Le preguntamos a Gloria y nos respondió que ella pensaba que se había gastado 25 minutos almorzando.

#### **4.2 Oxxo**

Oxxo, aunque sea una cadena de tiendas de conveniencia, también tiene el servicio de autoservicio para comprar perros calientes. En este los clientes arman a su gusto su propio perro caliente. Primero les toca calentar la salchicha y acto seguido le agregan los toppings deseados.

#### **Entrevista 4**

**Juan Felipe Rodríguez**

**Tiempo en Fila: 2 Minutos**

**Tiempo Consumiendo (Esperar pedido y comer): 3 Minutos**

Las personas que más nos encontramos en el autoservicio fueron universitarios que no tenían tiempo para almorzar. Este fue el caso de Juan Felipe. Solo tuvimos poco tiempo para hablar con él, pues tan solo se demoró 5 minutos entre que entró al Oxxo y salió para su clase con un Perro Caliente en la mano.

***“Hoy tengo clases seguidas de 7 a 4, solo tengo 15 minutos entre clases para poder comer, así que pues prefiero comerme un perro a no comer nada”***

Había dos personas comprando unos cigarrillos y unos paquetes de papas fritas. En total solo fueron 2 minutos los que Juan tuvo que esperar en la fila. Después de pagar se dirigió al stand donde se encontraban las salchichas, espero 2 minutos mientras se calentaba la salchicha y se preparó un perro caliente.

### **Entrevista 5**

**Javier González**

**Tiempo en Fila: 1 Minuto**

**Tiempo Consumiendo (Esperar pedido y comer): 3 Minutos**

A Javier se le ocurrió esperar a que su hermana saliera de clase en el Oxxo. Duro esperándola alrededor de 15 minutos hasta que se antojó de comerse un Perro caliente. Se levantó de su silla y fue y pagó el perro caliente. No había nadie en la fila por lo tanto se demoró tan solo 1 minuto en comprar el perro.

***“Me encantan estos perros calientes que venden acá, además amo poder servirme yo mismo”***

Javier fue un ejemplo clarísimo de que los modelos de autoservicio no solo impactan a la gente por la automatización y uso de las nuevas tecnologías, sino que también la calidad de la comida es un factor importante al momento de decidir la compra.

Al igual que Javier hubo otras tres entrevistas que nos hicieron plantearnos que la calidad del producto puede llegar a ser más importante que el autoservicio. Junto con Antonio también nos encontramos con otra persona que desconfiaban de este sistema y cuestionaban la calidad de los productos. Al finalizar las entrevistas encontramos que se pueden concluir tres cosas:

1. En promedio las que van a alimentarse en lugares con autoservicio, buscan ahorro en el tiempo y no se quedan en el restaurante una vez acaban de consumir.
2. Una de cada cuatro personas asiste a estos lugares por la calidad del producto y no por la rapidez del servicio.
3. En promedio las personas que asisten a estos lugares gastan alrededor de 5 minutos en la fila y alrededor de 5 minutos en que les entreguen el pedido.
4. Cuando se acude a este tipo de lugares, se va con la idea de que se necesita ahorrar tiempo.

Al promediar el tiempo que una persona se gastaba en este tipo de restaurantes y compararlos con el tiempo que gastan en restaurantes normales, vimos que solo en la fila se gastan el triple en los restaurantes tradicionales. En promedio las personas se demoran en el restaurante de autoservicio alrededor de 30 minutos. Esto equivale a una disminución del 50% con respecto a los restaurantes de comida tradicional. En el caso de Oxxo la disminución fue mucho mayor debido a que el consumo no se realizaba dentro del establecimiento si no que en muchos casos se llevaron el producto con ellos. Por lo tanto, esto generaba tan que se gastaran tan solo 5 minutos en obtener el producto que querían, llegando a disminuir en aproximadamente 90% el tiempo destinado.

### 4.3 Canales

Un canal es simplemente un medio por el cual se transporta un elemento de un punto a otro. Ese elemento puede ser algo tangible como litros de agua o algo intangible como una idea. Precisamente esta idea debe tener tres canales distintos. El primero de ellos es el canal de comunicación.

Para poder comprender este tipo de canal debemos preguntarnos ¿Cómo nos comunicamos con el cliente? ¿Cómo nos conocemos? Para hallar las respuestas necesitaremos primero ver el contexto en el que estaremos trabajando. En principio es Bogotá una ciudad con un estilo de vida bastante rápido, donde los trancones, las distancias y las horas laborales dejan a las personas con poco más del 30% de las horas en las que está despierto.

Hoy en día las redes sociales es el medio de comunicación más importante, puesto que puede llegar a conectar distintas personas de distintas partes del mundo, puede hacer que una noticia sea viral a nivel mundial en menos de 15 minutos. Además de esto también existe la capacidad de “seguir” los perfiles de las diferentes personas y saber todo lo que sucede en sus vidas en tiempo real. De esto no se excluyen las empresas, puesto que las redes sociales se han vuelto cada vez más importantes para que haya una comunicación constante entre el público y las empresas.

En nuestras entrevistas dentro de los restaurantes pudimos llegar a ver qué alrededor del 50-60% de las personas entrevistadas conocen o les referenciar el lugar mediante redes sociales. Considerar las redes sociales como el canal de comunicación más importante para llegar al público es la mejor opción.

El segundo canal que deberíamos tener en cuenta es el de la distribución. Nuestra hipótesis plantea cómo la tecnología vending llega a ser una solución para el poco tiempo que tienen las personas de Bogotá. Para que un producto este dentro de una vending machine se necesita toda una red de distribución, todo un medio por el cual se transporte el producto desde la puerta del productor hasta las manos del consumidor.

En el método tradicional de vending machines, el producto debe cumplir todo un proceso burocrático para que se avale vender ese producto. Evalúan desde el empaque hasta la materia prima. En la entrevista realizada a Felipe Castillo nos comentó que todos los productos allí puestos tienen que tener certificación INVIMA, certificado de fríos y otro más que hacen que ciertos productos no fueran convenientes de vender mediante vending machines como lo son las frutas, productos que se venciera bastante rápido como las lechugas, etc. Felipe Castillo nos comentó la inconveniencia de este tipo de productos con corta vida siendo vendidas mediante vending machines.

***“Las empresas tenían visitas de entidades y decidimos curarnos en salud, y todos los productos que tuviéramos que tuvieran registro INVIMA y fecha de vencimiento vencible, en caso de que hubiese algún problema teníamos un certificado de cadena de frio y de manipulación de alimentos”***

El gran problema al que nos enfrentamos acá era que la comida rápida tiene una vida de muy corta duración. Sin embargo, al ver el modelo de comida rápida FEBO, restaurante de comida rápida holandés, la comida rápida tiene una gran ventaja debido a que debe ser cocinado en el restaurante mismo, por lo tanto, esto hace que el canal de distribución sea tan corto como de la cocina a la vending machine.

Por último, debemos analizar el canal de venta. El canal de venta es el último paso dentro de la cadena. Es definir cómo se va a vender el producto o servicio. El canal de venta tradicional es el canal de venta personal, sin embargo, podemos ver en la entrevista que le hicimos a Noel Ramírez, una persona podía demorarse alrededor de 15 minutos esperando una mesa. Además de esto en las entrevistas que les hicimos a las personas dentro de los restaurantes pudimos ver que se demoran alrededor de cinco minutos esperando en fila.

De las entrevistas realizadas en restaurantes, pudimos cronometrar cuánto tiempo se demoran en fila y en promedio pudimos hallar que se llegaban a demorar máximo 1 hora desde que entra al restaurante hasta que sale. Comparando estos resultados podemos contrastar que tanto tiempo se ahorra en el autoservicio. Esto genera un ahorro aproximado de 30 minutos generando así nuestro último canal ideal para nuestra hipótesis, el canal de venta mediante el autoservicio.

