

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial
Del 3 de abril de 1981



LA VERDAD
NOS HARÁ LIBRES

UNIVERSIDAD
IBEROAMERICANA

CIUDAD DE MÉXICO ®

**“DIAGNÓSTICO Y RECOMENDACIONES PARA LA
INNOVACIÓN DE PRODUCTOS, EN PEQUEÑAS EMPRESAS
DEL SECTOR RESTAURANTERO DE LA CIUDAD DE MÉXICO”**

TESIS

Que para obtener el grado de

MAESTRO EN GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

P r e s e n t a

PEDRO GERARDO VARGAS HERNÁNDEZ

Directora: DRA. Alejandra Herrera Mendoza.

Lectores: M.G.I.T. Joshua Henderson Villalpando

M.G.I.T. Arturo Atl Rodríguez de la Torre

CDMX, 2020

1. ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	4
2.	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	6
3.	HIPÓTESIS.....	8
4.	OBJETIVOS	8
	Objetivo General.....	8
	Objetivos Específicos.....	8
5.	JUSTIFICACIÓN	9
6.	DESCRIPCIÓN DE HECHOS	10
7.	MARCO CONTEXTUAL	12
	7.1. Sector restaurantero Mundial.....	12
	7.2. Sector restaurantero en México.	16
	7.3. La pequeña empresa restaurantera en la Ciudad de México.....	17
	7.4. Los nuevos consumidores de la industria restaurantera.....	20
8.	MARCO TEÓRICO.....	21
	8.1. Innovación y Creatividad en el desarrollo de Productos	21
	8.2. Modelos de ideación.	24
	8.3. Impacto de la etapa conceptual en el desarrollo de productos.....	26
	8.4. La Innovación en las PyME de México.....	27
	8.5. La mercadotecnia en el desarrollo del Producto.....	29

8.6.	Innovación en el producto en restaurantes de Europa.	30
8.7.	Casos documentados.....	30
9.	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.	36
9.1.	Método de Investigación: La entrevista semiestructurada.....	37
9.2.	Recomendaciones durante la entrevista.....	39
	Previo a la entrevista.	39
	Durante la entrevista.....	40
	Posterior a la entrevista.	40
9.3.	Diseño de la Entrevista.	40
	Recursos	42
	Cultura.....	42
	Hábitat	43
	Creatividad	43
	Prototipo y Análisis.....	44
9.4.	Consideraciones durante la entrevista.....	45
	Estructura de la entrevista:	46
10.	RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	46
10.1.	Análisis Temático.....	47
	Organización de datos.....	47
	Matriz de Datos	48

10.2.	Interpretación y lectura horizontal.....	49
10.3.	Interpretación y lectura vertical.....	57
	Agrupación de Datos: Tipología.....	59
11.	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....	61
11.1.	Validación de las alternativas de Solución.....	61
11.2.	Informe de Resultados.....	62
11.3.	Propuesta de Solución.....	65
12.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	70
12.1.	Plan de Acción.....	70
12.2.	Análisis de Riesgos.....	73
12.3.	Análisis Financiero.....	76
12.4.	Limitaciones y restricciones.....	77
13.	CONCLUSIONES.....	79
14.	REFERENCIAS.....	82
	ANEXOS.....	84

1. INTRODUCCIÓN

En las pequeñas empresas del sector restaurantero en México y la innovación en el producto existen ventajas que no son aprovechadas por la industria, es deseable que las pequeñas empresas obtengan mayor valor a través de la innovación en sus productos, ante un panorama global en la industria de gran cambio y crecimiento.

El presente trabajo busca descubrir los elementos que permiten la innovación del producto y proponer un modelo en innovación del producto para las pequeñas empresas restauranteras en México. Por cuestiones de tiempo y debido a la naturaleza del estudio, no se abordarán temas legales, ni modelos de negocio, así como no es el objetivo la gestión estratégica en su conjunto, únicamente se enfoca en la innovación del producto.

A nivel mundial, la industria restaurantera se está transformando de manera radical, lo que ha traído grandes retos a nivel mundial, comida más saludable, sustentabilidad, aplicaciones móviles, comida a domicilio, son solo algunas de las tendencias que marcan el cambio profundo y acelerado de la industria. (Amin, 2019)

En México esta industria representa uno de los sectores más importantes ya que aporta el 2% del PIB, y es la segunda mayor empleadora del país, (CANIRAC, 2017), además de que los expertos coinciden que en México la industria restaurantera está por entrar en un crecimiento acelerado. Se sabe sin embargo que solo el 4% de los restaurantes implementan mejoras de calidad, producto o servicio. Las pequeñas empresas del sector representan apenas un 3.8% de toda la industria. (ENAPROCE, 2016).

En la presente tesis se abordarán los siguientes temas; marco contextual (capítulo 6), donde se estudian modelos de innovación, datos sobre el sector restaurantero en el mundo en

México y su contraste con Europa, y se presentan dos casos de estudio los restaurantes Asador Extebarri y Pujol, metodología de la investigación (capítulo 8), se describen las etapas de la investigación y la entrevista semi estructurada, resultados de la investigación (capítulo 9), se encuentra el análisis y los hallazgos de los resultados de la investigación por entrevistas a dueños de pequeños restaurantes, alternativas de solución y validación de expertos (capítulo 10), plan de implementación (capítulo 11) y conclusiones (capítulo 12).

2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Bajo el escenario actual en el mundo, el sector restaurantero en México se encuentra en un entorno cada vez más cambiante, la flexibilidad, capacidad de reacción y mejora en la eficiencia en las operaciones de un restaurante define el éxito en el largo plazo. (Gale, 2018).

El Heraldo de México publicó *“La industria se confronta con nuevos perfiles en el consumidor, dando origen al surgimiento de nuevas tendencias culinarias y nuevos abanicos de sabor”*.

Se sabe por entrevistas que la innovación en el producto no existe como una practica comun en las pequeñas empresas restauranteras de México. Y en las que si existe, es desorganizada y no se identifica como innovación en el producto.

Por tanto, se considera importante identificar si la falta de innovación en el producto en las pequeñas empresas restauranteras evita el potencial de crecimiento y de éxito en diferenciarse del resto de una manera creativa e innovadora.

En la actualidad, de acuerdo a el CANIRAC (Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados), la innovación en el producto dentro de la industria restaurantera mexicana es representada de manera puntual por algunos restaurantes y cadenas importantes de restaurantes, inmersos en la economía formal del país.

El CANIRAC otorgó a “Barroco” restaurante ubicado en la Ciudad de Puebla, el reconocimiento nacional más alto por innovar dentro del arte culinario, llamado “Carlos Anderson”. Recibió el premio por *“aportar un ensamble perfecto entre la tradición y la cultura gastronómica actual, utilizando productos locales que además de potenciar el mercado local encuentran una nueva faceta en el mundo culinario.”* (Forbes, 2017).

Otros restaurantes como, Dulce Patria, Pujol, Chapulin y Azul Histórico entre otros son reconocidos a nivel mundial por su alta cocina mexicana. Crean nuevos platillos, nuevos sabores y nuevas experiencias. Sin embargo en pequeños restaurantes, la innovación en el producto aunque de igual forma surge con nuevos platillos, nuevos sabores y nuevas experiencias, estos pequeños restaurantes, según las encuestas realizadas en esta investigación no explotan las ventajas de estas mejoras significativas del producto, y pronto dejan de innovar en el producto.

La diferencia es que, en restaurantes de la alta cocina la innovación es constante y forma parte del modelo de negocio, las pequeñas empresas, en contraste, no tienen como objetivo la innovación del producto, y no se explota como ventaja competitiva ni como valor agregado.

Por ello es relevante diagnosticar los elementos que permitan a las pequeñas empresas restauranteras atraer mayor cantidad de clientes, consolidarse en el mercado, ser competitivas, tener variedad en tipos de cliente, potenciar la creación de platillos únicos e irrepetibles, que permitan explotar el rico legado cultural de la cocina mexicana en otras palabras, obtener un mayor valor agregado a través de la innovación en sus productos, y que la innovación sea parte de la búsqueda constante de nuevos sabores, colores y aromas, que atiendan las necesidades de los nuevos consumidores.

3. HIPÓTESIS

Si, las pequeñas empresas del sector restaurantero en México no tienen un modelo de innovación del producto, entonces no crean nuevos productos que busquen cumplir las necesidades del cliente y por tanto no sobreviven.

4. OBJETIVOS

Objetivo General.

Desarrollar un modelo para la innovación en el producto, dentro de las pequeñas empresas del sector restaurantero en la Ciudad de México.

Objetivos Específicos

- 1) Conocer la situación actual de la innovación en el producto, en las pequeñas empresas restauranteras en la Ciudad de México.
- 2) Comparar la situación actual de la innovación en el producto, en las pequeñas empresas con modelos de innovación en el producto encontrados en la literatura.
- 3) Crear un modelo para la innovación en el producto con recomendaciones que ayuden a las pequeñas empresas del sector restaurantero en la innovación en el producto.

5. JUSTIFICACIÓN

“En México las PyME generan 72% del empleo y 52% del Producto Interno Bruto (PIB) del país. En México hay más de 4.1 millones de microempresas que aportan 41.8% del empleo total. Las pequeñas suman 174,800 y representan 15.3% de empleabilidad; por su parte, las medianas llegan a 34,960 y generan 15.9% del empleo.” (CONDUSEF).

Los platillos de la cocina mexicana pueden ser muy variados, adquirir nuevas texturas, nuevos sabores, pueden tener variedad de ingredientes. La investigación ha demostrado que existen restaurantes con el mismo menú por años, reduciendo sus capacidades de competir ante nuevos entrantes.

Debido a que las pequeñas empresas restauranteras en México no son conscientes de la búsqueda de nuevos sabores que surge en sus propias cocinas, ni tampoco implementan nuevos ingredientes de manera continua y organizada. Es necesario hacerlas conscientes de la innovación en los productos. que surge de a poco en sus cocinas; de tal forma que agreguen valor a sus productos y saquen provecho de la innovación.

En México es difícil encontrar una pequeña empresa de comida probando algo diferente. Existe un potencial enorme en las pequeñas empresas del sector restaurantero, actualmente solo unas pocas crean nuevas recetas, hacen las cosas de manera diferente, cambian el tamaño, diversifican sus productos, etc.

El estudio busca conocer y diagnosticar la innovación en los productos de las pequeñas empresas del sector restaurantero, y así hacer recomendaciones para la innovación en los productos, a fin de fortalecer la oferta de valor para los nuevos consumidores, atendiendo a las principales tendencias actuales del sector.

6. DESCRIPCIÓN DE HECHOS

La tesis surge del deseo de implementar innovación en pequeñas empresas de comida mexicana, crear nuevos platillos que agreguen valor, bajo el pretexto de que los clientes buscan algo diferente, poco convencional. En este capítulo se explican las circunstancias y el contexto observado de donde surge la presente investigación.

El “taco al pastor”, durante 2019 tuvo gran publicidad como un platillo mexicano, al investigar acerca de los tacos al pastor, se identificó que este platillo es una variante del “taco arabe” traído a México durante la conquista y posteriormente aderezado de diferentes maneras, hasta obtener su color anaranjado característico; mismo que comparten hoy en día todos los trompos de tacos al pastor. Excepto uno, ubicado en la Ciudad de Monterrey, hogar del pastor negro, una variante de salsa de camote negro, misma que se usa para darle el color peculiar al nuevo trompo de color negro, en ese mismo lugar se implementó, que en vez de tener una parrilla a gas como en la mayoría, utilizarían el método tradicional de carne asada en leña, por tanto el taco negro es una innovación en sabor y manera de hacer las cosas que agrega gran valor.

Al relacionar la comida mexicana con la innovación, encontramos que uno de los restaurantes más importantes a nivel mundial, está ubicado en la Ciudad de México, “Pujol” un restaurante dedicado a la comida mexicana, pero que re-interpreta todo el contenido, experimenta con nuevos ingredientes, en su mayoría únicos de México, modifica las recetas, etc. En pocas palabras “Pujol” innova en su cocina de manera continua (Olvera, 2019).

Es interesante observar que un modelo de negocio completamente nuevo, surge de la idea de crear nuevos platillos, de hacer cosas que nadie más ha intentado, la cocina mexicana es tan basta que da la oportunidad de experimentar con todas sus texturas y sabores.

Es para términos del trabajo una incubadora perfecta de innovación que de ser explotada, genera, crecimiento económico, competencia, empleo, turismo, etc. (ENAPROCE, 2016).

Es entonces fundamental para el éxito de un restaurante mexicano diferenciarse del resto de una manera creativa e innovadora, con ayuda de la tecnología; el potencial de los restaurantes de comida mexicana es asombroso, mezcla de color, tradición, innovación, forma, sabor. Todo ello listo para ser único e irrepetible.

Es por tanto importante determinar desde un punto de vista de la innovación cuales son los elementos que permiten la creación e implementación de nuevos platillos en las PyME dedicadas a la cocina mexicana.

7. MARCO CONTEXTUAL

7.1. Sector restaurantero Mundial.

El marco contextual describe la situación de las pequeñas empresas del sector restaurantero de México, las realidades y retos a los que se enfrenta la industria y más específicamente los pequeños restaurantes, se define la geografía del sector, así como su composición y las tendencias tanto globales como locales. El capítulo busca exponer datos relevantes para poner en contexto al lector.

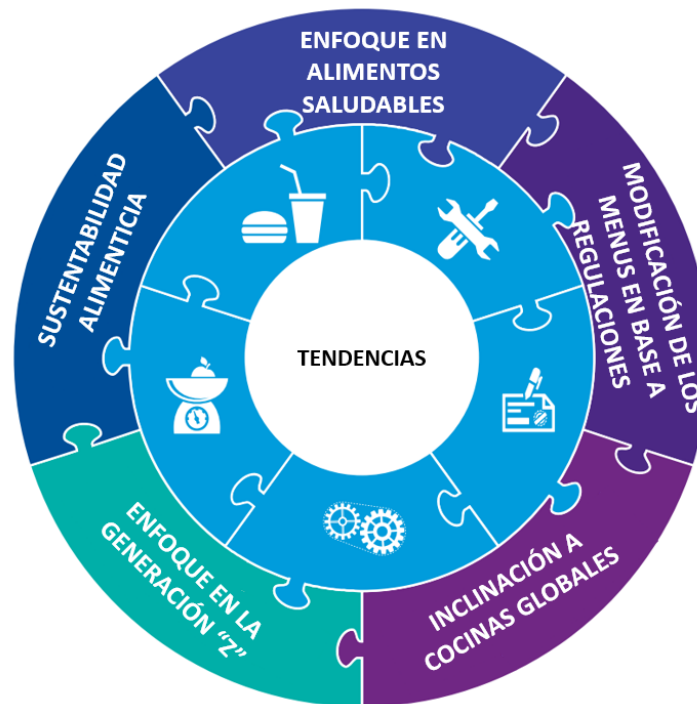
De acuerdo, a la Asociación Nacional de restaurantes la industria restaurantera a nivel mundial generará 1.2 Trillones de dólares en ventas para 2030 lo que significa un crecimiento del 50% en diez años. (NRA, 2019)

Sin embargo, la industria también requiere adaptarse a los cambios de manera ágil, por ello es importante conocer los retos y las tendencias que enmarcan el futuro de la industria.