- **Canal de Comunicación:** Redes Sociales
- **Canal de distribución:** Directo, se traslada el producto de la cocina al vending machine
- **Canal de Venta:** Autoservicio.
- **Relación con cliente:** la relación con el cliente sería indirecta, pues no tendría contacto con personas ya que serían atendidos directamente por las vending machines

SI hablamos de modelo de vending machines, indudablemente estaremos teniendo en cuenta una serie de ventajas y desventajas, tanto cualitativas como cuantitativas, para poder ver si este es atractivo o no para los consumidores. La ventaja cuantitativa más importante que tiene este modelo es el ahorro en los tiempos. Analizando los resultados de este capítulo y comparándolo con los resultados del Capítulo 3, el modelo de vending machine,

al estar basado en un canal de autoservicio logra disminuir en la mitad el tiempo que la gente destina para el consumo comparado con lo que destinan en alimentación en un restaurante tradicional. Sin embargo, existen variables cualitativas que llegan a incidir en lo atractivo que llega a ser el modelo vending machine para los consumidores. Esto precisamente es lo que analizaremos en el Capítulo 5.

## 5. TECNOLOGÍA VENDING

En este capítulo veremos cómo es la percepción de la gente frente a las vending machines y resolveremos diferentes preguntas como ¿Qué alimentos son los mejores para una vending machine?, ¿Cuáles son las ventajas y desventajas? y ¿En dónde será el mejor lugar para ubicarlas? Todo esto enfocado para saber qué tan atractivo puede ser para los consumidores el modelo de autoservicio, basado en vending machines para solucionar la falta de tiempo en sus hábitos de consumo. Para esto haremos referencia a una entrevista realizada a Felipe Castillo, joven emprendedor que ha realizado diferentes proyectos en el sector de alimentos siendo un emprendimiento con vending machines su masqué tan atractivo puede ser para los consumidores el modelo de autoservicio, basado en vending machines para solucionar la falta de tiempo en sus hábitos de consumo. Destacado. Además de eso usaremos su tesis para evaluar y conocer más a fondo los beneficios de esta tecnología. Por último, tocaremos el tema del “Internet de las Cosas” y ver como este puede facilitar el tema de los pagos en vending machines en Colombia.

Para entrar en materia en cuanto a nuestra hipótesis, las vending machines son una parte omnipresente de nuestro entorno alimenticio. Debido a que son ágiles y facilitan el consumo, podemos encontrarlas hoy en día en muchos lugares que frecuentamos. Lastimosamente los artículos que podemos llegar a encontrar dentro de ellas tienden a ser alimentos procesados y bebidas con altos niveles de azúcar y grasa. Para poderle dar al cliente lo que realmente quiere, debemos ofrecerle alimentos frescos, donde puedan tener fácil acceso sin necesidad de hacer fila como en un restaurante.

Eso lo plantean diferentes casos de estudio diseñados para promover compras más saludables por parte de los consumidores e identificar qué manipulaciones son más efectivas, sin embargo, Sophia Hua y Jeannette Ickovics hicieron una revisión de este tipo de estudios

realizados en las últimas 2 décadas en Estados Unidos (1995-2015), y hallaron un efecto en general que tuvieron estos estudios.

De los artículos revisados, concluyeron que el 70% tuvieron un efecto positivo en cuanto a que influyeron en cambios de precios, aumento en artículos más saludables, cambios en los anuncios envueltos en máquinas expendedoras y carteles promocionales como un sistema de semáforo para indicar la salubridad de los artículos y para recordar a los consumidores que tomen decisiones saludables. Una gran muestra de que comida saludable y vending machines puede llegar a ser compatibles. (Hua, S. V., Ickovics, J. R. ,2016)

Este enfrentamiento entre vending machines y comida saludable es algo que se ha venido estudiando en el mundo. Esto se debe porque las vending machines han sido señaladas como un factor obeso génico que contribuye a aumentar la disponibilidad de alimentos no saludables durante todo el día. En general se suele ver que ofrecen alimentos pobres en nutrientes y abundantes en energía. Mientras que por otro lado las opciones saludables son escasas y en algunos casos inexistentes.

El estudio llevado a cabo en la Universidad de Parma entre el 2014 y 2015, tiene como objetivo aumentar las compras de alimentos saludables en Vending Machines, mediante el aumento de alimentos saludables disponibles y comunicación nutricional sobre estos.

Este estudio comparó las ventas durante 24 semanas al inicio y después de mejorar la calidad de los alimentos saludables vendidos mediante Vending Machines. Se dieron cuenta que la compra de alimentos saludables aumento y que, a su vez, esto generaba que la venta de las opciones no saludables disminuyeron.

Por el contrario, no fue tan exitoso el estudio con el servicio de información nutricional, debido a que lo único que generó fue que los consumidores se desalentaran a elegir alimentos

menos favorables, pero no afectan el comportamiento del consumidor. Las etiquetas iconográficas generaban una reducción en el consumo de alimentos no saludables, pero no mejoraba sustancialmente el consumo de alimentos saludables. (Rosi et al, 2017)

Además de la preocupación de los consumidores por no tener muchas opciones saludables dentro de las vending machines, existe también una preocupación sobre la calidad de los productos que ahí encuentran. De esto habla Antonio Raposo, Conrado Carrascosa y Pedro Saavedra. En este estudio analizaron los parámetros de calidad y seguridad de los productos alimenticios. (Raposo et al, 2015)

Este fue un análisis bastante técnico y con resultados un poco alarmantes. Se realizó una evaluación higiénico-sanitaria en 338 máquinas expendedoras ubicadas en la isla de Gran Canaria. Los resultados obtenidos por el Sistema de Evaluación de Higiene (HAS) mostraron resultados buenos acerca de la calidad y sanidad, sin embargo, un análisis microbiológico mostró que varios alimentos estaban contaminados con *Listeria monocytogenes*. Al analizar más a fondo se dieron cuenta que esto era debido a la falta de vehículos con capacidad de transportar alimentos perecederos.

## **5.1 Recursos Claves**

Esto es parte fundamental para que sirva el modelo vending, la confianza de los consumidores hacia lo que hay adentro, hacia la higiene de los productos y de la máquina en sí. En principio quisimos saber más acerca de cómo estaba el mercado de vending machines en Colombia así que realizamos 3 entrevistas a diferentes personas de la industria de vending machines; la primera entrevista fue con Felipe Castillo, fundador de EasyLife Global Corporation S.A.S, empresa dedicada a comercializar estas máquinas.

***“En Japón hay una máquina por cada cuarenta habitantes y en Colombia hay una por cada cuatro mil”***

La entrevista inició analizando cuáles eran las ventajas que tenían este tipo de máquinas y modelo de venta frente a un modelo tradicional en el que la venta se hace personalmente. Las dos ventajas que se pueden evidenciar en este modelo son en la disponibilidad y en el tiempo.

La disponibilidad en cuanto a que los consumidores saben que siempre que vayan a querer comprar algo la máquina los va a atender, sin importar el momento del día en el que vaya. También no importa el día en el que vaya, ya que nos contaba que en las empresas que había logrado posicionar sus máquinas, los sábados era la única forma en que los trabajadores podían conseguir algo de comer como onces y medias nueves.

El ahorro de tiempo para estos empleados era vital, debido a que, si salían a comprar en la tienda de barrio o en los puestos ambulantes de la calle, llegaban a demorarse el triple de tiempo que comprando esto en una vending machine. Los mismos empleados estaban conscientes de que tan valioso era el tiempo ya que sabían que no podían gastar tiempo durante horas laborales.

***“Lo que ofrecía al empleado era ahorro del tiempo y conveniencia, encontrar las cosas veinticuatro horas al día y cerca de donde estoy. Sin tener que desplazarme tanto y sin tener que gastar tanto tiempo haciendo fila, pidiendo una factura, entregando plata y esperando que me den las vueltas”***

Es por esto que consideramos a las vending machines nuestro recurso clave para lograr nuestra hipótesis, ya que esta reducción del tiempo que se necesita para consumir alimentos fuera de casa y así solucionar el problema de falta de tiempo de los bogotanos.

Felipe también nos contaba como era de importante hacerle caer en cuenta a la gente que, en una ciudad como Bogotá, un minuto de su tiempo vale oro. Esto se debe a que es una ciudad bastante importante en cantidad de gente y el tráfico y las horas laborales reducen las horas que disponemos para nuestros asuntos, tales como almorzar o cenar.

Existen varias desventajas que tienen las vending machines, sin embargo son solucionables. La primera de ellas es el gran desgaste operacional que tienen debido al manejo de inventarios ya que se debe garantizar la disponibilidad del producto. Ahí es donde nace la segunda gran desventaja, la percepción. El gran problema de percepción se da debido a que si en algún punto el cliente llega a querer un producto que ya está agotado o que en el momento de la compra falle la vending machine, ya tendrá guardado en la cabeza que esa vending machine falla.