"Los propietarios de restaurantes, están adaptando rápidamente sus negocios para satisfacer las necesidades y deseos de los huéspedes". "La transformación radical de la última década cambiará la forma en que la industria opera en el futuro". (Riehle. 2019) (NRA, 2019).

A nivel mundial la industria restaurantera se enfrenta a grandes retos. De acuerdo con múltiples fuentes. La industria requiere grandes cambios de mentalidad, productos, procesos y servicios, por ejemplo, un estudio realizado por la KPMG (una asociación global de profesionales de la industria restaurantera) describe las tendencias de la industria restaurantera global en los siguientes años (KPMG, 2016).

FIGURA 1 TENDENCIAS GLOBALES DE LA INDUSTRIA RESTAURANTERA.



FUENTE: Elaboración propia a partir de (KPMG, 2016)

Sustentabilidad, es uno de los elementos que conforman las tendencias globales del sector. Al sur de Philadelphia, Estados Unidos, Cristina Martínez, importa maíz desde México, para hacer sus tortillas en su restaurante de Barbacoa, y trabaja de cerca con una familia granjera, para obtener ingredientes frescos.

“Los comensales no solo quieren opciones saludables, también quieren entender cómo llega la comida a su mesa y de donde viene” (Amin, 2019).

De acuerdo, a una encuesta realizada por el Concilio Internacional de Información Nutricional (IFIC), para 6 de cada 10 consumidores es importante que la comida que ellos compran o consumen, sea obtenida de forma sustentable. (Concilio Internacional de Información Nutricional., 2018)

Las nuevas generaciones, tienen mayor acceso a la información y son más conscientes de su salud, el medio ambiente y la importancia del consumo sustentable, por lo cual, sus hábitos de consumo se han orientado a consumir productos de los que conocen su origen y procesamiento.

Los restaurantes enfrentan un cambio de escenarios múltiples, ya que, los nuevos clientes al tener acceso a más información y estar más “conectados” con el mundo, también exigen nuevas e innovadoras experiencias, en sabor, textura y ambiente. Existe una tendencia llamada “Sabores Globales”, con el aumento de tráfico en redes sociales, los restaurantes enfrentan, una competencia a nivel mundial, compitiendo con sabores y texturas de todo el mundo que los nuevos clientes desean probar, esta tendencia se ha convertido en una forma auténtica de conectar con nuevas culturas y tradiciones, elementos importantes para las nuevas generaciones.

Otra tendencia importante, está relacionada al sector digital. A nivel mundial, la conectividad, el envío a domicilio, las redes sociales y las revistas online de crítica culinaria, son la nueva forma de conectar con los clientes, las marcas que logren posicionarse en la mente de los consumidores a través de buenas críticas en la red y de fotos impactantes de sus platillos en redes sociales, lograrán atraer nuevos clientes. El Chef Jacques Haeringer menciona *“Las críticas en línea, mis amigas y mis némesis”* (Haeringer, 2018)

La atracción de nuevos clientes y la fidelización de éstos, es sin duda uno de los pilares que se ve grandemente afectado por las nuevas tecnologías en el sector restaurantero. En las plataformas de atracción y gestión de clientes, cuyo uso es el de mayor frecuencia, tenemos a los siguientes competidores: “Open Table”, “Rappi”, “Uber eats” y Sin delantal. Por su

parte y menos comunes, están los servicios de fidelización: “Winback”, “Post Table” y “Fish Bowl”.

Algunos de estos, son vistos como servicios de entrega a domicilio, pero en realidad va más allá de solo entregar paquetes de comida, a través de las aplicaciones, hoy podemos conocer los hábitos de consumo, la frecuencia con la que una persona consume, sus gustos, etc. Se puede incluso predecir cuando el cliente pedirá o es propenso a pedir un producto específico, y así aumentar la efectividad de un comercial en línea o un mensaje por redes sociales. Es por esta razón, que, para lograr innovar, no basta con crear los nuevos productos, saludables, sustentables, de calidad, frescos y de tendencia global, es importante usar plataformas digitales para impactar a los nuevos clientes, cuya experiencia comienza desde la versatilidad de una aplicación en la palma de su mano.

FIGURA 2 APLICACIONES DE GESTION Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

7.2. Sector restaurantero en México.

La industria restaurantera en México es uno de los grandes motores de la economía nacional, factura más de 18 mil MDP anuales que equivale al 2% del PIB Nacional, es también la segunda empleadora del país, generando 5,488,500 empleos. (CANIRAC, 2017).

De acuerdo, a un estudio emitido por la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC, 2017), *“Guanajuato estaba listado como el 5to estado con mayor cantidad de restaurantes con alrededor de 21 mil establecimientos, de los cuales sólo el 5% se consideraba como una entidad organizada, que está respaldada por un grupo formal de empleados, inversionistas y administradores. Así de acuerdo, a estas estadísticas el 50% de los restaurantes formales cierran antes de un año y sólo el 4% del total implementan proyectos para mejorar la calidad y desempeño en su atención y operación.”* Por lo tanto, las pequeñas empresas restauranteras de México, *“cuentan con el potencial de ser únicas e irrepetibles, innovar en la creación de los productos y distinguirse por ello, a nivel local, nacional e internacional.”* (Diario Oficial de la Federación)

En México la concentración de restaurantes se encuentra en la zona centro del País.

FIGURA 3 DISTRIBUCIÓN DE RESTAURANTES EN MÉXICO.

Concentración de Restaurantes en la República Mexicana

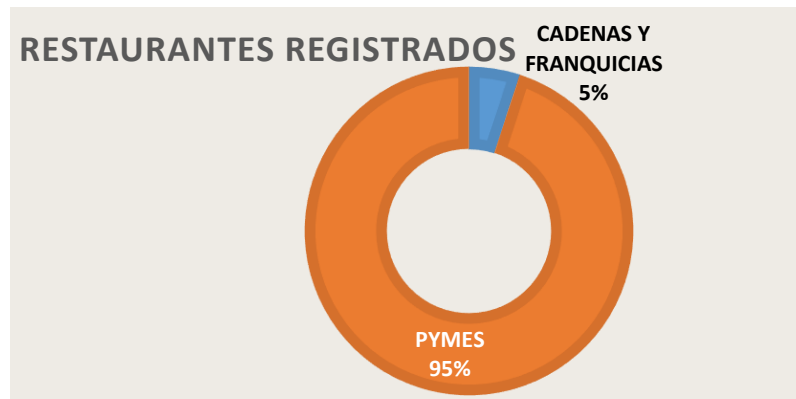


FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

7.3. La pequeña empresa restaurantera en la Ciudad de México.

De acuerdo con la asociación mexicana de restaurantes, en la República Mexicana existen 555,122 restaurantes. De los cuales las MIPYMES representan el 95% del total.

FIGURA 4 SEGMENTACIÓN DE LA INDUSTRIA RESTAURANTERA EN MÉXICO.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA con información de (CANIRAC, 2017)

Abrir un restaurante en la Ciudad de México representa grandes retos, sin embargo, la oportunidad es única. Al investigar acerca de este mercado, debido a su crecimiento, las oportunidades de negocio son muchas, y de gran valor. En la Ciudad de México podemos encontrar hasta 4 restaurantes similares ofertando la misma comida, compartiendo el mismo espacio geográfico, el mismo mercado, y aunque menos común los mismos proveedores en algunos casos de acuerdo con las encuestas realizadas durante la presente investigación.

En México 2 de cada 10 restaurantes sobreviven después de los primeros 5 años (CANIRAC, 2017). Además de que por cada restaurante en la CDMX hay de 10 a 12 negocios informales. Lo interesante dentro de este sector, es que, a pesar de la falta de administración, los restaurantes siguen operando, lo que implica un mercado abundante.

Se muestra el siguiente gráfico, creado con datos de la asociación mexicana de restaurantes, la distribución del sector en micro, pequeñas y medianas empresas restauranteras.

FIGURA 5 GRÁFICA DE DISTRIBUCIÓN DE RESTAURANTES EN MÉXICO.

MIPYMES EN MÉXICO

■ MICRO ■ PEQUEÑA ■ MEDIANA

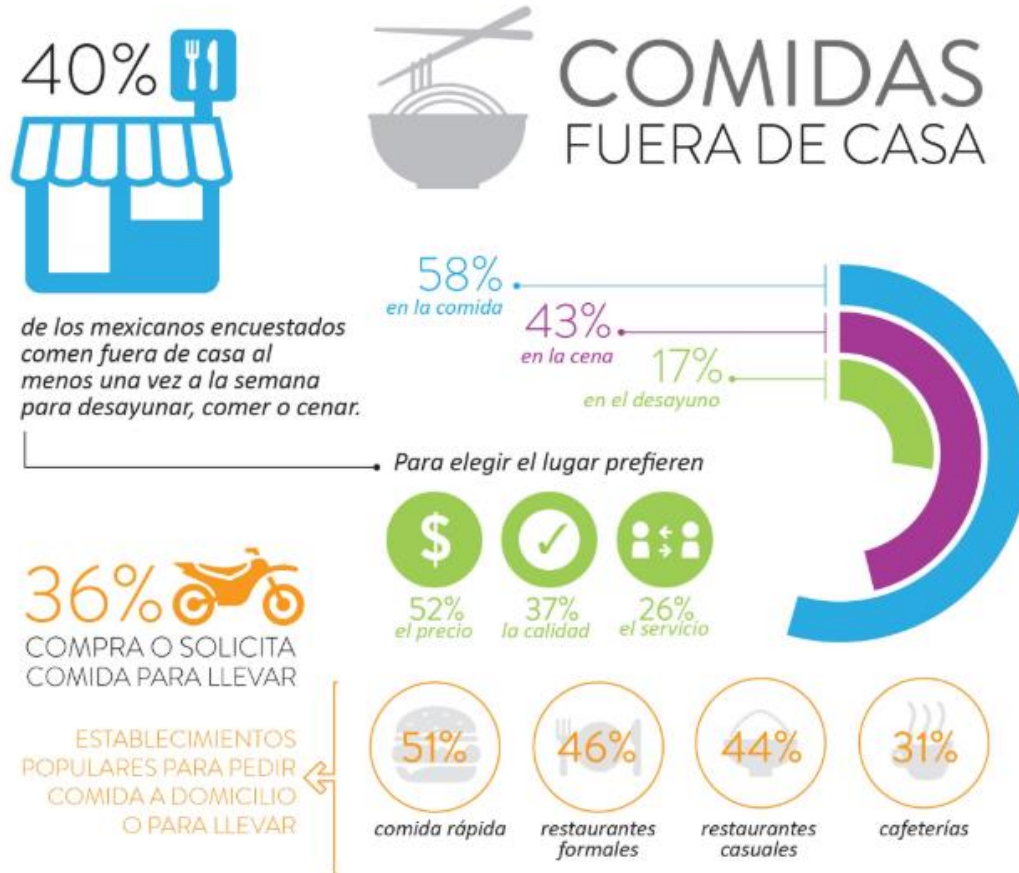


FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Es importante tomar en cuenta el comportamiento del consumidor en México. De acuerdo con la tendencia global actual del consumidor, se prevé que en 5 años el comportamiento en México sea similar.

Según los expertos del sector, la industria restaurantera en México está por entrar a un crecimiento exponencial, de acuerdo con la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados. **La industria tiene una tasa de crecimiento exponencial que en promedio el último año creció 4.5%.** (CANIRAC, 2017)

FIGURA 6 TENDENCIA COMIDA FUERA DE CASA Y A DOMICILIO.



Fuente: la Encuesta Global de Nielsen de Comidas Fuera de Casa, fue conducida del 10 de agosto al 4 de septiembre de 2015 y encuestó a consumidores de 61 países. Ambas encuestas recaudaron más de 30,000 encuestados en línea a través de Asia Pacífico, Europa, América Latina, Medio Oriente, África y América del Norte.

7.4. Los nuevos consumidores de la industria restaurantera.

Existen tendencias particulares en el sector las cuales analizaremos más a profundidad. Por un lado, el enfoque en la generación “Z”.

Atraer nuevos clientes, es el nuevo objetivo de los restaurantes, la industria debe adaptarse a cambios en la tecnología, la innovación y las expectativas de los nuevos clientes. La generación “Z” o “Gen Z” son aquellos nacidos entre 1995 y 2010, de acuerdo con el Banco de América Merrill Lynch, la generación Z tiene una gran conciencia social, lo que supone cambios importantes en sus hábitos de compra y de comida, mismos que afectan a la industria restaurantera. (QSR, 2018)

Para empezar, la conexión digital de los “Gen Z” es totalmente diferente, el mismo estudio de Banco de América, revela que la generación Z pasa de 6 a 8 horas conectados en redes sociales, y aplicaciones en línea, lo que sugiere cambios en todo aspecto, ésta generación responde adecuadamente a los servicios en línea, críticas de revistas de restaurantes, recomendaciones de Instagram, etc.

La nueva generación de clientes también es más consciente de su impacto en el medio ambiente, y esto lo traslada a todo su entorno, modificando hábitos, como, por ejemplo, lo que come, la cantidad que come, los ingredientes de su comida, el origen de los alimentos, etc. También consideran el origen de los alimentos, su calidad, si es natural o transgénico, si crea un impacto en su comunidad, si es saludable o no.

Se puede concluir que la generación Z influye mucho en la forma en la que se entenderán los alimentos en los próximos años, ya que cuentan con más información y logran tomar decisiones más inteligentes.