Por último, el gran problema que planteaba Felipe acerca de las vending machines era su forma de pago. Un gran percance que tenían era que el producto más caro que vendían eran almuerzos por 7.500 pesos y chocolates por 6.000. El problema no giraba tanto en el momento de la compra, más si en el momento en el que la máquina devuelve el cambio. Ellos usaban solo cambio con monedas, sin embargo, presentan problemas debido a que devolvieron máximo 70.000 pesos diarios y solo devolvía en monedas, gran inconveniente debido a que la moneda de mayor denominación que se tiene en Colombia es de mil pesos, por lo tanto era incómodo para el consumidor tener que “Romper” un billete.

***“Creo que lo que más he contado es un millón cien mil pesos en monedas de cincuenta pesos”***

Intentando darle una solución a este dilema, montaron billeteros. Los dos problemas a los que se enfrentaron en este caso fue al gran peso que tenía este artículo que volvía a la máquina más pesada y no podían ajustarlo en todas sus máquinas debido a problemas de

compatibilidad. El segundo inconveniente se dio debido a que el billeteo instalado solo podía dar vueltas en billetes de una denominación.

La segunda entrevista fue realizada a Juan Sebastián Ariza, fundador de otra empresa grande de vending machines, llamada Entremés, además de esto es uno de los socios mayoritarios de una de las distribuidoras más grandes de vending machines en Colombia llamada Diveco.

En la entrevista, Juan Sebastián hizo bastante énfasis en que esta iba a ser la alimentación del futuro, ya que la gente iba a tener cada vez menos tiempo de alimentación, y esta era una solución de alimentación inteligente. Al igual que Felipe Castillo, Juan Sebastián nos comentó que el mayor beneficio y ventaja que veía en las vending machines es que estaban 24/7 para los clientes, además de que era un servicio de alimentación de facilidad y rapidez, otra de las ventajas de este modelo es que no existe aún el tema del crédito, sino todas las transacciones son en efectivo, y eso hace que el flujo de efectivo sea muy bueno. Pero así como fueron resaltadas las ventajas de este modelo, también se habló de las desventajas, en donde se observó que la necesidad de capital para el crecimiento es una desventaja muy grande, además de esto, el costo de las maquinas suele ser muy elevado lo que hace que no sea fácil adquirir la máxima tecnología, pues es de muy alto costo; Otra gran desventaja de este modelo es el manejo de efectivo, que aunque en términos administrativos es mejor tener el dinero en efectivo, al momento de sacarlo de la máquina, contarlo y trasladarlo para hacer una consignación, puede llegar a ser un tema de difícil manejo.

***“Lo más costoso de este negocio es la inversión inicial, los técnicos para mantener las máquinas y el mantenimiento. Además de esto, la nómina termina saliendo más costosa ya que al momento del recaudo se suelen robar la plata”.***

Como vemos, el manejo de efectivo se suma a los problemas de este negocio, además del sistema de pago, el cual Juan Sebastián resolvió, con un billetero llamado reciclador, que aunque es un poco más costoso que los billeteros comunes, es mucho más liviano, y tiene sencillo para los consumidores; Claro está que si no se consiguen recaudadores de confianza, este tipo de inversiones no valen la pena.

Después de esta entrevista decidimos mirar otra perspectiva, y se realizamos nuestra tercera entrevista a Daniel Chicuazuque, el cual, fundó una compañía de vending machines que lleva 7 años en el mercado.

Chicuazuque nos contó que su negocio había nacido queriendo cubrir las necesidades In situ de los clientes, es decir las necesidades que se presentaran en diferentes lugares; Si se estaba en un colegio, las vending machines venderían materiales escolares como lápices, borradores, cuadernos.

Esta idea aunque si era exitosa, no era rentable, pues la frecuencia de compra era mínima. Es por eso que se inicia con una idea más rentable la cual empezó con tres máquinas en diferentes empresas, como nos comentó Chicuazuque el encontró que el punto de equilibrio se alcanzaba teniendo 3 máquinas instaladas en 3 diferentes puntos.

En cuanto a la mayor ventaja de este modelo, Chicuazuque estuvo de acuerdo con los anteriores entrevistados pues nos contó que para él, la mayor ventaja es que es un servicio 24/7 en donde el consumidor tiene los productos a la mano.

En cuanto a las desventajas, nos contó que este negocio es un gran desgaste operativo, en donde se deben tener varios técnicos y además de esto, se debe estar pendiente de varios factores como los productos no duraderos, los productos vencidos y además los registros Invima de cada uno de los productos que se tienen en la máquina.

***“La gente se niega a comprar en las vending comida preparada porque sienten un grado de desconfianza, con las fechas de vencimiento y la frescura del producto”***

Este es uno de los retos más grandes para poder convencer al consumidor, que aunque si necesita una solución de tiempo, no se siente suficientemente confiado al momento de comprar en este tipo de productos.

Es por eso que después de observar esto seguimos indagando en el canvas para saber si realmente este negocio es rentable

### **5.3 Asociaciones Claves**

Asociarse es una actividad innata en el ser humano. En las empresas es una palanca de crecimiento debido a que llega a optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos y adquirir recursos. Según el modelo hay cuatro tipos de asociaciones:

1. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras
2. Asociaciones estratégicas entre empresas competidoras
3. Joint Venture: Empresas conjuntas que crean nuevos negocios
4. Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros

En el modelo vending, las asociaciones con empresas no competidoras y los Joint Venture se relacionan entre ellas. En la entrevista con Felipe Castillo pudimos ver que a la empresa en la que posiciono sus vending machines les ayudó a elevar el bienestar de sus empleados, ya que los empleados tenían un monto mensual de crédito en las máquinas que les proporcionaba sus alimentos. En estas máquinas no solo había productos prefabricados, sino que además había frutas y en algún punto llegaron a haber sándwiches y esto llegaba a hacer un alivio para aquellos empleados que se les había olvidado el almuerzo y aquellos que tenían algún asunto urgente y por ende no podía gastar tanto tiempo en salir a almorzar.

En un modelo vending en el cual se producen los productos a vender en el “back office” las asociaciones con empresas no competidora y Joint Ventures no entran a jugar el mismo rol.

La relación cliente-proveedor llega a ser la más importante cuando hablamos de tecnología vending. El factor clave para lograr la disponibilidad de los productos es el proveedor, debido a que es el principal actor en la vida del producto que se está vendiendo dentro de la vending machine. El objetivo de esta relación es optimizar la asignación de recursos y actividades.

En una vending machine que ofrece productos en paquetes, tales como brownies, maní, papas fritas, entre otras, dependen en una gran medida de su relación con los proveedores. Pues son ellos los que vuelven a cargar la vending machine en el momento en el que sus productos se agoten. En ellos se delega la responsabilidad de poder suministrar a sus clientes oportunamente y garantizar la disponibilidad de los productos.

En cuanto a los productos realizados dentro de un local en el “Back Office” de las vending, la relación con los proveedores se ve más en la puntualidad y calidad en el que los insumos llegan a ser recibidos. Esto se debe a que en ese caso no se delega la responsabilidad de suplir las máquinas, por lo tanto, su contacto con el cliente va a ser nulo. Además, la asociación con empresas que puedan llegar a potencializar la marca y generar una buena exposición hacia el público, van a ser claves.

Podemos concluir que la asociación clave para lograr nuestro objetivo, de reducir los tiempos de consumo, es la asociación que se tiene con los proveedores. Debido a que estos son fundamentales en todo modelo de vending machines.

#### **5.4 Actividades Claves**

En cuanto a las actividades clave para poder presentar un modelo de negocio que le ahorre tiempo al consumidor mediante un modelo eficiente como lo es las vending machines.

Como se observó anteriormente, se debe garantizar que siempre esté el producto a la hora del almuerzo y que además esté fresco y listo para consumir, además, generarle al consumidor confianza a lo hora de consumir productos directamente de las vending machines mediante una buena limpieza del establecimiento, otra de las cosas importantes es generar un gancho que genere curiosidad y que el consumidor pueda tener la motivación de entrar.

Otra de las actividades claves es, presentar diferentes métodos de pago para comodidad del cliente y que esta variedad cause que el cliente no nos descarte.

Otra actividad importante es la ubicación del local en donde se va a realizar la idea de negocio, pues debe estar ubicado en una zona empresarial donde nuestro mercado objetivo pueda acceder fácilmente.

Para contextualizar al lector y materializar un poco mejor la idea planteada durante el texto, sabiendo que ya se ha ido planteando poco a poco un modelo de negocio, vamos a observar un modelo de negocio ya existente el cual está ubicado en Holanda, más específicamente en Ámsterdam, el cual está hecho para turistas. Su nombre es FEBO Y se creó con la idea de evitar las grandes filas de los demás restaurantes ya demás brindarles a los turistas una prueba de la comida local, fácil y rápida.

Esta cadena surgió en 1941 con su creador J.L Borst el cual pensó en ofrecer alimentos típicos holandeses a un bajo costo; en la cadena se empezaron a ofrecer croquetas, salchichas cocidas, hamburguesas, albóndigas, hojaldres esto con el fin de satisfacer la demanda de turistas que estaban en búsqueda de algo rápido para comer sin tener que sentarse.

Las vending machines muestran los productos, el cliente elige el que más le apetezca y paga el precio, las máquinas están en funcionamiento las 24 horas y siempre hay producto disponible, ya sea para la hora del almuerzo o para la hora de la fiesta.



*Ilustración 4. FEBO*

(FEBO)



*Ilustración 5. FEBO*

(FEBO)

### 5.5 Perspectiva FEBO

En cuanto a nosotros los investigadores, hemos tenido experiencia con este tipo de Malvinas y este tipo de canal de autoservicio llamado vending. En Ámsterdam y en gran parte de Los

Países Bajos, existe una cadena llamada FEBO en la cual la gente no tarda más de 10 minutos en entrar al local, comprar el producto y llevárselo, o comérselo en el lugar si desea.

Desde nuestra perspectiva, FEBO es un lugar dinámico en el que todo el mundo está haciendo algo productivo y no está perdiendo tiempo realizando una fila para luego esperar a que le salga el producto. Por el contrario, no es muy común ver a gente hablando mientras come.

El método de pago era algo que nos impresionó, debido a que, por el costo tan bajo de los productos y lo fuerte que es el euro, se podía comprar todos los productos con monedas. Cosa muy distinta que vemos qué sucede acá debido a que los precios son tan altos y las monedas no tienen mucho valor, ya que la de mayor denominación es de 1.000 pesos.

Por otro lado, vemos que la gente allá confiaba en el origen del producto debido a que estaba en un compartimiento en el que a simple vista se veía cuidado y además mostraba ser un lugar limpio y con altos niveles de salubridad.

Por último, tuvimos la mala experiencia de que en ciertos momentos llegaban a ser escasos los productos que había en las máquinas y no había disponibilidad de ciertos productos. Esto hacía que la propuesta de valor de ellos se viera afectada ya que, aunque tuvieran un cajero donde uno podía ordenar los productos, la gente tenía que esperar en fila y demoraba el tiempo que uno consumía para alimentarse.

En Colombia también existe un modelo parecido, el cual se llama Novaventa en la vía, este ofrece snacks y productos de fácil consumo empezó en febrero de 2018 y se busca generar un gran impacto en los consumidores; tiene oferta de café, snacks y comida de fácil consumo.



*Ilustración 6. Novaventa en la vía (Elaboración propia)*



*Ilustración 7. Novaventa en la vía (Elaboración propia)*

Estos son algunos ejemplos de negocios existentes que han planteado una solución para los consumidores que la necesitan, es por eso que, en el siguiente y último capítulo, presentaremos nuestra propia idea de negocio.

Viendo las ventajas y desventajas de la tecnología vending llegamos a concluir que el modelo de autoservicio, basado en vending machines llega a ser atractivo para los consumidores en la medida en que:

1. Se cumplan estándares de calidad y limpieza
2. Se garantice la disponibilidad de los productos en el momento de la compra
3. Se mejore su forma de pago para que sea más eficiente, cómoda y la mejor experiencia para el cliente.

Es por esto que lo consideramos a las vending machines un recurso clave para poder generar un modelo de autoservicio eficiente y que ahorre tiempo en las personas.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1 Conclusiones

Según lo expuesto a lo largo de este trabajo permite arribar a las siguientes conclusiones:

1. Cómo lo vimos en el capítulo 1, los bogotanos tienen un problema de tiempo creciente a la hora de alimentarse fuera de casa, por lo tanto, a la hora de hacer fila el 70% de las personas no estaban dispuestas a esperar más de 10 minutos en fila. Sin embargo, según la entrevista realizada con Noel Ramírez, en el capítulo 2, nos aclaró que “los momentos de consumo” es el actor fundamental en el momento en el que los consumidores eligen destinar más tiempo al consumo.
2. El tipo de personas en Bogotá que condicionan sus hábitos de consumo por el tiempo y que estarían interesadas en una solución mediante vending machines, son personas entre 18-30 años, las cuales son empleados los cuales deben cumplir un horario estricto de ocho horas donde solo tiene una hora máximo dos horas de almuerzo al día, además de esto, se ven obligados a consumir fuera de casa y necesitan atender situaciones personales en el poco tiempo libre que poseen durante el día. Esto basado en las más de 150 encuestas que realizamos a personas en Bogotá.
3. Basados en el artículo académico de *Time and Consumer Behavior: An Interdisciplinary Overview* de Jacob Jacoby expuesta en el capítulo de contextualización, donde expresa las diferentes formas de percibir el tiempo, y junto con las entrevistas realizadas en los restaurantes con canales tradicionales, expuestas en el capítulo 3, nos llevaron a concluir que las personas que tienen condicionado su tiempo y que tienen horarios apretados de trabajo, buscan ofertas novedosas con menús con media variedad, pero que el cual no les implique tanto tiempo, esto quiere decir que

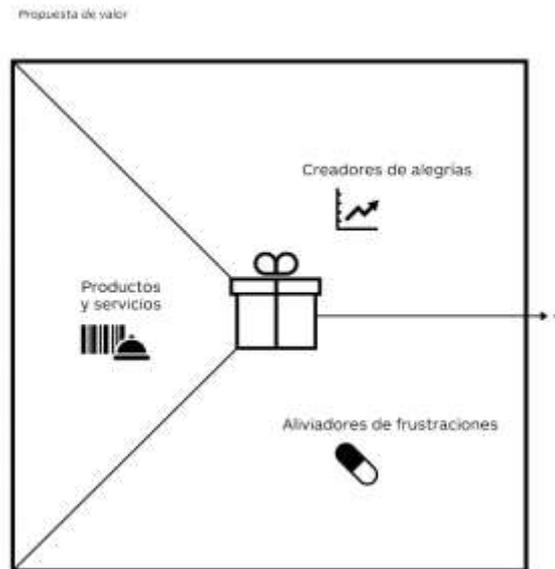
las cartas no deben ser tan largas, y que al cliente normalmente le parece cómodo que le brinden un almuerzo del día.

4. Comparando nuestras entrevistas tanto en restaurantes tradicionales como restaurantes de autoservicio, analizadas en el capítulo 3 y capítulo 4 respectivamente, llegamos a concluir que el consumo en un modelo de autoservicio ahorra un 50% de tiempo al momento de consumir a comparación de los restaurantes Gourmet.
5. Con la comparación realizada en el punto inmediatamente anterior, vemos que la tecnología vending si llega a disminuir los tiempos de consumo, debido a su canal es el autoservicio y este es más eficiente en cuanto a espera que un canal tradicional. Sin embargo, según la entrevista realizada a Felipe Castillo, esta tecnología, aunque sea muy novedosa tiene diferentes limitaciones que llegan a causar que deje de volverse atractiva para los consumidores. El modelo de autoservicio basado en vending machines es atractivo para las personas en la medida en que se cumplan estándares de calidad y limpieza, se garantice la disponibilidad de los productos en el momento de la compra, se mejore su forma de pago para que sea más eficiente, cómoda y la mejor experiencia para el cliente.