8. MARCO TEÓRICO.

El trabajo se enfoca en los elementos de innovación en el producto, se basa en los elementos que componen la innovación, respecto de los modelos de innovación conocidos, además se apoya de elementos de gestión estratégica, creatividad y casos de estudio.

8.1. Innovación y Creatividad en el desarrollo de Productos

En 1981 Sherman Gee afirmó que:

"la innovación es el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que sea comercialmente aceptado" (Perego, 2013)

Con ello en mente podemos decir que cuando se inician procesos para generar ideas y desarrollo de nuevos productos. Comenzamos un proceso innovador y creativo cuyo fin es que sea comercialmente aceptado.

Para las empresas la innovación en el producto forma parte de sus estrategias. La gestión de la Innovación Tecnológica presenta herramientas útiles en la creación de nuevos productos. *"La innovación se ha convertido en una guerra en la que las empresas deben pensar radicalmente en Innovar o morir!... la innovación es vital para el éxito, rentabilidad, prosperidad y supervivencia de las organizaciones"*. (Cooper, 1998). Cooper establece que las empresas deben innovar para sobrevivir. Existen modelos de innovación, también llamados motores de la innovación.

Entre ellos el motor de la innovación según Tinna Seelig, Fig.7. El Modelo de desarrollo de nuevos conceptos (NCD) de Koen, Fig. 8. El modelo Design Thinking de Kelley y Brown, Fig. 9.

FIGURA 7 MOTOR DE LA INNOVACIÓN DE TINNA SEELIG.



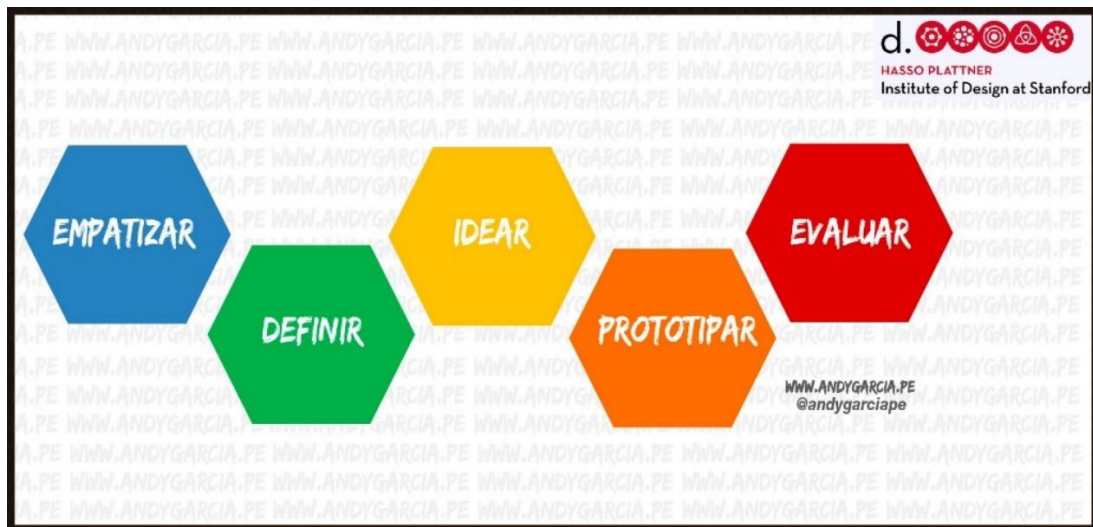
FUENTE: "InGenius: a crash course on creativity", (Seelig, 2012).

FIGURA 8 MODELO DE DESARROLLO DE NUEVOS CONCEPTOS (NCD) KOEN.



FUENTE: Modelo de Desarrollo de Nuevos Conceptos (adaptado de (Koen et al., 2002))

FIGURA 9 MODELO DESIGN THINKING DE KELLEY Y BROWN.



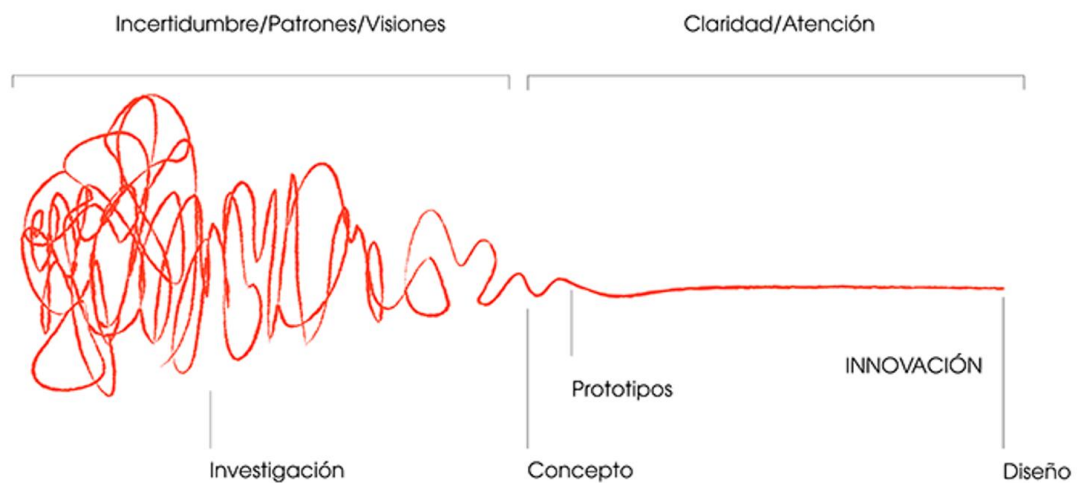
FUENTE: (Gestión, 2019), consultado en septiembre 2019, <https://gestion.pe/blog/innovar-o-ser-cambiado/2017/05/modelos-de-design-thinking.html/>

Lo que estas metodologías centradas en el humano tienen en común, es que presentan el hecho de que la innovación resuelve problemas complejos, mismos que se resuelven a partir de la observación e ideación de entre muchos puntos de vista.

El reto, para lograr que estas metodologías generen un alto impacto es que, durante sus etapas de ideación, exista un conocimiento profundo y concreto del problema a resolver, es por esta razón que es complejo.

En el garabato del pensamiento, Fig. 10. Se exhibe gráficamente como la ideación parte del Caos, y claramente define una zona de incertidumbre justo antes de llegar a una conceptualización del Producto.

FIGURA 10 GARABATO DEL PENSAMIENTO POR DANIEL NEWMAN.



Garabato de Pensamiento de Diseño por Daniel Newman

FUENTE: No se requiere permiso: *The Process of Design Squiggle* by Damien Newman, thedesquiggle.com

No es un tema menor, el mundo actual exige que estos nuevos productos resuelvan problemas (no un problema) y que lo resuelvan de manera diferente a las soluciones ofrecidas a la actualidad, estos problemas son cada vez más complejos, los clientes desean productos más sencillos de operar, con mayor rapidez, auto-sustentables, y con un retorno de inversión alto.

Al momento se desarrollan infinidad de conceptos, mismos que son probados y analizados, esto representa un gasto de recursos económicos y de tiempo que para muchas PyME en México no son sostenibles; creemos que, de ahí que, en las encuestas, uno de los factores principales es la falta de recursos, por lo que si entregamos mejores productos el retorno de inversión será mayor.

Muchos de los productos desarrollados no solo no resuelven la necesidad si no que no son simples de usar y en el caso de muchas de las PyME en México no son productos nuevos son productos que emulan a otros.

8.2. Modelos de ideación.

La ideación es un proceso puramente creativo, sin embargo, se debe determinar qué tan profundo, efectivo y asertivo puede ser.

De acuerdo con los motores de la innovación descritos antes, la generación de ideas o ideación es un paso en el proceso de creación de nuevos productos.

En el ámbito creativo y de desarrollo de producto se entiende la ideación como un proceso creativo, para generar y desarrollar propuestas de solución a problemas, que pueden ser tangibles o abstractos; bajo este concepto, idea se entiende como la creación de un pensamiento nuevo y abstracto basado en experiencias y conocimientos previos.

Es por esta razón que se considera que, a más información y mayor abstracción, la ideación se vuelve más efectiva.

En un estudio realizado por Robert Cooper y Scott Edgett, fundadores del modelo Stage-Gate, se dio respuesta a esta pregunta, y se evaluaron 25 métodos de ideación o generación de ideas, agrupados en 3 tipologías:

1. Métodos de Voz-del-Cliente

- Investigación Etnográfica
- Equipos de visita al cliente
- Grupos de atención al cliente para la detección de problemas.
- Análisis del usuario principal
- Diseños de clientes o usuarios.
- Lluvia de ideas del cliente
- Consejo asesor o cliente.
- Comunidad de entusiastas

2. Métodos de Innovación abierta

- Socios y vendedores
- Solicitar a la comunidad científica / técnica externa.
- Escaneo de pequeñas empresas y nuevas empresas.
- Invitar diseños de productos terminados externos
- Envío externo de ideas.
- Concurso de ideas externas.

3. Otros métodos

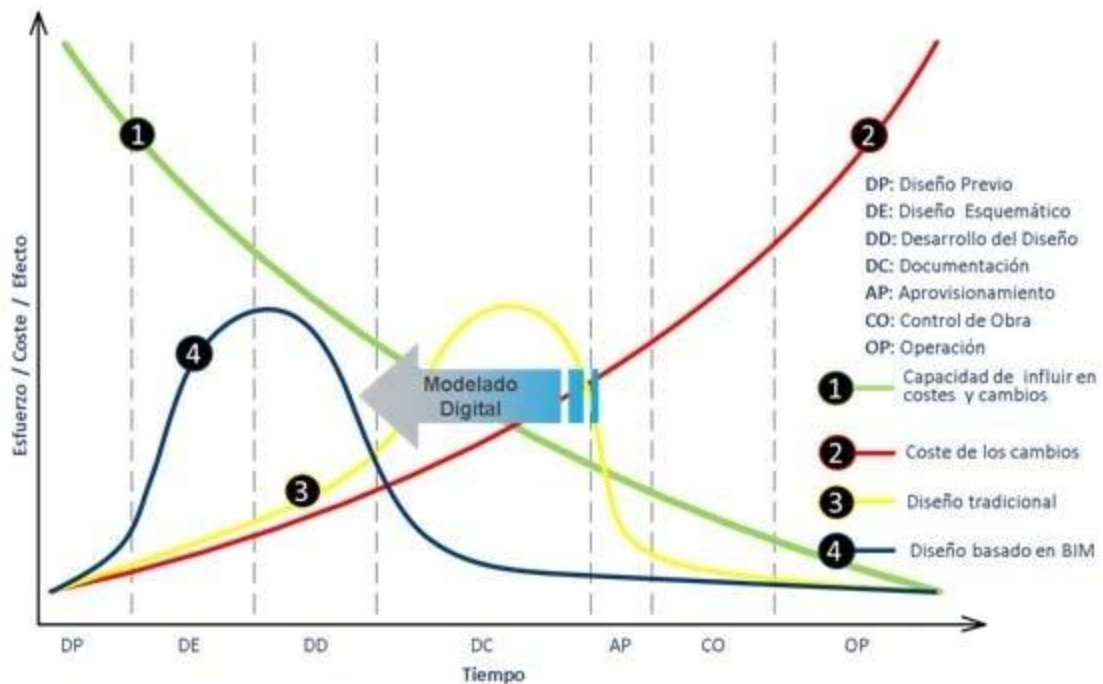
- Visión periférica
- Tecnologías disruptivas
- Mapeo de patentes
- Captura interna de ideas.

De acuerdo con los autores los métodos más efectivos son los denominados Voz del Cliente. Lo que significa que al final se requiere siempre la opinión del cliente y no solo de expertos.

8.3. Impacto de la etapa conceptual en el desarrollo de productos.

Según la curva de esfuerzo constructivo (Macleamy) (González et al, 2014). Durante las etapas de ideación y conceptualización creativa del producto, se influye más en el costo y éxito del producto, por lo que, si durante esta etapa no se crea el concepto adecuado, el costo en cambios y la posibilidad de influir en el diseño se minimizan.

(FIGURA 11) CURVA DE ESFUERZO DEL PROCESO CONSTRUCTIVO (MACLEAMY)



FUENTE: (González et al, 2014).

8.4. La Innovación en las PyME de México.

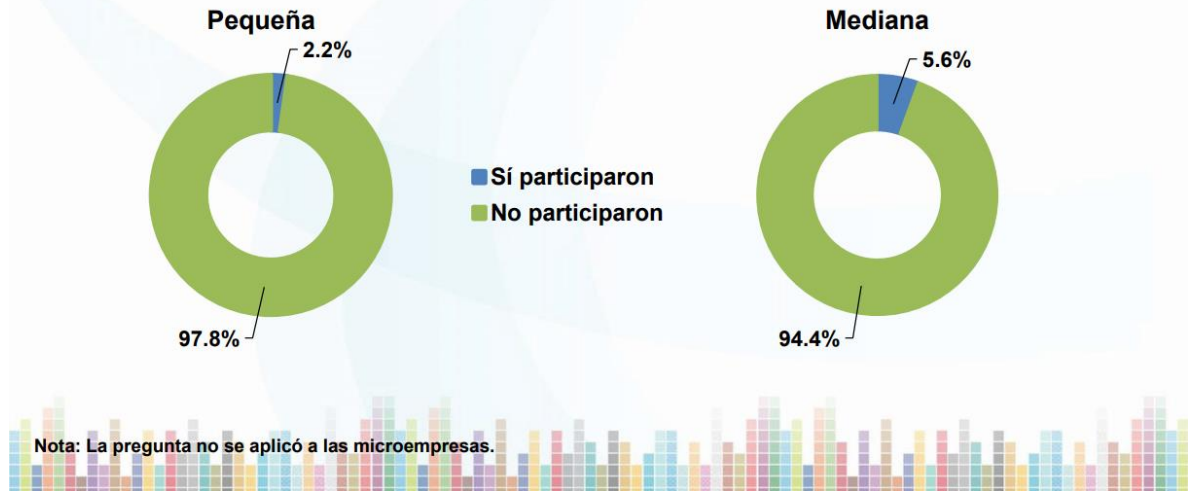
En Europa, después de la crisis, los pequeños empresarios optaron por invertir en el desarrollo e innovación de sus productos como estrategia para mantener sus posiciones en el mercado.

Para idear un producto que verdaderamente sea exitoso en el mercado, uno de los principales retos es que el producto sea innovador. Como se mencionó anteriormente, innovador significa que ha sido adoptado por la mayoría del mercado y que ha modificado el comportamiento del mercado.