Según esto y ya para terminar, se ha venido desarrollando un modelo canvas durante toda la tesis, según lo encontrado, claro está, que el objetivo de esta tesis no es hacer un modelo de negocio en su totalidad, sino, plantear una idea de negocio que resuelva los problemas encontrados en cada uno de los capítulos desarrollados.

## **6.2 Recomendaciones**

### **6.2.1 Propuesta de valor**



*Ilustración 8 Propuesta de valor*

### 6.2.2 Productos y servicios

Nuestra propuesta según todo el análisis realizado en la investigación se basa en un local en donde el cliente entre y encuentre a su alrededor vending machines con una alta variedad de opciones de comida, al haber varias vending machines con los mismo platos el cliente no tendrá necesidad de hacer fila.

Las vending machines estarán adecuadas con máquinas muy parecidas a las presentadas en el capítulo anterior en el modelo FEBO, con compartimentos de calor que guarden la comida caliente y el consumidor la obtenga a una buena temperatura.

El establecimiento estará equipado por 7 máquinas las cuales serán llenadas por la parte posterior donde se encontrará una pequeña cocina que garantice el producto lo más fresco posible

Las primeras 2 vending machine que encontrará será la de almuerzos caseros, en donde se ofrecen 3 opciones de almuerzo y se pondrán a la hora del almuerzo para que se mantenga

la mayor frescura posible, garantizando que la comida no permanezca en la maquina más de 2 horas.

Las siguiente maquina será de comida rápida, donde estarán sándwiches, hamburguesas croquetas y variedad de productos calientes rápidos de consumir.

La siguiente máquina será comida saludable, en donde encontraremos ensaladas, wraps y comida vegetariana y snacks saludables, esta máquina será refrigerada y tendrá los productos lo más frescos posibles

Por último, habrá una máquina de café, una máquina de bebidas frías y una máquina de snacks con alta variedad de cosas para consumir de paso en el día. Creadores de alegrías y aliviadores de frustraciones:

- Le presentamos al cliente un menú de comidas con gran variedad, empezando desde comida casera, fresca y lista para su entrega, además de comida saludable.
- Le garantizamos al cliente que no encontrará filas, pues el flujo del establecimiento será muy rápido, pues en promedio el tiempo de escoger, pedir y recibir estará en 2 minutos.
- Se buscará ofrecer precios alcanzables para los clientes, donde puedan encontrar variedad y además a un buen precio.
- Nuestro local estará ubicado en cercanía a las oficinas buscando diferentes zonas, ya sea la zona T, la calle 71, el cetro internacional o el centro empresarial conecta.
- Las vending machines le darán al cliente la posibilidad de ver el estado del producto y así poderle generar mayor confianza.
- se presentarán diferentes métodos de pago para que se garantice la facilidad.

### 6.3 Flujo de Caja

En el anexo 8, podemos ver una proyección del flujo de caja que tendría esta idea de negocio con unos supuestos llevados a lo más real posible.

Para iniciar nuestro flujo empezamos averiguando el costo de cada máquina vending. El costo aproximado de cada máquina vending, con las especificaciones necesarias para la conservación de la comida preparada, es de 70 millones de pesos. Usamos un supuesto de que íbamos a necesitar 5 máquinas las cuales se van a depreciar a 10 años con un valor de salvamento correspondiente al 30% del valor del activo.

Tendremos tres tipos de almuerzo, con precios de 13.000 pesos, 15.000 pesos y 17.000 pesos, cada uno con un margen de contribución unitaria del 50%. En el anexo 8 podemos ver una proyección a 5 años en el que estos precios irán aumentando anualmente en el 3% (IPC proyectada). En principio se espera poder vender mensualmente 450, 350 y 200 unidades respectivamente. Planteamos un escenario un poco moderado en el que las ventas de unidades van a crecer 7%, 6% y 5%.

La financiación propuesta en el modelo, proyectamos una estructura de capital de  $\frac{3}{4}$  Deuda/Capital. Se financiará el modelo mediante 200 millones de pesos puestos de capital inicial y un crédito de 150 millones de pesos con una duración de cinco años. Se supone una tasa de interés del 9% efectivo anual.

Al finalizar el modelo, hallamos el valor residual de la idea para poder traer todos los flujos futuros a una tasa del 10% y calcular cuánto era su valor presente. Al finalizar el ejercicio nos dio una Tasa Interna de Retorno del 28,41% anual.

Claro está que esta no es la única solución a la problemática se observa que el modelo de domicilios para este tipo de personas que ven su hábito de consumo condicionados por el tiempo es muy atractivo ya que les genera comodidad y les ahorra tiempo. El desarrollo de nuevas tecnologías en el área de domicilios con plataformas nuevas como lo han venido haciendo Rappi, Domicilios.com y UberEats. A su vez pueden llegar a realizarse nuevas investigaciones acerca del impacto de nuevas tecnologías, como el internet de las cosas, pueden llegar a mejorar la experiencia del consumidor en las vending machines

## BIBLIOGRAFÍA

- Alan R. Dennis, Robert M. Fuller, & Joseph S. Valacich. (2008). Media, Tasks, and Communication Processes: A Theory of Media Synchronicity. *MIS Quarterly*, (3), 575.
- Agencia de Información Laboral – AIL. (13 de Julio de 2016). En América Latina, Colombia es el país donde más horas se trabaja, ¿por qué? Obtenido de <http://ail.ens.org.co/mundo-laboral/america-latina-colombia-pais-donde-mas-horas-se-trabaja/> (Agencia de Información Laboral – AIL, 2016)
- Bejarano, J. M. (21 de mayo de 2018). *Conozca las 26 hamburguesas más votadas de la segunda edición del Burger Master*. Obtenido de La República: <https://www.larepublica.co/ocio/conozca-las-26-hamburguesas-mas-votadas-de-la-segunda-edicion-del-burger-master-2728974>
- Dinero. (15 de Diciembre de 2016). *La radiografía del mercado de comidas rápidas en Colombia*. Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/como-es-el-mercado-de-comida-rapida-en-colombia/240021>
- El Tiempo. (27 de agosto de 2018). *Vuelve Alimentarte, cada vez más comprometido con los mercados locales*. Obtenido de El Tiempo: <https://www.eltiempo.com/cultura/gastronomia/programa-de-alimentarte-en-2018-257196>
- Fenalco. (29 de Septiembre de 2016). *Estudios Económicos*. Obtenido de Estudio Alimentación en los Habitantes de Bogotá: <http://www.fenalcobogota.com.co/images/pdf/HABITOS-Y-PREFERENCIA-EN-ALIMENTACION.pdf>

FEBO. (s.f.). FEBO.COM. Obtenido de <https://www.febo.nl/>

Hua, S. V., & Ickovics, J. R. (2016). Research: Vending Machines: A Narrative Review of Factors Influencing Items Purchased. *Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics*, 116, 1578–1588.

Jacob Jacoby, a., George J. Szybillo, a., & Carol Kohn Berning, a. (1976). Time and Consumer Behavior: An Interdisciplinary Overview. *Journal of Consumer Research*, (4), 320.

La Barra. (1 de Febrero de 2017). *¿Qué pasó con el mercado de comidas fuera del hogar?* Obtenido de <https://revistalabarra.com/ediciones/ed-89-acelerador-a-fondo/paso-mercado-comidas-del-hogar/>

Mankiw, G. (2012). Principios de economía. México df: CENAGE Learning.

Nielsen. (26 de Octubre de 2016). *38% DE LOS COLOMBIANOS COME FUERA DE SU HOGAR UNA O MÁS VECES A LA SEMANA.* Obtenido de <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2016/38-por-ciento-de-los-colombianos-come-fuera-de-su-hogar-una-o-mas-veces-a-la-semana.html>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2014). Diseñando la propuesta de valor. DEUSTO.

Osterwalder, A. (2010). Business Model Generation. Stratgyzer.

*Revista Dinero.* (12 de Diciembre de 2016). *Bogotanos, los que más gastan tiempo en el transporte público.* Obtenido de <http://www.dinero.com/pais/articulo/sistema-de-transporte-publico-de-bogota-segun-estudio-de-moovit/239908>

Rosi, A., Zerbini, C., Pellegrini, N., Scazzina, F., Brighenti, F., & Lugli, G. (2017). How to improve food choices through vending machines: The importance of healthy food availability and consumers' awareness. *Food Quality and Preference*, 62, 262–269.