De acuerdo con la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE, 2016). Se destaca que no existen muchos productos con un modelo de negocio sólido en México. Este hecho destaca que en México es relevante crear, tener conocimiento, conciencia y uso adecuado de la Innovación. Específicamente acerca de empresas innovadoras en México, establece que:

(FIGURA 12) PyMES EN MÉXICO QUE AGREGAN VALOR A SU PRODUCTO

Distribución del número de empresas pequeñas y medianas según su participación en cadenas de valor, 2013-2014



FUENTE: ENAPROCE 2015.

La mayor parte de las empresas pequeñas y medianas no participa en cadenas de valor, esto significa que no trabajan con proveedores para mejorar el producto o su distribución, además de que tampoco son proveedores a su vez de otros comercios, esto afecta el crecimiento sustentable de la economía, como un conjunto de proveedores y acreedores, este dato en conjunto con la baja demanda de sus productos permite conocer que éstas empresas innovan poco, mal o no innovan en sus productos siendo este un tema crucial para cruzar el abismo.

No estar en una cadena de valor, significa que no existen relaciones comerciales, que aporten el mayor valor posible al cliente, además de no tener alianzas estratégicas, con el fin de ofrecer el mejor producto o servicio por el dinero del cliente.

Si las empresas no innovan en sus productos están destinadas a fracasar. La creación de nuevos productos, que cubran necesidades conocidas, de manera más fácil e innovadora, además de generar alianzas estratégicas, mejora la posibilidad de que las empresas a través

de un modelo de gestión estratégica de la innovación puedan sobrevivir por más que solo 5 años.

8.5. La mercadotecnia en el desarrollo del Producto.

Como se comentó, Perego, establece que la innovación debe ser comercialmente aceptada, por tanto, en el desarrollo de producto, la mercadotecnia tiene un rol relevante en dos etapas críticas en la creación, diseño y comercialización de un nuevo producto (Perego, 2013). La primera. es durante la conceptualización y diseño del producto, durante esta etapa se busca definir la necesidad a resolver y el tipo de cliente que al final consumirá el nuevo producto. La segunda, tiene lugar al final cuando existe un producto y es necesario comercializarlo e identificar el canal de comunicación adecuado con el cliente.

En mercadotecnia, producto se conceptualiza de diferentes formas, se presentan dos posturas:

“todo aquello que se puede ofrecer en el mercado para su atención, adquisición, consumo, que satisface un deseo o una necesidad”.

(Kotler, 2007)

“un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan: empaque, color, precio, calidad y marca, además del servicio y la reputación del vendedor”.

(Stanton, 2007)

Por lo tanto, se puede concluir que un producto satisface un deseo a través de atributos tangibles e intangibles.

8.6. Innovación en el producto en restaurantes de Europa.

En Europa, durante los últimos cinco años el crecimiento ha sido del 63% anual. Se estima que la inversión en el sector, supere los mil millones de euros. (Coquillat, 2019).

Una característica que se considera muy importante en términos del trabajo es que en Europa existe un creciente interés, ya que existe un mayor apoyo desde las instituciones y gobiernos, de acuerdo con lo observado en el informe “El estado de la tecnología alimentaria en Europa 2018”, estos apoyos han resultado en que la innovación sea mayormente conocida por la población, desencadenando clientes más exigentes y que consideran un mayor valor en productos innovadores, saludables y sustentables.

8.7. Casos documentados.

Se analizan dos casos, para aprovechar y contrastar los elementos diferenciales entre ambos casos de éxito, por un lado, un restaurante europeo y por otro lado un restaurante mexicano. Ambos con factores de éxito distintos y a su vez elementos en común.

Restaurante europeo *Asador Etxebarri*.

Se explica el marco contextual donde se desarrolla este restaurante. Para ello se considera importante explicar que, en Europa; España encabeza la inversión en innovación, ya que las empresas, gobierno y sociedad consideran como prioridad estratégica la innovación, algo relevante cuando hablamos de innovación ya que muestra la triple hélice que fortalece y facilita un entorno innovador.

En 2008 Europa comenzó a plantear estrategias de innovación, la más reciente desarrollada durante 2019 bajo el nombre “Horizon Europa”. Cuya premisa establece una visión estratégica 2020-2027 con base en la innovación y la tecnología.

De acuerdo con la unión europea, el apoyo a la investigación e innovación ofrece a través del consejo europeo de innovación se enfoca en (EUROPEA, 2020):

1. Reforzar la posición de la UE en ciencia.
2. Consolidar la innovación industrial, incluida la inversión en tecnologías fundamentales, mayores facilidades para acceder al capital y apoyo a las pequeñas empresas
3. Abordar los principales problemas sociales, como el cambio climático, el transporte sostenible y la energía renovable
4. Garantizar que los avances tecnológicos se traduzcan en productos viables con auténtico potencial comercial al asociar a los sectores público y privado
5. Intensificar la cooperación internacional en materia de investigación e innovación.

Todo esto a través de la innovación abierta, ciencia abierta y la apertura al mundo. Una colaboración entre las distintas industrias, los países y todos los niveles, donde se junta la experiencia y el conocimiento para crear innovación.

El sector restaurantero en Europa ha sido un sector lleno de innovación en los últimos años, debido a estas estrategias, las tendencias globales han cobrado relevancia además de que la sociedad premia cuestiones como: Sostenibilidad, conciencia ambiental, experiencia digital, diseño del local, platillos innovadores y saludables, servicios a domicilio, entre otras.

Todas estas cuestiones han sido la base del ecosistema que envuelve a los restaurantes en Europa, para este caso nos enfocamos en España ya que al igual que México combina lo tradicional con lo moderno.

El restaurante Etxebarri es un asadero que mantiene la tradición del uso de diferentes tipos de leña, (etxebarri.com, 2020), atienden 30 clientes por noche, lo que destaca una estrategia muy diferente, y esta es la característica que el presente trabajo busca explorar, El restaurante tiene un componente innovador que parte de la cocina tradicional, sin embargo basan su éxito en los platillos y no en el número de clientes.

El Etxebarri explota las características físicas del lugar convirtiendo en una experiencia única disfrutar de sus platillos, Innova en sus productos, desde el momento de la reservación hasta el seguimiento al cliente, se encuentra localizado en un mirador que muestra el atardecer mientras los platillos son servidos.

Dentro de su cocina se utilizan ingredientes propios de la zona, por lo que sus proveedores de acuerdo con el dueño quien aprendió a base de prueba y error son seleccionados en base a la sustentabilidad y conciencia ambiental, recordemos que esto es parte de las estrategias de Europa para la innovación, lo que demuestra que estas tendencias han sido adoptadas por su población y agregan puntos en la decisión de compra, se preocupa por la imagen y la salud de sus clientes.

El restaurante tiene una estrella Michelin, y se encuentra dentro de los mejores restaurantes del mundo. De acuerdo con los críticos culinarios se destacan dos comentarios.

“Selectos platos innovadores creados a diario según mercado y cocinados con leñas diferentes en un caserío.” (Michellin, 2016)

“Se confeccionó un nuevo concepto de asador vasco que, manteniendo lo tradicional, va más allá. Lejos de quedarse en chuletones, costillas y algún pescado típico, en sus brasas se experimenta con anchoas, setas e incluso mantequillas. Así se conforma un menú de tierra, mar

y fuego, confeccionado diariamente «en base a los productos más frescos de esa mañana»
(Castillo, 2016)

Es de remarcarse que la innovación en el platillo, el cuidado en los ingredientes, la experiencia de usuario, el servicio y la sencillez de 30 comensales al día generen buenas ganancias.

Es importante mencionar que el restaurante lleva creando platillos a diario desde hace un cuarto de siglo.

Para Europa, los siguientes pasos de acuerdo con “*Hackear la experiencia del restaurante*” son la digitalización, pedidos a domicilio, sustentabilidad, consumo con conciencia y redes sociales, potenciaran la industria restaurantera en los siguientes años. (Makro, 2017)

En conclusión:

- Europa tiene como prioridad la innovación como estrategia para las empresas.
- Los restaurantes son influenciados y capacitados sobre las tendencias en la industria.
- Existe colaboración entre proveedores, empresarios y gobierno para fomentar la sustentabilidad y consumo consciente.
- Se combina lo tradicional y la innovación para crear productos únicos y simples.
- Se toma en cuenta la experiencia del cliente, desde el momento de la reservación.
- Se crean platillos nuevos a diario.
- La innovación del producto es el eje principal de la estrategia.

Restaurante mexicano **Pujol**.

Pujol es un restaurante de comida mexicana ubicado en la Ciudad de México, reconocido por su alta cocina mexicana, ya que produce platillos simples auténticos y tradicionales, esto

es lo que se busca explicar en este caso. La autenticidad de los platillos en Pujol, que surgen de la cocina mexicana tradicional.

A diferencia de la unión europea hoy en día, en México la Secretaria de Economía, generó el programa nacional de innovación, México busca fortalecer sus estrategias de ciencia e innovación, sin embargo, en el 2000 año en que se fundó Pujol, estos conceptos no se consideraban estratégicos, al grado de que a pesar de que Enrique Olvera, fundador; abriera un restaurante único que hoy en día es de los mejores del mundo, su primer día de apertura no tuvo clientes, en comparación a “la marcha blanca” en Europa donde la sociedad acude al primer día de apertura de cualquier restaurante.

Enrique Olvera estudió en Nueva York ya que en México no se consideraba el ser chef como una carrera, sin embargo, los platillos de Pujol son reconocidos a nivel mundial, son renovados cuando menos cada 3 meses, se basan en ingredientes frescos, en algunos casos únicos en temporada y zona geográfica, lo que vuelve a los platillos de Pujol, únicos e innovadores. (OLVERA, 2008)

En este trabajo resaltamos las siguientes características clave en el éxito de Pujol:

1. Innova la manera en que se conoce la comida tradicional mexicana.
2. Utiliza música en su cocina como facilitador de creatividad, ritmo y sabor.
3. Experimenta con muchos ingredientes para crear un solo platillo.
4. Requiere un gran sentido de sustentabilidad ya que algunos ingredientes son únicos. (ej. Hormiga chicatana, diferentes tipos de maíz, etc). (MXCITY, 2020)
5. Existe dentro de la cocina un espacio único para crear nuevos platillos a partir de ingredientes existentes.

6. Se preocupa por platillos ligeros, debido a la tendencia de alimentación sana.

Con estas características, aunque discretas y simples al igual que su cocina, Pujol ha conseguido crear platillos únicos e innovadores. Utilizando ingredientes propios de México como la coliflor, una gran variedad de chiles y maíz, mezcales, y ha conseguido crear sabores propios. (MORENO, 2018)

En Pujol se modifican los platillos constantemente, existe innovación en cada platillo, un lugar ambientado moderno y formal, pero sin perder la alegría de un México de gran tradición, culinaria y musical, con lo que se cuida la experiencia del cliente en todo momento.

En conclusión, Pujol:

- Conserva la tradición mexicana en cada platillo.
- Cambia el menú al menos cada 3 meses.
- Tiene espacios dedicados a la creación de nuevos ingredientes.
- Estimula la creatividad con música en la cocina. Es fundamental que los trabajadores se diviertan. (Olvera, 2019)
- Cuida la sustentabilidad de sus insumos debido a que son únicos en temporada y lugar. Tiene una red de productores autosustentable, sin el uso de transgénicos.
- *“Lo saludable y el sabor están directamente relacionados”* Enrique Olvera.
- Agrega digestivos al menú para lograr que sea saludable. (Olvera, 2019)
- Enrique Olvera estudió en Nueva York porque en México no se tomaba en serio la carrera de chef.

9. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.

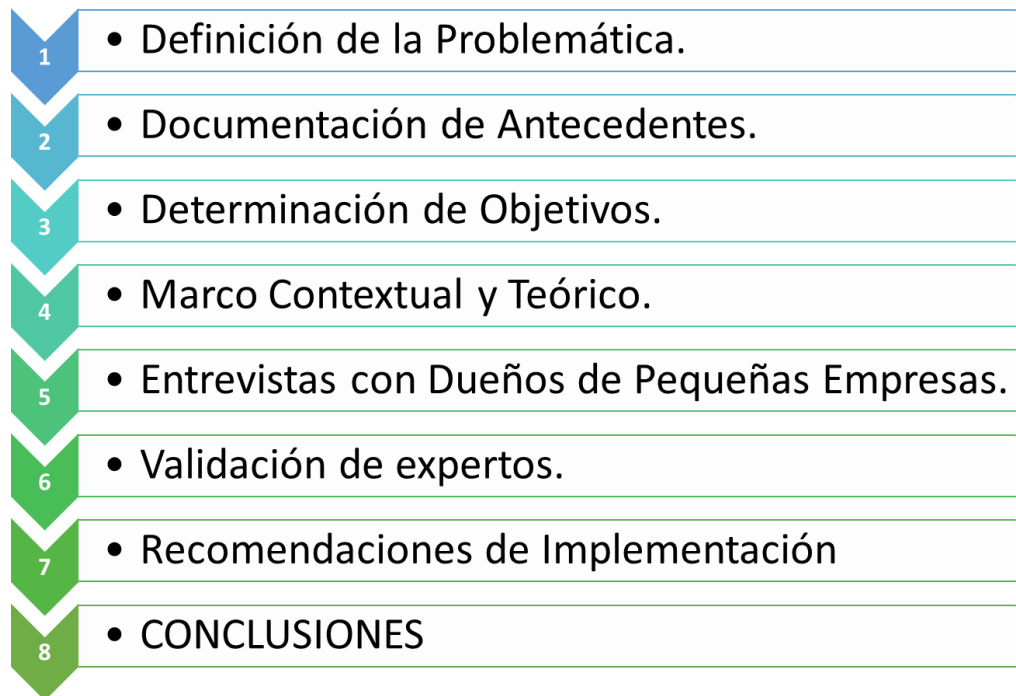
Se explica la metodología con la que se llevó a cabo esta investigación.

La investigación busca explorar la capacidad de las PyME para implementar innovación en los productos. Por esta razón se desarrollaron los siguientes puntos, ilustrados en la figura 9:

1. Definir la problemática, en base a las necesidades observadas.
2. Se documentaron los antecedentes, a la vez que se acoto el marco contextual al que se refiere la presente investigación.
3. Definición del objetivo general y los específicos de la investigación.
4. Se realizó el marco contextual del desarrollo de nuevos productos en las PyME restauranteras en México, así como la indagación de modelos de innovación en el producto, como el motor de la innovación de Tinna Seelig e IDEO con su modelo de “*Design Thinking*”, además de indagar en revisiones de caso como Etxebarri y Pujol donde se encontraron características como la sustentabilidad, la creatividad, la simplicidad y la tradición. Además de la influencia del ecosistema innovador entre la Unión Europea y México, en donde Europa apoya la innovación desde el estado, las empresas privadas y la sociedad.
5. Desarrollo de entrevista semiestructurada enfocada en la innovación del producto con base en criterios encontrados en el Marco Teórico, enfocados a la innovación en el producto con 3 dueños de pequeñas empresas del sector restaurantera en la Ciudad de México. Debido a que una limitante para este trabajo es el tiempo, se propuso una primera iteración del cuestionario (3 entrevistas).

6. Validación de un modelo para innovación en el producto. A través de 3 entrevistas: dos expertos en la industria restaurantera y uno en innovación tecnológica.
7. Desarrollo de las recomendaciones de implementación del modelo.
8. Conclusiones de la tesis, alineadas a los objetivos.

(FIGURA 9) Metodología de la Investigación.



FUENTE: Elaboración Propia.

9.1. Método de Investigación: La entrevista semiestructurada.

Es un tipo de entrevista mixto donde el investigador cuenta con un guión basado en preguntas para el entrevistado. Las preguntas son abiertas, permitiendo al entrevistado dar una respuesta más libre, profunda y completa (McNamara, 2017).

Ya que no existen suficientes datos estadísticos, la entrevista semiestructurada tiene una finalidad exploratoria cualitativa, por lo que se analizarán los datos de manera cualitativa, a

fin de diagnosticar variables que impactan el desarrollo de nuevos productos. (British Dental Journal, 2008). Por tal motivo, se entiende que la entrevista de investigación semiestructurada permite al sujeto de estudio ampliar sus respuestas y abordar temas que no fueron planteados inicialmente en el guion de preguntas. (Dudovskiy, 2017).

Ventajas

La principal ventaja de este tipo de entrevista es, su estructura ordenada y flexible. Es un modelo que se percibe de forma más natural entre los participantes del experimento, sin descuidar el objeto de estudio. El entrevistado puede explicar sus respuestas y el entrevistador puede todo el tiempo orientar la entrevista, de igual forma, el entrevistador puede relacionar las respuestas del sujeto de estudio con preguntas presentes en el cuestionario, abarcando los temas con mayor amplitud.

El entrevistado puede dar mayor detalle a los cuestionamientos, permitiendo conocer los contextos.

No son preguntas cerradas por lo que la información obtenida adquiere un valor subjetivo que cualitativamente adquiere relevancia.

Desventajas

El entrevistador necesita prestar mucha atención a las respuestas dadas por el sujeto de estudio, con el objetivo de evitar que éste se desvíe del tema de la investigación.

Por otro lado, el investigador puede incluir su propia perspectiva al plantear las preguntas, sesgando así las respuestas. En este sentido, los resultados pueden ser alterados por el investigador, quien los puede recopilar e interpretar de forma incorrecta o ajena a los objetivos específicos de la investigación, es por ello que el marco teórico y los objetivos del

estudio siempre deben estar presentes en la mente del entrevistador al momento de interpretar los resultados.

Para fines de este trabajo, se realizó una serie de 4 entrevistas a personas dueñas de PyME dedicadas o que en algún momento se dedicaron al sector restaurantero. El trabajo se centra en restaurantes dedicados a antojitos mexicanos. La selección de sujetos a entrevista fue en base a la disponibilidad de sujetos de estudio.

9.2. Recomendaciones durante la entrevista.

Previo a la entrevista.

Es muy importante que el entrevistador prepare sus preguntas de tal manera que contemple los objetivos de la investigación y el marco teórico de la misma (Jaen, 2005). Adicionalmente es esencial conducir las preguntas a un primer candidato de tal manera que se puedan ajustar elementos tales como; tiempo, congruencia, vocabulario (las palabras utilizadas deben ser entendibles a los sujetos objetivo de la entrevista), claridad, etc.

La higiene del entrevistado es fundamental, ya que provoca en los entrevistados confianza y la entrevista fluye con mayor honestidad, credibilidad y apertura.

El entrevistado debe tener la información suficiente para responder a los cuestionamientos. Por ejemplo, si se pregunta acerca de algún tema financiero, el recepcionista no es la persona adecuada para la entrevista.

Asegurarse que el entrevistado esté cómodo con las preguntas, revisar que las preguntas no sean directas en temas que se sabe son sensibles, por ejemplo ¿Cuánto ganas? Se recomienda en este caso dar rangos.

Parecería obvio sin embargo no lo es. Es recomendable que el cuestionario guía sea digital e impreso, llevar suficiente pila, libreta de anotaciones, grabadora digital o analógica. En el mejor de los casos una video grabadora para captar el lenguaje no verbal del entrevistado, si el entrevistado lo permite.

Durante la entrevista.

Escucha activa: Es de vital importancia escuchar atentamente al entrevistado durante su respuesta, por dos razones fundamentales. 1.- Orientar la entrevista en todo momento. 2.- Hacer sentir al entrevistado en confianza y escuchado.

Tener grabadora es recomendable para evitar distracciones con las anotaciones, si no se cuenta con la misma es mejor que alguien tome nota de las respuestas, es esencial que los registros de las preguntas sean fieles a la respuesta del entrevistado, para que durante la interpretación no se deje nada a juicio del investigador.

Posterior a la entrevista.

Escuchar y re-leer los datos obtenidos de las entrevistas a fin de organizar las respuestas, identificar temas secundarios que pudiesen ser relevantes en la investigación, y lo más importante, dar respuesta a los cuestionamientos del formulario guía.

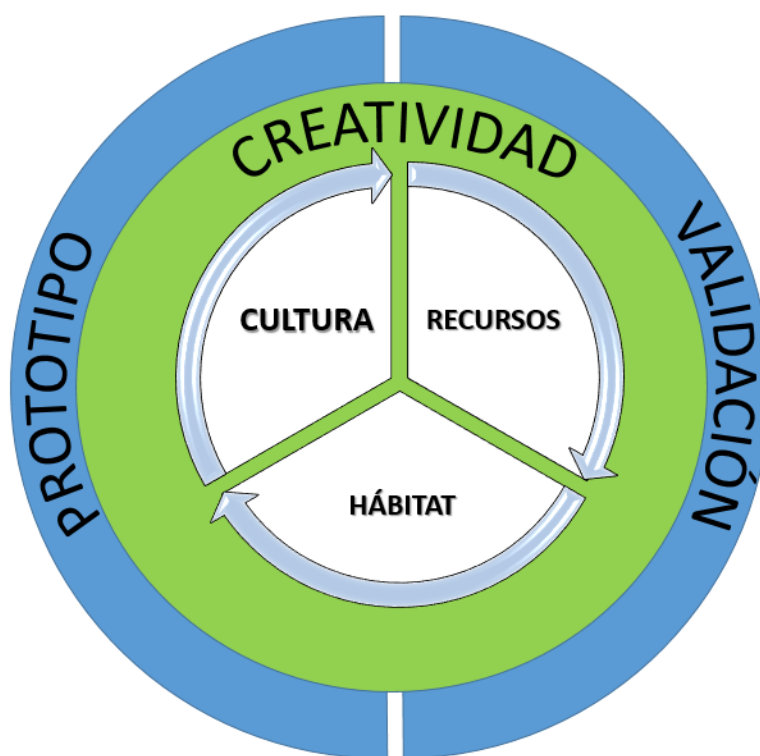
Organizar e interpretar los datos obtenidos. Este tema será tratado más adelante durante el análisis de datos.

9.3. Diseño de la Entrevista.

La entrevista se guio con 6 elementos involucrados en la innovación productos y características recopiladas en el marco teórico (cultura, recursos, hábitat, creatividad,

prototipo y validación). Está inspirado en el motor de innovación de Tinna Selling y del modelo IDEO, además de estar influenciado por una publicación del “Periódico Internacional de Administración de Negocios y Finanzas” que lleva por título “El papel de la innovación tecnológica en el desempeño de PYMES: Encuesta de hoteles en Nairobi”, Julio 2017, consultado en octubre 2019. (<https://pdfs.semanticscholar.org/8a46/c58d500adff176c46caa480ea251f1c96d05.pdf>)

(FIGURA 1) ELEMENTOS INVOLUCRADOS EN EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS.



FUENTE: Elaboración Propia

Los 6 elementos fueron seleccionados para ayudar a entender y diagnosticar las problemáticas a las que se enfrentan las PyME durante el desarrollo de productos.

A continuación, se describe cada elemento seleccionado.

Recursos

Para efectos de la entrevista nos referimos a dos tipos de recursos, financieros e intelectuales. El desarrollo de ciencia y tecnología requiere de ambos. Durante la entrevista estamos evaluando las siguientes características del elemento Recursos:

Finanzas sanas, direccionamiento de recursos, principales inversiones y estudios de la competencia. Con ello se busca:

- Verificar si las empresas llevan un control financiero. (Esto debido a que uno de los indicadores en México dice que ésta es una de las principales causas de muerte de PyME).
- Determinar si las empresas invierten en innovación en el producto.
- Identificar si las empresas realizan estudios de la competencia.
- Conocer si las empresas tienen relaciones de negocio estratégicas (proveedores).

Cultura.

Se entiende cultura como la suma de características presentes en la PyME que promueven la innovación y la creatividad. Para este estudio se exploran las siguientes características:

Difusión del conocimiento, visión y misión orientadas a la innovación, diversificación en el menú, estudio del mercado y generación de conocimiento.

El objetivo de esta sección es conocer:

- Si la visión y misión de las PyME están orientadas a la innovación.
- Identificar retos en la diversificación de sus productos.
- Si las PyME realizan encuestas para conocer la VoC frecuentemente.

- Identificar tendencias existentes en el mercado, (GenZ, comida saludable, sustentabilidad, tecnología en línea, redes sociales).

Hábitat

Se considera hábitat al entorno externo e interno, que afecta al negocio, tales como competidores, tipo de promoción, permanencia en el mercado, experiencia del usuario, etc.

De acuerdo, al motor de innovación de Tinna Selling el hábitat es un ecosistema de innovación alrededor de los esfuerzos por innovar. Significa que, para innovar, si es importante: el ambiente de trabajo, las herramientas adecuadas, lugares físicos destinados a la innovación, etc. El estudio a través de la encuesta busca explorar elementos que influyen en la innovación de las PyME, desde su competencia hasta su entorno social. Para esta investigación es importante determinar si las PyME conocen acerca del ecosistema de innovación en México.

Los objetivos en esta sección son:

- Identificar retos en el ambiente de innovación de las PyME en México.
- Conocer si el lugar geográfico promueve la innovación. (ej. Palo Alto, CA.)
- Conocer si la estructura organizacional permite la expresión de nuevas ideas.
- Identificar los retos de los nuevos consumidores y tendencias en el consumo.
- Conocer si el lugar físico donde se labora promueve innovación y creatividad.

Creatividad

En este punto se evalúa la creatividad en dos ámbitos principalmente. El primero conocer si las PyME cuentan con personas que sean curiosas por nuevas formas de hacer las cosas y

por otro lado se evaluará cómo las PyME presentan creatividad en la atención al cliente y en su modelo de negocio.

Se busca entender:

- Sí las empresas quebraron debido a que los productos no cumplían con expectativas del cliente.
- Identificar si se promueve la creatividad de los empleados.
- Conocer la participación de los empleados en el desarrollo del producto.
- Determinar la importancia de la creatividad en las PyME.

Prototipo y Análisis.

El prototipo y análisis de los resultados de un nuevo proceso o bien de un nuevo producto es crucial, se sabe que estas etapas permiten a las empresas validar sus propuestas y así mejorar su rendimiento.

Se busca evaluar:

- Sí, las empresas realizan prototipos, (producto mínimo viable).
- Sí, las empresas validan sus prototipos.
- Observar acciones posteriores a la validación en el desarrollo de productos.
- Conocer las acciones a tomar, antes del lanzamiento de un nuevo producto.

9.4. Consideraciones durante la entrevista.

La encuesta (Ver. Anexo 1) tiene como finalidad recopilar información relevante para conocer y diagnosticar elementos que promuevan la innovación en las PyME restauranteras en México

Se realizó la encuesta uno a uno con 3 emprendedores de empresas de 10 a 30 empleados, con una vida de empresa de 1 hasta 20 años, en el estudio se encontró un sujeto que hace lo mismo desde hace 51 años, se agregó porque tiene un valor especial en las conclusiones, ya que es la que cuenta con mayores recursos y permite explorar fenómenos en las PyME que sobreviven más de los 5 y 10 años.

Algunas consideraciones son, que durante los 20 años el producto tenga mejoras incrementales y no cambios de producto o incluso de mercado, de ser el caso, se contará el tiempo de vida respecto del último producto comercializado. Esto debido a que algunas PyME cambian de giro, tipo de producto y hasta de estrategia de negocio cuando un producto no genera ganancias, por lo que esto se considera un negocio completamente distinto.

La encuesta ayudó a entender los problemas que enfrenta una empresa a lo largo del ciclo de vida de alguno de sus productos, así como que los cambios de dirección sean estratégicos (adaptación al mercado). De este modo se pudo analizar con las herramientas descritas en el marco teórico aquellos elementos que durante el desarrollo de producto pueden potencialmente ser inhibidores de los problemas que las empresas presentaron.

Esto nos ayudará a desarrollar un modelo y recomendar mejoras en base a un enfoque innovador en el desarrollo de productos y sus variables.

Estructura de la entrevista:

La entrevista constó de 4 secciones principales: Introducción, fase de control, cuerpo y conclusión.

En la introducción es importante que el entrevistador se presente y explique por qué hace la entrevista, de preferencia explicar los objetivos y el enfoque de la entrevista.

Toda encuesta requiere una fase de control de tal forma que al momento de hacer el análisis sea posible posicionar y segmentar las respuestas. (Preguntas 1-3, 10 y 21)

Cuerpo se refiere a todas las preguntas relacionadas a obtener los datos que ayudan a la investigación. (4-43, excepto 10 y 21)

Por último, la conclusión o despedida es fundamental para terminar la entrevista ~~de buena manera~~, y es la oportunidad de intercambiar datos de contacto, ya sea por cuestiones de asesoría o bien para dar seguimiento al desempeño de la PyME, si decide aplicar las recomendaciones.