Raposo, A., Carrascosa, C., Pérez, E., Saavedra, P., Sanjuán, E., & Millán, R. (2015). Vending machines: Food safety and quality assessment focused on food handlers and the variables involved in the industry. *Food Control*, 56, 177–185.

Solano, A., Duro, N., Dormido, R., & González, P. (2017). Smart vending machines in the era of internet of things. *Future Generation Computer Systems*, 76, 215–220.

Scherer, A., Wunderlich, N. V., & von Wangenheim, F. (2015). The Value of Self-Service: Long-Term Effects of Technology-Based Self-Service Usage on Customer Retention. *MIS Quarterly*, 39(1), 177–200.

Singer, M., Donoso, P., & Wolf, A. S. (2008). UNA INTRODUCCION LA TERORIA DE COLAS APLICADA A LA GESTION DE SERVICIOS. ABANTE.

**ANEXO 1: PRIMERA ENCUESTA*****Comportamiento del Consumidor Gustos, Dinero, Tiempo***

1. Cada cuanto Almuerza comida preparada en su hogar. (incluye almuerzo preparado en casa para llevar a la oficina)
  - a. 1 a 3 veces por semana
  - b. 4 a 6 veces por semana
  - c. no suelo almorzar en mi casa
  
2. ¿Si su respuesta anterior fue la C, Donde suele almorzar?
  - a. restaurante
  - b. domicilio
  - c. otro.
  
3. Qué porcentaje de sus ingresos mensuales destina a comida
  - a. menos del 10%
  - b. Entre 20-30%
  - c. Más del 30%
  - d. No llevo la cuenta de cuanto me gasto en comer.
  
4. Mi ingreso mensual está en el rango de
  - a. 780.000 a 1.000.000
  - b. 1.500.000 a 2.500.000
  - c. 2.500.000 en adelante

5. Cuál de los siguientes alimentos considera clave dentro de su dieta de almuerzo

(puede elegir más de uno)

- a. Carne (Res, Cerdo, Pollo, Etc.)
- b. Arroz
- c. Legumbres
- d. Vegetales
- e. Harinas (Papas, Pan, Etc.)

6. Qué hora tiene determinada para almorzar.

- a. 12pm-12:30pm
- b. 12:30pm-1pm
- c. 1pm-1:30pm
- d. otra ¿Cuál?

7. Cuanto es el tiempo de espera máximo que permanece en una fila para almorzar **entre semana:**

- a. Menos de 5 minutos
- b. 5-10 minutos
- c. 10 a 15 minutos
- d. más de 15

8. Cuanto es el tiempo de espera máximo que permanece en una fila para almorzar **fines de semana:**

- . Menos de 5 minutos
- a. 5-10 minutos
- b. 10 a 15 minutos

- c. 15 a 20 minutos
  - d. más de 20
9. Cuanto es el tiempo de espera máximo que permanece en una fila para comer en un restaurante los **fines de semana**:
- . Menos de 5 minutos
  - a. 5-10 minutos
  - b. 10 a 15 minutos
  - c. 15 a 20 minutos
  - d. más de 20

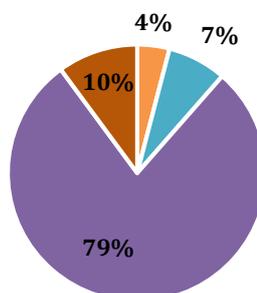
***Percepción de la gente sobre el autoservicio, comida normal en restaurante y domicilio.***

1. ¿Según su experiencia La calidad del producto es más bajo si lo pido por domicilio que si lo pidiera en el mismo restaurante?
  - a. SI
  - b. NO
2. ¿Qué prefiere normalmente a la hora de almorzar?
  - a. Sentarme con tranquilidad en el mismo restaurante y disfrutar de un buen plato
  - b. Comer algo fácil y rápido sin tener que demorarme mucho
  - c. Comprar almuerzo y llevarlo a la oficina
  - d. Domicilio
3. ¿Qué tipo de comida suele almorzar?
  - a. Casera ( corrientazo)
  - b. Rápida ( hamburguesa, pizza, sanduche)
  - c. Saludable

- d. A la carta
4. Que busca en un almuerzo a la hora de ir a comprar?
- a. Calidad sin importar precio
  - b. Cantidad sin importar precio
  - c. Calidad y precio
  - d. Cantidad y precio

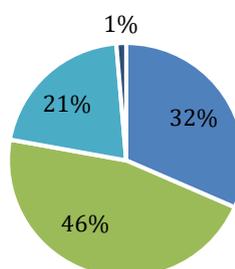
## ANEXO 2: RESULTADOS ENCUESTAS

¿Que busca en un almuerzo a la hora de ir a comprar?



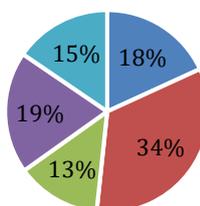
■ Cantidad sin importar precio   
 ■ Cantidad y precio   
 ■ Calidad y precio   
 ■ Calidad sin importar precio

¿Cuanto es el tiempo de espera máximo que permaneces en una fila para almorzar ENTRE SEMANA?



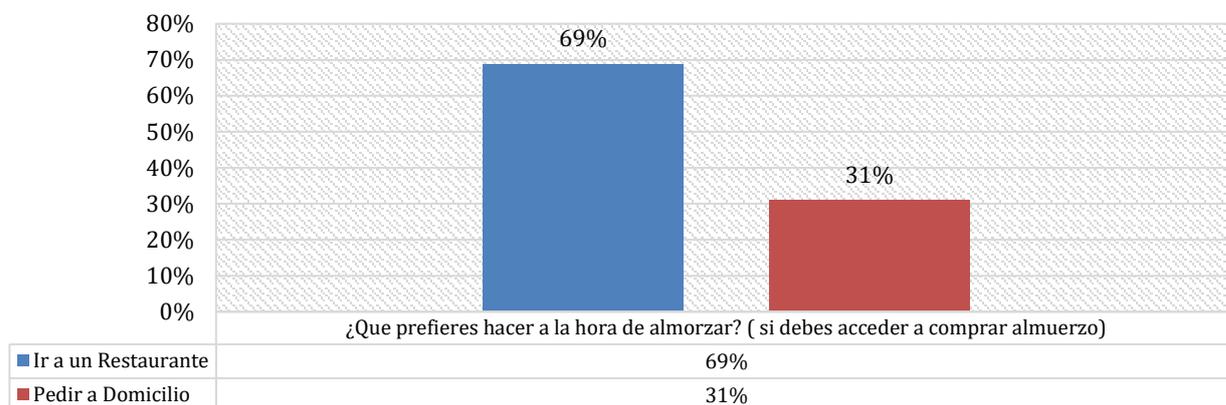
■ Menos de 5 minutos   
 ■ 5-10 minutos   
 ■ 10 a 15 minutos   
 ■ Más de 15

¿Cuanto es el tiempo de espera máximo que permaneces en una fila para almorzar FINES DE SEMANA?

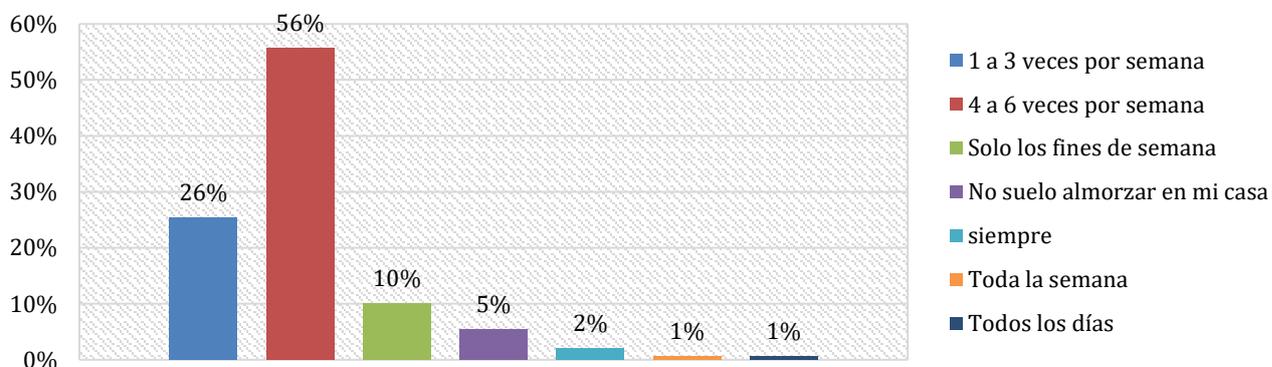


■ 5-10 minutos   
 ■ 10 a 15 minutos   
 ■ Más de 20   
 ■ 15 a 20 minutos   
 ■ Menos de 5 minutos