10. RESULTADOS DE LA ENCUESTA.

En este capítulo se muestra el procesamiento e interpretación de datos, son dos acciones distintas. El procesamiento se refiere a la organización de datos para construir un compendio de información. Y la interpretación implica el desarrollo del significado.

Hay dos tipos principales de procesamiento y análisis de datos, que se producen mediante entrevistas semiestructuradas: análisis de contenido (Bardin, 1983) y análisis temático (Barrera et al., 2012).

10.1. Análisis Temático.

Para efectos de este trabajo de tesis se utilizó el análisis temático, este permite resaltar los temas que se quieren observar dentro de un contexto y no de forma aislada, esta tematización permite clasificar la información, para organizar los datos de la entrevista.

Organización de datos.

Se organizaron los datos de acuerdo con los elementos descritos con anterioridad: recursos, cultura, hábitat, creatividad, prototipo y validación.

Las preguntas correspondientes a recursos son:

- 2.- ¿Contemplando tus gastos dirías que gastas? Más de 1 millón al año, 4 millones o más?
- 6.- ¿Tienes un control sobre lo que ganas, lo que gastas y los salarios?
- 7.- ¿Apartas dinero para hacer nuevos platillos? ¿Con qué frecuencia?
- 10.- ¿Cuánto gasta un cliente normalmente durante su visita?
- 21.- ¿Cuántos clientes dirías que tienes al día?
- 22.- ¿Cuántas personas en la colonia venden lo mismo o algo similar a tí?
- 23.- ¿En cuántos lugares compras tus productos de insumo, con los que haces tus platillos?
- 24.- ¿Alguna vez has negociado un mejor precio, por el volumen que compras?
- 25.- ¿Los negocios que hacen lo mismo que tú, utilizan los mismos ingredientes del mismo lugar?
- 28.- ¿Tus proveedores han aumentado el precio? ¿Debido a qué?
- 29.- ¿Compras algo ya hecho? ¿Se lo compras a alguien que vende lo mismo que tú?
- 30.- ¿Has comparado proveedores en este año?
- 31.- ¿Has cambiado de proveedor en el último año? ¿Por qué?

Cultura:

- 4.- ¿Cómo ves tu negocio en 5 a 10 años? ¿Has compartido eso con tus empleados?
- 5.- ¿Existe algún cuadro o lugar donde se exhiba lo que esperas de tus empleados?
- 9.- Cuéntame ¿Por qué te dedicas a esto, que es lo que más te gusta de tu negocio?
- 11.- ¿Quiénes son tus clientes? / ¿Qué personas vienen a tu negocio?
- 13.- ¿Platicas con los clientes a menudo? ¿De qué?
- 19.- ¿Del 1 al 10, siendo el 10 el de mayor importancia? ¿Qué tan relevante es hacer una encuesta al cliente después de consumir?

Hábitat:

- 1.- ¿Cuántos empleados tienes?
 3.- ¿Hace cuánto vendes tu producto tal cual es?
 8.- ¿Cuánto tiempo llevas haciendo y vendiendo lo que haces hoy?
 12.- ¿Vienen a comer aquí o a pedir comida para llevar?
 14.- ¿Tienes algún registro de nuevos clientes?
 15.- ¿Por qué llegan los nuevos clientes?
 20.- Hay que ser muy sincero, solo exploramos ¿Consideras que escuchas lo que los clientes quieren decir?
 26.- ¿Por qué crees que no utilicen los mismos productos?
 27.- ¿Crees que tus ingredientes hacen la diferencia en tus platillos?

Creatividad:

- 16.- ¿Qué es lo que más les gusta a tus clientes? ¿Cómo lo sabes?
 17.- ¿Haz realizado alguna encuesta donde los clientes puedan dar su punto de vista acerca de los platillos?
 18.- ¿Tienes algún registro de los comentarios de tus clientes?
 32.- ¿Qué haces cuando un cliente se queja de algún producto (platillo)?
 33.- ¿En qué momento creas un nuevo platillo o lo modificas?
 34.- ¿Cada cuándo tienes reuniones con tus empleados, para proponer mejoras?
 35.- ¿Consideras que tus trabajadores son creativos o simplemente cumplen con lo que se les pide?
 36.- ¿Tienes áreas destinadas a crear algún platillo nuevo? ¿Por qué?
 37.- ¿Tus empleados han propuesto algo nuevo (método, proceso, etc.)?

Prototipo y Validación:

- 38.- ¿Si cambias algún ingrediente? ¿Cómo te aseguras de que a las personas les gusta?
 39.- ¿Alguna vez un cliente se ha quejado por un platillo en el que cambiaste el ingrediente? ¿Qué hiciste al respecto?
 40.- ¿Después de hacer un nuevo platillo, cuéntame cómo te aseguras que esta bueno y que es lo que tus clientes quieren?
 41.- ¿Haz quitado platillos de tu menú? ¿Cuáles han sido las razones?
 42.- ¿Alguna vez invitaste a tus clientes frecuentes y nuevos a una prueba gratis de un platillo nuevo?
 43.- ¿Haz regalado pruebas gratis de tus productos? ¿Cuál fue tu experiencia?

Las preguntas no son ordenadas durante la encuesta debido a que, de acuerdo con las recomendaciones de la literatura, se debe evitar que la estructura de la entrevista predisponga las respuestas del entrevistado, por lo que en esta etapa de procesamiento organizamos la información para que sea más fácil trabajar con ella, y prepararla para su interpretación.

Matriz de Datos

Para facilitar el análisis se creó una matriz de acuerdo con los temas a observar. A través del ordenamiento de las respuestas podremos reducir la subjetividad de la encuesta. La matriz

está subdividida en los criterios a evaluar en el eje horizontal y una subdivisión por sujeto de estudio en el eje vertical. (Ver Anexo 2).

La matriz de datos ayudo a ordenar los datos para obtener una lectura horizontal y vertical de los datos de tal manera que con base en el marco teórico y los objetivos en mente se dio la interpretación de los datos de forma cualitativa.

“En la investigación por entrevista semiestructurada, no se tienen marcos estadísticos, ni cifras, ni porcentajes, ya que no existen muestras estadísticas representativas. En vez de eso tendremos citas de los comentarios de los entrevistados y es a través de estas declaraciones que damos validez al estudio”. (Barrera et al., 2012).

Por tanto, llegaremos a modelos explicativos de lo que se hace hoy en día respecto a la creación de nuevos platillos, de acuerdo con las experiencias de los propietarios de las PyME.

En base a la interpretación de la lectura horizontal y vertical se harán recomendaciones de mejoras en base a un enfoque innovador en el desarrollo de productos y sus variables.

10.2. Interpretación y lectura horizontal.

El objetivo de la interpretación es dar significado a los datos. El significado es una construcción mental, realizada por el investigador.

“El significado dentro de la acción suele venir ‘después del hecho’. Por lo tanto, no aparece de inmediato, sino que se atribuye a posteriori mediante la interpretación. La tarea recae así en la persona investigadora, a través de su análisis, para descubrir el significado que el actor ha construido con base en su propia realidad”. (Blais y Martineau, 2006).

En gran medida, el valor de la investigación cualitativa radica en la capacidad del investigador para dar significado a los datos (Savoie-Zajc, 2000). Hasta cierto punto, la labor de extraer este significado permite ir ‘más allá’ de lo que los datos primarios indican de manera inicial. (Denzin y Lincoln, 2005).

La lectura horizontal busca comparar las respuestas respecto a un mismo tema de los diferentes entrevistados. Se analizó cada tema por separado, siempre orientando a los objetivos descritos en la sección de objetivos del estudio.

Para facilitar la lectura horizontal hemos ordenado las preguntas y las respuestas en base a los elementos y características planteadas para cada uno. Esto ayudará a relacionar objetivamente las respuestas. Se hicieron interpretaciones por parte del entrevistador para dar mayor congruencia a los resultados. Estas interpretaciones no eliminan el significado

En la lectura horizontal buscamos agrupar semejanzas y diferencias en los discursos de los entrevistados. (Ver Anexo 2).

RECURSOS:

Comenzamos con una segmentación rápida de las respuestas, en base al valor de la facturación anual que refleja los negocios más grandes, esto es importante ya que al realizar una lectura de la matriz se identificaron diferencias entre grandes y pequeños. Más adelante se explica, porque existe una relación estrecha entre algunas de las respuestas y el valor de facturación anual.

En cuanto a control financiero, tres de los sujetos del estudio respondieron, si llevar un control financiero, contrastante con el hecho de que no saben de manera precisa cuánto ganan y donde gastan el dinero, además de que es evidente que no conocen del tema, ya que no

supieron contestar el valor del recibo promedio y su facturación anual. Es importante mencionar que todos los entrevistados refieren tener un control sobre sus gastos y ganancias a grandes rasgos.

En cuanto a estudios de mercado, no se hacen, ninguno supo con certeza la cantidad de competencia que tenían en su propia colonia. Nota, no parecía que fuera relevante para ellos, esto lo interpretamos debido a que 3 de los que supuestamente conocían a su competencia, mencionaban un valor aproximado de competidores en el área cercana.

Negociación, tres sujetos de prueba coinciden en que negocian o negociaron en algún momento, lo que sugiere un factor detonante, un hallazgo interesante es que una de las maneras que han encontrado de negociar, sobre todo los pequeños (sujeto 1 y 3) es por medio del intercambio de producto y las promociones como “3x2”, “la 4ª es gratis” y promociones similares. Se resalta que los grandes no practican la negociación (Ver lectura vertical).

Un común denominador por parte de todos los entrevistados es que para animarse a crear nuevas alianzas estratégicas se basa en la calidad y el precio. Siempre que exista mejor calidad a/o un mejor precio, tienen la tendencia a cambiar de proveedor. Sin embargo, el entrevistador identificó que el precio representa un fuerte factor decisivo, superando al de la calidad en la mayoría de los casos. (Existe en la industria la norma Q, esta norma busca estandarizar y evaluar la calidad de los productos, no se conoce).

Los dueños se involucran en el proceso con excepción del sujeto 4, cuyo control parece ser semanal, durante la búsqueda de la entrevista canceló 3 veces debido a que no estaba físicamente en el negocio.

CULTURA:

En cuanto a la visión y misión, siendo estrictos, no existen; a pesar de que los sujetos 1 y 3 describen una visión en las entrevistas se nota que improvisan en base a su visión personal del momento, no tienen clara una visión. Respecto a la misión no existe en absoluto.

Necesidad, gusto, satisfacción, son los elementos que se repiten en los retos de diversificación, siendo la necesidad el factor número uno del porque las personas tienen una PyME, solo dos sujetos (2 y 3) realizan la actividad por gusto (nota, se sugiere que los sujetos 2 y 3, provienen de una esfera social más alta), estos dos tienden mayormente a la diversificación de productos, mientras que los otros dos (1 y 4), refieren que se dedican a lo que hacen hoy principalmente por necesidad. Interpretamos y sabemos por la teoría de la pirámide de Maslow (Maslow, 2012), que mientras una persona no vea satisfecha sus necesidades más básicas, no desarrollará necesidades y deseos mayores como autorrealización, creatividad, espontaneidad, etc. En otras palabras, será difícil para estas personas cambiar.

En lo que a cliente objetivo se refiere, no hay claridad absoluta en los clientes que frecuentan los establecimientos, sin embargo, se destacan ambientes familiares, parejas de jóvenes adultos de clase media y media alta, en todos los establecimientos.

En cuanto a VoC, se interpreta discrepante, ya que únicamente 2 de los 4 entrevistados ubican las encuestas de satisfacción por encima de la mediana importancia. Ningún sujeto habla o encuesta acerca de los productos y la satisfacción del cliente, de hecho, la mayoría únicamente habla de cuestiones personales con sus clientes (este comportamiento no se explica, debido a falta de datos, presume de ser un comportamiento cultural).

Se concluye por tanto de esta lectura horizontal que no existe cultura enfocada a la innovación en ninguna de las 4 PyME evaluadas.

HÁBITAT:

Se sugiere estudiar al cliente, ya que el cliente puede dar mayor profundidad en las perspectivas de la VoC. Es fundamental para conocer, si el cliente y el propietario comparten la opinión respecto a las fortalezas del negocio y dar validez. Esto sucede ya que el propietario no lleva a cabo levantamiento de datos duros respecto a la VoC.

Respecto a la segmentación por número de empleados es importante aclarar que el entrevistador contó las personas necesarias para mantener operacional el lugar, ya que en todos los casos menos el sujeto 4, tanto los dueños como sus familiares realizaban algún trabajo en el negocio, pero no se contemplaban a sí mismos como empleados.

Los 4 lugares cuentan con sillas, mesas y ambientación mexicana, todos coinciden en que los clientes comen los alimentos en el lugar, el sujeto 4 tiene problemas de disponibilidad de lugares debido a la afluencia de gente.

En cuanto a los factores de éxito de los negocios, no se tiene un registro, sin embargo, se conocen de manera hipotética las razones por las que los clientes regresan y que es lo que les gusta. Sin embargo, para efectos de crear nuevos y mejores productos, no hay una verdadera identificación de los factores de éxito.

La promoción es de manera general de boca en boca, tres de los sujetos, refieren google maps como una herramienta que ha llevado clientes a sus negocios, únicamente el sujeto 3 ha invertido en publicidad impresa.

La información es contraria, se escucha al cliente, pero no se documenta ni se da la importancia adecuada. Tres sujetos refieren escuchar al cliente, pero no siempre. Un dato relevante en este caso es que la pregunta denota una reacción de extrañeza y duda, por lo que podemos interpretar que no se escucha al cliente mientras no haya algún problema.

Se destaca por parte de todos los entrevistados que su ventaja competitiva es la calidad. Misma que no puede ser superada por su competencia debido al precio. Es por esta razón que se sabe que no están identificadas adecuadamente las ventajas competitivas de cada negocio.

CREATIVIDAD:

La creatividad es uno de los elementos clave, debido a que forma parte de las fortalezas internas de una organización, razón por la cual puede no depender de factores externos, pero si puede modificarlos.

Como se mencionó anteriormente los entrevistados denotan la calidad como factor de éxito, a consecuencia de ello, el sabor, siendo este el principal factor de éxito de 3 de los sujetos. Otro elemento como factor de éxito son las porciones, ya que el 50% de los entrevistados lo menciona como factor de éxito.

En esta sección de VoC se buscó principalmente un registro que funcionara como motivador de la creación de nuevos platillos, al no haber un registro por escrito de la VoC, no existe un punto de partida respecto lo que gusta y no para crear algo nuevo.

En todas las entrevistas se mencionó el hecho de haber tenido reclamos por parte de los clientes, dos sujetos coincidieron en que primero validan la inconformidad y compensan con otro platillo o el platillo gratis. Sin embargo, los otros dos sujetos, simplemente validan y

cambian el platillo en el momento. Es importante mencionar que, en ningún caso, se ha retirado el platillo del menú.

Existen diferentes factores que detonan la innovación, en este punto ningún sujeto coincidió. Tenemos los siguientes factores como detonantes de alguna innovación:

- 1.- Platillo de temporada.
- 2.- Mejora incremental.
- 3.- Búsqueda continua de la innovación.
- 4.- Reto de innovación.

Platillo de temporada: Se refirió a que se creó un platillo único, debido a un ingrediente de temporada, único e irrepetible el resto del año, cuya introducción mejora ventas durante cierta época del año, genera expectativa y se promociona como algo de tiempo limitado. Las características de este platillo (flor de calabaza) es su temporalidad lo que lo vuelve difícil de repetir el resto del año, es un platillo difícil de preparar por lo cual es irrepetible, es introducido debido a la creatividad del fundador, con un ejercicio de asociación de ideas.

Mejora Incremental: Al paso de los años (51 años), el negocio evolucionó, para adaptarse a los gustos y posibilidades, del cliente y del empresario. Esta mejora no es precisamente una innovación sino una adaptación al ambiente. La razón por la que lo listamos es por el trabajo de adopción, (nota, este restaurante ha mantenido una receta por 51 años, sin modificación), pero para sustentar gastos se ha adaptado al mercado, permitiendo la adopción de nuevos platillos para la subsistencia de un solo platillo.

Innovación: La búsqueda por encontrar algo diferente, que diferencia el restaurante, no es coincidencia. El sujeto 3, es joven, ha trabajado en restaurantes de renombre y por tanto tiene una visión clara de lo que se necesita para crear. De los tres sujetos, este crea un platillo nuevo mes con mes, a través del conjunto de experiencias, por tanto, identificamos que utiliza el método SCAMPER (Sustituir, Combinar, Adaptar, Modificar, Poner en otros usos, Eliminar y Reacomodar), usado principalmente para crear combinaciones en base a lo conocido. Algo interesante es que ahorra mes con mes, para sus creaciones, lo que significa que utiliza MVP (productos mínimos viables). En este caso de continuar así en algún momento tendrá platillos únicos y difíciles de copiar (ventaja competitiva en base a innovación).

Reto de Innovación: Otro proceso presionado por el mercado, verse en la necesidad de innovar debido a un cambio en el ambiente. No se identifica ningún método creativo, simplemente la lucha por la supervivencia del negocio. Se considera que de seguir así estará destinado al fracaso, no se identifican los factores que han ayudado a mantenerlo debido a falta de datos.

Es interesante mencionar que los dos sujetos que no utilizan un método creativo y que se han adaptado a los cambios del mercado, son aquellos más grandes cuyo valor de facturación es el más alto. Parece que al tener una combinación ganadora y la falta de necesidad inhiben la creatividad.

En cuanto a la cultura creativa, se interpreta la inexistencia de esta, no existe un enfoque del negocio a la creatividad, y no se crea el ambiente adecuado para su detonación. Además de que los perfiles de empleado no están orientados a la creatividad y la innovación.

PROTOTIPO Y VALIDACIÓN:

En la industria se sabe que un producto debe ser validado antes de comenzar su producción en masa, así como se sabe que no es posible sostener este ejercicio sin prototipos.

La generalidad de esta sección es que no se crean prototipos, quizá en base a que se piensa que el riesgo que conlleva un platillo nuevo en el menú no es alto para las PyME, sin embargo, si se generan pérdidas.

Los cuatro sujetos (interpretación del entrevistador, debido a la contextualización), refieren integrar nuevos platillos directamente en el menú, y la manera de validarlos es por medio de ventas.

En cuanto a promoción de los nuevos productos, no existe. A criterio del entrevistador, se identificó que los empresarios, ven los prototipos, su validación y promoción como grandes pérdidas y la puesta en producción como una pérdida mínima. Causa probable baja visibilidad del gasto (control financiero).

10.3. Interpretación y lectura vertical.

La lectura vertical permite correlacionar elementos discriminantes significativos que permiten desmenuzar las respuestas en grupos de acción y consecuencia.

Respecto de la NEGOCIACIÓN Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS es muy importante que el sujeto 4 y 2 los más grandes no hacen negociación o alianzas estratégicas. No está en las encuestas explícitamente, sin embargo, parece que una de las razones por las que los más grandes no hacen negociaciones es porque delegan esta actividad a algún empleado que solo compra lo que le piden, por lo tanto, no se ocupan por nuevos proveedores o mejores precios.

Es interesante notar que los dueños están involucrados en la operación del negocio y, por tanto, el tiempo es un recurso escaso.

El sujeto 3 mismo que lleva menor tiempo en el negocio, apenas 1 año, es la persona que define de mejor forma su VISIÓN “un restaurante gourmet”, es interesante debido a que el sujeto 3 es el más joven de los 4 y el más entusiasta, además de que un factor que revela su visión es el hecho de que es el único sujeto que mencionó realizar la actividad únicamente por gusto.

Es también interesante resaltar que las dos personas que refieren recibir personas de la clase media alta en sus establecimientos son los sujetos que se identifican provenientes de una esfera social más alta. Sin embargo, nota del entrevistador, son los lugares con mejor PRESENTACIÓN Y AMBIENTE. Por ello se concluye que el ambiente se define en gran manera por el CLIENTE OBJETIVO de la PyME.

Curiosamente los sujetos 2 y 3, refieren el RECIBO PROMEDIO MÁS ALTO, son los únicos que ubican a la VoC como algo importante. Desafortunadamente no generan acciones como respuesta.

El número de empleados no está relacionado en absoluto, con las ganancias, edad o bien con el tamaño de los negocios, pero si tiene una relación directa a la afluencia de clientes.

Por esta razón podemos decir que: **# de clientes / # de empleados**

En el caso de la PROMOCIÓN es interesante notar que algunos clientes han llegado a los establecimientos por mapas *Google*, de hecho, el sujeto 3, considera que los comentarios en mapas *Google*, son la base de datos del VoC para su negocio. En la entrevista se identificó que el uso de esta herramienta es accidental y no explotado.

Es evidente la confusión entre la VoC y una plática casual. Al cruzar la información de la cultura con la de hábitat, encontramos una fuerte discrepancia ya que no se refiere haber escuchado o documentado la opinión del cliente respecto al producto en cultura, pero si en hábitat (al surgir un problema). Por esta razón se interpreta una falta de conocimiento de lo que es y no la VoC, lo que explica la falta de importancia y documentación.

Los EMPLEADOS hacen solo su trabajo y de acuerdo con los dueños algunas veces ni eso. No hay reuniones con los empleados y no se les toma en cuenta para la implementación de nuevas ideas, además de que la FALTA DE CULTURA CREATIVA Y DE INNOVACIÓN, evita el reconocimiento a la misma. Se considera que estos factores afectan al desempeño, creatividad e innovación de las PyME.

La CREATIVIDAD guarda una relación estrecha con la necesidad. Con un negocio que “funciona” en su zona segura y un tamaño de operación que le permite absorber pérdidas, la creatividad se ve muy afectada.

La falta de creación de PROTOTIPOS Y SU VALIDACIÓN, aunado con un POBRE CONTROL FINANCIERO, reflejan una espiral que termina en pérdidas para las PyME. Existe la idea de que no es necesario crear prototipos porque las pérdidas no son grandes, afirmación que puede no ser correcta, pero que no se sabe el valor real de la pérdida debido a la falta de datos.

Agrupación de Datos: Tipología.

Se identificaron dos grupos que denotan las diferencias más profundas, los restaurantes cuyos dueños provienen de economías más estables y con posibilidades de invertir, ya que realizan la actividad de emprendimiento por gusto y no por necesidad.

Estos dos restaurantes destacan por la mejor ambientación y cuidado a los detalles visuales del platillo, ambiente abierto y acogedor.

Otro factor que ayuda a implementar iniciativas de innovación es la edad de los entrevistados, ya que su interacción con medios digitales, así como su adaptación al cambio es mayor. El sujeto 3 siendo el más joven, tiene un conocimiento teórico mayor al resto. El acceso a la información y conectividad son clave en el desarrollo de su empresa. Se concluye esto debido a que es el único que identifica google maps como una herramienta, identificó en las preguntas términos como, proveedor, estudio de mercado y publicidad, lo que se asocia con conocimientos de negocios.

Los sujetos 1 y 4 son personas de entre 40 y 50 años, cuyo motivante es la necesidad, trabajan duro, pero no se informan, su interacción con la tecnología es limitada, presentan una mentalidad adversa al cambio. No es un factor determinante en la innovación, sin embargo, existen áreas de mejora considerables.

(FIGURA 11) TIPOLOGÍA

Sujeto 1: 200 clientes	Sujeto 2: 215 clientes	Sujeto 3: 100 clientes	Sujeto 4: 350 clientes
			
<ul style="list-style-type: none"> - Mayor de 60 años. - Dedicada al comercio. - Sin conexión a tecnología. - Trabaja por necesidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor de 45 años. - 2a. Generación del negocio familiar. - Conexión limitada con la tecnología. - Trabaja por necesidad, gusto y satisfacción. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entre 30-35 años. - Emprendedor después de empleos en restaurantes. - Buen uso de la tecnología. - Trabaja por gusto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor de 50 años. - Empresario. - Sin conexión a tecnología. - Trabaja por necesidad.
Innovación por temporada	Sin innovación, mejora continua	Innovación Continua	Sin innovación, sin mejora continua

FUENTE: Elaboración propia.

Imágenes obtenidas, anciana (*Can Stok Photo*), mujer (*Go Graph*), joven y señor (Foto de Artem Kolomiiets en *dreamstime*).

11. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.

En este punto se busca ofrecer alternativas de solución, así como su validación a fin de refinar los resultados y obtener una propuesta de solución, esta propuesta de solución no lineal de un modelo de innovación en el producto es la razón de la tesis y parte medular del trabajo.

Después de analizar e interpretar los resultados de la encuesta, se procede a identificar las variables necesarias en el desarrollo de productos que promueven la innovación en las PyME del sector restaurantero dedicadas a los antojitos mexicanos.

Además de los elementos propuestos; recursos, cultura, hábitat, creatividad, prototipo y validación. Se identificaron dos elementos importantes que serán añadidos al modelo inicial, la voz del cliente (VoC) y promoción. Ya que por un lado la voz del cliente ayuda a desarrollar una propuesta de valor relevante para el cliente y por otro la promoción ya que es necesario comunicar al cliente que se ha creado un producto que intenta cumplir con sus expectativas, la promoción a su vez es la mejor herramienta con la que se logra la adopción de innovación y la capitalización del esfuerzo y aplicación del modelo en la creación de un nuevo producto.

Actualmente existen herramientas que ayudan con cada elemento descrito en el párrafo anterior. Pero, no existe un orden de aplicación y específicamente, los pequeños empresarios del sector restaurantero no tienen conocimiento profundo o superficial de los mismos.

11.1. Validación de las alternativas de Solución.

Todos los elementos antes mencionados, fueron ampliamente debatidos a través de entrevistas con 2 expertos de la industria restaurantera, un químico en alimentos, que se

dedica a lanzar productos al mercado, y un chef de un restaurante reconocido en la ciudad de México.

Se utilizó la entrevista a expertos, cuyos principales objetivos son obtener información sobre hechos desconocidos y explorar en base a las experiencias de los expertos diferentes perspectivas respecto de los modelos de las alternativas de solución de interés. La entrevista provee la oportunidad de aprender de los expertos y sus experiencias. (Sachan et al., 2012).

Consideraciones para la entrevista:

1. Buscar expertos con experiencia en la industria restaurantera.
2. Conocimiento general del problema que se busca explorar.
3. Elaboración de un cuestionario guía (ANEXO 4).
4. Profundizar en las preguntas, para asegurar la comprensión de la respuesta.
5. Acotar la conversación y dar seguimiento a la entrevista.
6. Documentar las respuestas para el análisis posterior.

11.2. Informe de Resultados

Para explicar el análisis y los resultados obtenidos, se crearon tablas (ANEXO 5), que destacan los comentarios más relevantes de cada entrevista subdivididos por cada elemento del modelo, hábitat, cultura, recursos, voz del cliente, creatividad, prototipo, validación y promoción, además se exploraron las opiniones y acciones respecto a lo planteado en el marco teórico y las tendencias de la industria, como la sustentabilidad, la comida saludable, comida a domicilio y el enfoque a la generación Z (GenZ), esto permitirá analizar las respuestas de manera profunda.

Se entrevistaron vía digital a dos expertos de la industria, por un lado, a Alex, un Chef con un restaurante en la Ciudad de México, y Arlet, química de alimentos con una Maestría en Gestión Industrial, ambos con experiencia en la industria.

Respecto de la falta de gestión estratégica y de recursos por parte de los pequeños restaurantes en México, ambos expertos coinciden en que es necesario capacitar a los dueños en la gestión de recursos y plantear estrategias que permitan a los restaurantes ser únicos.

Respecto a las diferencias con el mercado europeo, coincidieron en que los clientes europeos son más cuidadosos y exigentes con lo que piden, el chef Alex dijo, “En Europa los clientes buscan una tendencia más perfecta, cuidan más lo que comen”. Lo que confirma que el mercado europeo aprecia más la innovación en los restaurantes y la presencia de elementos como la sustentabilidad y responsabilidad ambiental.

Ambos expertos coinciden en que la tendencia se está centrando en la comida saludable, la sustentabilidad y la generación joven de entre 20 y 25, para atraer futuros clientes.

En cuanto al modelo propuesto, los expertos, concuerdan en que la creación de nuevos productos e innovadores debe ser constante al menos una vez por mes, se debe disponer de recursos económicos necesarios, planear con anticipación la inversión y crear infraestructura de manera constante. En cuanto a escuchar al cliente, Alex expuso que “el cliente es lo más importante, escucharlo y conocerlo de manera personal para satisfacer sus demandas.”