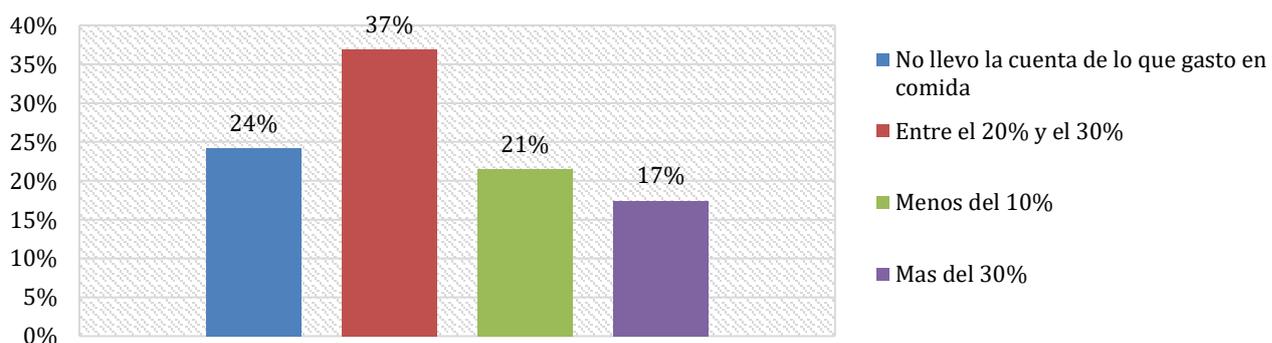
### ¿Que prefieres hacer a la hora de almorzar? (si debes acceder a comprar almuerzo)



### ¿Cada cuanto almuerzas comida preparada en su hogar. (Incluye preparado en casa para llevar a la oficina)?

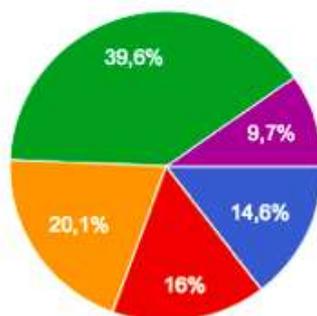


### ¿Que porcentaje de tus ingresos mensuales destinas a comida? (fuera del hogar)



## Mi ingreso mensual está en el rango de :

144 respuestas



- \$780.000 a \$1.000.000
- \$1.000.000 A \$1.500.000
- \$1.500.000 a \$2.500.000
- \$2.500.000 en adelante
- Prefiero no contestar

Contar de ¿Cual es tu profesión?		
Etiquetas de fila	Total	Porcentaje
▼ 18 a 24	64	
Empleado	19	30%
Estudiante de universidad	20	31%
Independiente	2	3%
Practicante	23	36%
▼ 25 a 34	31	
Empleado	23	74%
Estudiante de universidad	4	13%
Independiente	3	10%
Practicante	1	3%
▼ 35 a 45	24	
Ama de casa	2	8%
Empleado	15	63%
Independiente	3	13%
Independiente	4	17%
▼ 46 en adelante	25	
Ama de casa	7	28%
Empleado	11	44%
Independiente	5	20%
Independiente	2	8%
<b>Total general</b>	<b>144</b>	

**ANEXO 3: ENTREVISTA NOEL RAMÍREZ****Personas:**

1. A qué hora del día es cuando hay el más flujo de gente dentro de los restaurantes?
2. Que tipo de cliente es el que más va? Familias, Parejas, Empleados, etc...
3. En promedio cuántos clientes llegan al restaurante diariamente?
4. En su opinión qué tipo de personas son las que más estarían interesadas en su restaurante?
5. Qué porcentaje de los clientes duran menos de 30 minutos en el restaurante? Que porcentaje entre 30 minutos y una hora? promedio de tiempo de demora en el restaurante?

**Interno:**

6. A qué hora se suele abrir el servicio y a que hora se suele cerrar?
7. Cuanto es el tiempo promedio que hay entre que el cliente realiza su pedido y el momento en el que lo recibe?
8. Cuanto es el precio promedio por plato?
9. Cuanto tiempo promedio se demora preparar un plato?
10. Que tipo de comida sirven?
11. Que tipo de comida es la que más se demora en servir? Cuanto? Se pide bastante?
12. Que dias son los más frecuentados? Que día son los menos frecuentados?
13. Considera que los clientes quedan satisfechos con la comida? Con el servicio
14. Cual es su valor agregado? Cree que el tiempo de atención y servicio puede ser un factor que influya en el cliente para escogerlo?
15. Considera que el tiempo de espera es un factor que influye en el cliente?

**Externo:**

16. Considera que el tiempo de espera promedio de un restaurante en Bogotá es alto? Cuánto tiempo cree que en promedio se demora un colombiano promedio en alimentarse a la hora del almuerzo?
17. Que hace que la gente consuma fuera de casa? que incentiva?

**ANEXO 4: ENTREVISTA FELIPE CASTILLO, JUAN SEBASTIAN ARIZA Y DANIEL CHICUAZUQUE**

1. Cuál es la mayor ventaja que tiene un modelo de venta mediante vending machine vs. Modelo de venta con servicio?
2. Cuál cree que es la mayor desventaja?
3. Cuál es el mayor uso de vending machines en Bogotá? (Ej. Empresas, centro comerciales, aeropuertos, etc.).
4. Existe algún tipo de comida que esté restringida dentro de las vending machines?
5. Cuál es la propuesta de valor que las vending machines ofrecen a los consumidores de sus productos?
6. Cuál es el mayor costo que tiene la implementación de la vending machine?
7. Cree que el público en Bogotá tendría una percepción positiva de comprar comida preparada mediante una vending machine?
8. De qué país se importan las vending machines? Se fabrican en Colombia? Que empresa las fabrica?
9. Aproximadamente cuáles son las dimensiones promedio de las vending machines?

## ANEXO 5: PLANILLA DE ENTREVISTAS EN RESTAURANTES

PLANTILLA VISITA EN RESTAURANTES			
Restaurante: _____			
Nombre Cliente: _____			
Código: _____ (Ej: Cali Mio cliente #5, Código: CM05)			
Tipo de Comida: (Marcar con una X)			
Hamburguesería		Pizzería	
Casera		Mexicana	Otros:
EN LA FILA			
1	Cómo conoció el restaurante?		NA
2	Con quienes viene acompañado?		NA
3	Cronometrar cuánto tiempo se demora en la fila. (Minutos)		Mins NA
4	Decidió esperar la fila y entró al Restaurante?	SI	NO NA
5	Necesito ayuda para poder elegir el producto que quería?	SI	NO NA
6	Reacción más común del cliente en la fila		NA
DURANTE LA COMIDA			
7	Cronometrar cuánto tiempo se demora el pedido en estar. (Minutos)		Mins NA
8	Cliente satisfecho con el tiempo de entrega del pedido?	SI	NO NA
9	Cronometrar cuánto tiempo se demora el cliente en comer. (Minutos)		Mins NA
10	Reacción más común del cliente en la comida		NA
DESPUÉS DE LA COMIDA			
11	Reacción del cliente al terminar de comer		NA
12	Percepción del cliente de tiempo de consumo. (Minutos)		Mins NA
13	Tiempo entre terminar de consumir y salida del restaurante (Minutos)		Mins NA
PREGUNTAS AL CLIENTE			
Marque con una X el nivel de las siguiente preguntas:			
1. Excelente 2. Aceptable 3. Inaceptable			
16	Cómo considera la calidad del producto	1. 2. 3.	NA
17	Cómo considera la calidad del servicio	1. 2. 3.	NA
18	El tiempo de espera para recibir el producto fue:	1. 2. 3.	NA
19	Calificación general del restaurante	1. 2. 3.	NA

## ANEXO 6: RESULTADOS ENTREVISTAS EN RESTAURANTES TRADICIONALES

Restaurante	Momento	Tiempo en fila	Reaccion en la fila	Satisfecho con duracion	Duracion en comer	Percepción	Sobremesa	Tiempo total consumido
LA DIVA	Comida	15 mins	Insatisfaccion	SI	25 mins	40 mins	3 mins	48 mins
LA DIVA	Comida	25 mins	Insatisfaccion	SI	15 mins	30 mins	1 mins	43 mins
LA DIVA	Comida	20 mins	Insatisfaccion	N/A	N/A	N/A	N/A	
LA DIVA	Comida	27 mins	Neutro	NO	32 mins	45 mins	10 mins	77 mins
CAPRIZA	Almuerzo	23 mins	Insatisfaccion	N/A	N/A	N/A	N/A	
CAPRIZA	Almuerzo	12 mins	Neutro	SI	15 mins	25 mins	2 mins	34 mins
CAPRIZA	Almuerzo	15 mins	Satisfaccion	NO	20 mins	20 mins	4 mins	44 mins
CAPRIZA	Almuerzo	20 mins	Insatisfaccion	N/A	N/A	N/A	N/A	
EL CORRAL	Almuerzo	7 mins	Satisfaccion	si	30 mins	35 mins	2 mins	49 mins
EL CORRAL	Almuerzo	10 mins	Insatisfaccion	N/A	N/A	N/A	N/A	
EL CORRAL	Almuerzo	5 mins	Satisfaccion	NO	25 mins	35 mins	2 mins	39 mins
EL CORRAL	Almuerzo	10 mins	Satisfaccion	SI	30 mins	30 mins	1 mins	49 mins
OSAKI	Almuerzo	15 mins	Insatisfaccion	N/A	N/A	N/A	N/A	
OSAKI	Almuerzo	20 mins	Insatisfaccion	N/A	N/A	N/A	N/A	
OSAKI	Almuerzo	10 mins	Satisfaccion	SI	50 mins	30 mins	2 mins	82 mins
OSAKI	Almuerzo	5 mins	Satisfaccion	SI	30 mins	40 mins	5 mins	57 mins
Crepes&waffles	Almuerzo	10 mins	Satisfaccion	SI	45 mins	25 mins	1 mins	70 mins
Crepes&waffles	Almuerzo	15 mins	Insatisfaccion	SI	40 mins	30 mins	4 mins	74 mins
Crepes&waffles	Almuerzo	5 mins	Satisfaccion	SI	25 mins	25 mins	2 mins	47 mins
Crepes&waffles	Almuerzo	10 mins	Satisfaccion	NO	40 mins	30 mins	5 mins	75 mins
		<b>14 mins</b>			<b>30 mins</b>	<b>31 mins</b>		<b>56 mins</b>

**ANEXO 7: RESULTADOS ENTREVISTAS EN RESTAURANTES DE AUTOSERVICIO**

Restaurante	Momento	Tiempo en fila	Reaccion en la fila	Satisfecho con duracion	Duracion en comer	Percepción	Sobremesa	Tiempo total consumido
DELIZ	Almuerzo	7 mins	Satisfaccion	SI	21 mins	30 mins	2 mins	34 mins
DELIZ	Comida	5 mins	Satisfaccion	SI	15 mins	20 mins	2 mins	25 mins
DELIZ	Almuerzo	8 mins	Neutro	SI	24 mins	30 mins	2 mins	40 mins
DELIZ	Comida	7 mins	Neutro	NO	13 mins	45 mins	3 mins	31 mins
DELIZ	Almuerzo	5 mins	Satisfaccion	NO	13 mins	20 mins	1 mins	24 mins
OXXO	Almuerzo	2 mins	Satisfaccion	SI	0 mins	N/A	0 mins	5 mins
OXXO	Almuerzo	1 mins	Satisfaccion	NO	3 mins	N/A	0 mins	5 mins
OXXO	Almuerzo	3 mins	Satisfaccion	NO	0 mins	N/A	0 mins	5 mins
OXXO	Almuerzo	2 mins	Satisfaccion	SI	0 mins	N/A	0 mins	3 mins
OXXO	Almuerzo	2 mins	Satisfaccion	NO	0 mins	N/A	0 mins	4 mins

## ANEXO 8: FLUJO DE CAJA A CINCO AÑOS

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio promedio por unidad	-	13,000	13,390	13,792	14,205	14,632
UND Vendidas: Almuerzo 1	-	5,400	5,778	6,182	6,615	7,078
Precio promedio por unidad	-	15,000	15,450	15,914	16,391	16,883
UND Vendidas: Almuerzo 2	-	4,200	4,452	4,719	5,002	5,302
Precio promedio por unidad	-	17,000	17,510	18,035	18,576	19,134
UND Vendidas: Almuerzo 3	-	2,400	2,472	2,546	2,623	2,701
<b>Ingresos Operacionales</b>	-	174,000,000	189,435,540	206,285,109	224,681,377	244,769,677
Inventario Inicial UND	-	-	10	10	10	10
Inventario Inicial	-	797,500	896,100	922,983	950,672	979,193
Compras UND	-	12,010	12,702	13,448	14,240	15,082
Compras	-	87,072,500	94,852,185	103,433,628	112,813,486	123,067,568
Inventario Final UND	-	10	10	10	10	10
Inventario Final	-	870,000	896,100	922,983	950,672	979,193
Costo de mercancia	-	87,000,000	94,852,185	103,433,628	112,813,486	123,067,568
Nomina	-	8,400,000	8,400,000	8,400,000	8,400,000	8,400,000
Gasto de depreciacion	-	24,500,000	24,500,000	24,500,000	24,500,000	24,500,000
<b>Costos Directos</b>	-	119,900,000	127,752,185	136,333,628	145,713,486	155,967,568
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	-	54,100,000	61,683,355	69,951,481	78,967,891	88,802,109
Gastos Legales	-	1,740,000	1,894,355	2,062,851	2,246,814	2,447,697
Gasto Intereses	-	11,783,974	9,189,337	6,594,701	4,000,064	1,405,428
GMF	-	700,832	712,101	726,344	743,842	764,904
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	-	39,875,195	49,887,562	60,567,585	71,977,171	84,184,079
Impuesto de Renta	-	-	13,557,566	16,961,771	20,592,979	24,472,238
<b>UTILIDAD NETA</b>	-	39,875,195	36,329,995	43,605,814	51,384,192	59,711,841

<b>Financiaci3n: Credito</b>	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo Inicial	-	150,000,000	120,000,000	90,000,000	60,000,000	30,000,000
Desembolso	150,000,000	-	-	-	-	-
Intereses: Causados	-	11,783,974	9,189,337	6,594,701	4,000,064	1,405,428
Intereses: Pagados	-	(11,783,974)	(9,189,337)	(6,594,701)	(4,000,064)	(1,405,428)
Amortizaci3n	-	(30,000,000)	(30,000,000)	(30,000,000)	(30,000,000)	(30,000,000)
Saldo Final	150,000,000	120,000,000	90,000,000	60,000,000	30,000,000	-

<b>CAPEX</b>	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Compra Activos	350,000,000	-	-	-	-	-
Valor Residual	-	-	-	-	-	592,014,058

<b>Caja</b>	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja Inicial	-	-	7,875,195	7,205,190	7,811,004	9,195,197
Capital Invertido	200,000,000	-	-	-	-	-
Desembolso Credito	150,000,000	-	-	-	-	-
Compra Activos	(350,000,000)	-	-	-	-	-
Flujo Positivo	-	39,875,195	45,775,671	55,565,693	66,024,480	77,214,146
Flujo Negativo	-	-	(9,445,676)	(11,959,878)	(14,640,288)	(17,502,304)
Valor Residual	-	-	-	-	-	592,014,058
Amortizaci3n Credito	-	(30,000,000)	(30,000,000)	(30,000,000)	(30,000,000)	(30,000,000)
Distribuciones/Dividendos	-	(2,000,000)	(7,000,000)	(13,000,000)	(20,000,000)	(630,921,096)
Caja Final	-	7,875,195	7,205,190	7,811,004	9,195,197	-

<b>Flujo Caja Inversionista</b>	(200,000,000)	2,000,000	7,000,000	13,000,000	20,000,000	630,921,096
<b>TIR= 28.41%</b>						