En cuanto a la creatividad los puntos de vista fueron encontrados, ya que por un lado Arlet, menciona que solo el 30% del personal es creativo y con ello logran resultados, por

otro lado, Alex considera que todos los empleados son creativos y ayudan en la creación y mejora de los productos. Ambos calificaron como extremadamente importante la creatividad.

En cuanto al prototipado, coinciden ambos en que ambos por su experiencia, crean muchas combinaciones que después validan y van adoptando las mejores características tanto de ingredientes, sabor y presentación para lograr un producto único, esto confirma que el proceso no es lineal si no que debe ser cíclico para obtener el mejor resultado, La experiencia de Alex ayudo a entender que la presentación del plato (montajes), también debe ser contemplada durante la etapa de prototipado.

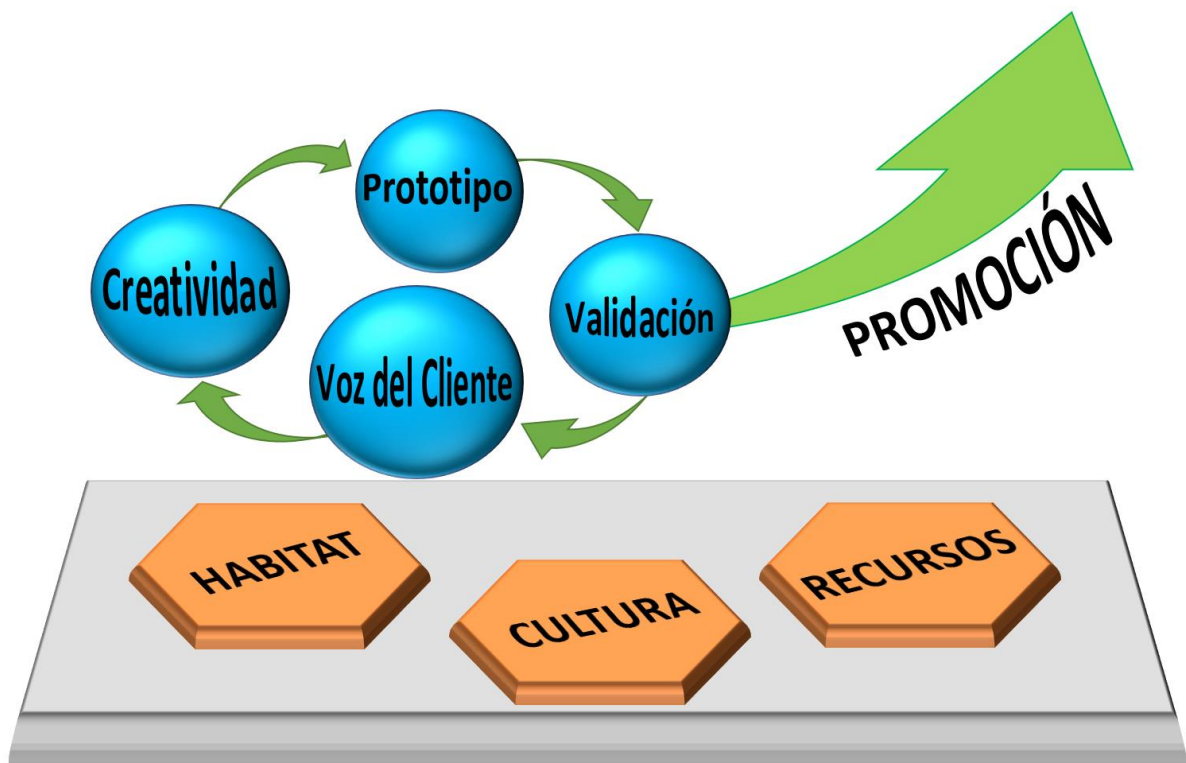
Los dos elementos sobre los que más se profundizo, debido a que se buscaba obtener un mejor y más profundo conocimiento de ellos son la validación y la promoción. Ambos expertos coinciden en que la promoción es fundamental debido a que sin ella las personas no conocen los nuevos productos y simplemente siguen consumiendo lo conocido. En cuanto a la validación Arlet menciona que el producto debe ser validado desde mucho antes del lanzamiento, ya que si el nuevo producto fracasa significa perder dinero.

De esta forma, concluimos que, si bien no todos los elementos del marco teórico aplican, el modelo presentado a continuación ayudará en la creación de nuevos productos, contemplando los principales elementos encontrados en esta investigación: recursos, cultura, hábitat, VoC, creatividad, prototipo, validación y promoción, además del descubrimiento de que este debe ser un modelo cíclico y no lineal, lo que agrega valor a la estructura y entendimiento del proceso.

11.3. Propuesta de Solución

Se propone el siguiente diagrama (Figura 12), para dar orden e importancia a los retos que enfrentan las PyME del sector de tal manera que su implementación identifique y refuerce los elementos destacados en el diagrama.

(FIGURA 12) DIAGRAMA DE VARIABLES PARA EL DESARROLLO DE PRODUCTO, PROPUESTA.



FUENTE: Elaboración Propia.

El diagrama describe la relevancia y prioridad de los elementos de la investigación. Subdivide estos elementos en 2 niveles.

La base que comprende los elementos, hábitat, cultura y recursos. Es considerada la base ya que estos elementos dependen y están en control de la empresa, Si bien alguno de los elementos anteriores puede considerarse dentro de la estrategia, es muy importante que al plantear innovación del producto estos tres elementos se vean reforzados. Esto establece una

relación estrecha entre la estrategia y la intención de crear nuevos e innovadores productos. Estos elementos fungen como un puente facilitador entre la estrategia y la innovación de productos.

Recursos: Este elemento es indispensable para tener la posibilidad de comenzar el desarrollo de nuevos productos. El primer paso para la innovación en el desarrollo del producto es crear facilitadores, estos son los recursos financieros, intelectuales y físicos de las PyME. Esto ayudara facilitar estrategias donde una parte de los recursos esté orientada a la innovación y el desarrollo del producto, mismos que de acuerdo a la presente investigación no existen en las pequeñas empresas restauranteras en México.

Cultura: Desde la misión y visión de las PyME (que no forman parte de esta investigación) debe existir un enfoque hacia el desarrollo de nuevos productos innovadores, ya que esto define muchos de los aspectos fundamentales para un proceso de innovación y desarrollo de productos. Es por esta razón que se ha considerado la cultura como un pilar de este modelo, la cultura adecuada planteada desde la estrategia, debe promover y premiar la creatividad e innovación, dentro de las PyME. En este punto no es necesaria una estructura compleja de la organización, bastará con permitir y fomentar la creatividad existente en los empleados, durante la presente investigación se encontró que, en su mayoría, los empleados solo hacen lo que se les pide sin buscar mejores e innovadoras formas de hacer o crear cosas.

Hábitat: El elemento se enfoca no únicamente en elementos externos, sino sobre todo en elementos internos, siendo estos últimos los más importantes para términos del presente trabajo. Si la cultura y los recursos fueron abordados correctamente, en este punto se conoce claramente el cliente objetivo, lo que se quiere lograr y cómo hacerlo, por lo que el lugar físico y/o digital del restaurante deberá comenzar a ser acondicionado para el tipo de cliente

objetivo, sea GenZ o cualquier otro y con elementos que permitan a los empleados desarrollar su creatividad, con esto nos referimos a espacios y tiempos adecuados a la actividad de creación, como lo que sucede en el caso de Pujol descrito con anterioridad, donde tienen un espacio en la cocina destinado exclusivamente a la creación de nuevos platillos.

Es importante que las PyME conozcan a sus competidores, se deben conducir estudios de mercado los cuales pueden ser apoyados, por medio de recursos tales como “Google Trends”, “Google Analytics”, redes sociales, “google bussines” o bien “google maps”, etc.

Una vez que la base contempla los recursos, la cultura y el hábitat, como facilitadores, es momento de ponerse creativos, con el siguiente nivel.

En segundo nivel contempla un ciclo, que comprende 5 elementos primordiales, de los cuales la principal diferencia con el primer nivel es que, si bien la empresa participa en ellos, depende de agentes externos, dígase, el cliente, los empleados, sus relaciones comerciales (tanto para crear prototipos como para validarlos), y la promoción que requiere interactuar con los clientes e identificar las etapas de adopción. Todo esto nos lleva a la conclusión que al menos en este segundo nivel la empresa no tiene del todo el control de lo que sucede. Sin embargo, debe orientar sus esfuerzos y recursos (recordemos que forma parte del primer nivel), a lograr resultados del ciclo propuesto en el segundo nivel.

Comenzando el ciclo de desarrollo de producto por:

La voz del Cliente: La recolección de datos es fundamental para la creación de nuevas ideas que ayuden a innovar cualquier producto. No existe un límite respecto a la cantidad o calidad de las observaciones realizadas por los clientes, de hecho, a más información, mayor capacidad de ideación.

Para ayudar con este elemento, existen programas digitales que nos pueden ayudar a recabar, conjuntar y analizar toda la información que se genere. Las aplicaciones y programas mencionados en el Marco Teórico ayudan a analizar e identificar características comunes durante la recolección de Datos de los Clientes, mismas que nos ayudaran a recolectar las necesidades de mayor preponderancia para la toma de decisión del cliente

Este primer elemento del ciclo paso es fundamental para eliminar, prejuicios como por ejemplo los encontrados durante las entrevistas (“Me prefieren por la calidad”, “Les gustan las porciones”). Y también prestar atención a todos los detalles de creación, no únicamente a los positivos o los que vienen de clientes frecuentes.

Creatividad: Se consideran los espacios, las personas con el perfil adecuado y los recursos para comenzar un proceso de ideación basado en la información recabada de la VoC.

Parecería el punto vertebral del modelo sin embargo la presente investigación dio como resultado que la creatividad puede y debe ser una consecuencia de la suma de elementos contemplados en el modelo.

La creatividad se puede incentivar y promover sin embargo sin embargo es creada desde un hábitat, parte de una cultura y se logra a través de la disponibilidad y utilización de recursos.

Prototipo, Validación y Promoción: Se considera como la parte final del ciclo, existen factores externos como, las condiciones del mercado, la opinión del cliente, la viabilidad, etc. En este punto se ocupan los 3 atributos clave de una solución del Design Thinking, Viabilidad, Factibilidad y Deseabilidad.

Prototipo: Dependerá directamente de los recursos con los que cuente la PyME, se busca crear un producto mínimo viable. No se busca la introducción inmediata de un nuevo platillo en el menú (a diferencia de lo que ocurre hoy en día), más bien la creación de múltiples opciones que al final culminen en un platillo único, innovador e irrepetible.

Validación: Antes de poner los nuevos platillos en el menú es necesario validar que el cliente recibe lo que pide, para ello se recomienda la creación de eventos exclusivos, para probar los nuevos platillos, grupos foco que ayuden a la validación y mejora de los platillos, marchas blancas (aperturas de restaurante donde se regala comida y se evalúa la capacidad del restaurante de producir los platillos, viabilidad) donde solo se ofrezcan platillos nuevos. Es recomendable tener identificado a los clientes considerados, innovadores y adoptantes iniciales.

Pudiera parecer un costo grande, sin embargo, esta validación es un elemento que ofrece la oportunidad de, no afectar la reputación del restaurante, validar no uno sino múltiples platillos y sabores, es posible combinar ingredientes, el costo se reduce ya que se validan varios aspectos de viabilidad, deseabilidad y factibilidad, todo en un solo evento y no se desgasta ni al equipo, ni al cliente, ni la reputación. Todo ello tiene como finalidad medir, controlar y mitigar los riesgos tanto de la inversión como de fallas.

Promoción: La innovación requiere adopción, y los restaurantes requieren capitalizar (generar ganancias, mejor valor por su producto) el esfuerzo, por lo que es muy importante que al agregar un nuevo platillo al menú que ha sido validado, requiere de una correcta visibilidad ya que puede al no existir una promoción adecuada, un falso negativo de la adopción del platillo como factor competitivo de éxito para la PyME. La promoción es la manera de comunicar al cliente que se ha innovado en algún platillo, que busca satisfacer sus

necesidades en base justamente a lo recabado de la VoC. De acuerdo con la investigación realizada, el tiempo de vida que los restaurantes dan a un platillo que no se vende, puede ir de horas, hasta un día. Por lo que es evidente que en muchos casos el platillo no fue probado por la mayoría.

Un ejemplo de éxito en restaurantes reconocidos es el “Runner” este empleado es el encargado de promocionar los platillos nuevos o de mayor margen de ganancia, directamente a los clientes, siendo este un modelo de promoción efectivo. Como se mencionó en los casos de éxito, los restaurantes europeos prestan mucha atención a las funciones del Runner como clave de su éxito.

12. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.

Se explica un plan de implementación de tal forma que el lector pueda implementar el modelo propuesto, asignar recursos, dar seguimiento y validar los resultados.

12.1. Plan de Acción.

Las siguientes recomendaciones buscan la mejora sistemática en el desarrollo de productos innovadores en restaurantes de antojitos mexicanos. Por esta razón son enumeradas ya que, a pesar de no ser dependientes, cada paso proporciona una plataforma más firme para el siguiente.

1. El gestor de innovación o bien una empresa externa, deberá, crear un plan de recolección de datos, respecto a la voz del cliente: encuestas, cuestionarios, formularios web, comentarios en redes sociales, etc. Esto incluye de ser necesario la creación de redes sociales y plataformas web. (2 días).

2. El dueño con ayuda de un gestor, comenzar con un control financiero disciplinado, sobre todo del tipo flujo de caja, origen y aplicación. Esto permitirá a través del análisis financiero determinar ingresos y gastos específicos, de tal manera que se pueda crear una matriz que indique los platillos con mayor y menor ganancia. Además de realizar un plan de ahorro para futuras inversiones en innovación. (3 meses). Se requieren fondos para los estudios de Validación, promoción e investigación de la VoC.

3. Desarrollar con ayuda de expertos y empleados, una visión, misión, valores y objetivos que incluyan creatividad e innovación como elementos centrales de las PyME. Esto no únicamente ayuda a tener claro el objetivo y el camino a seguir, sino que también agrega prevención a los cambios del ambiente competitivo, futuro. Se demuestra que esos elementos de innovación nutren la cultura de mejora, continua, innovación y competitividad en el sector. (2-4 semanas).

4. El dueño con ayuda de expertos, comenzar la búsqueda, de alianzas estratégicas, validar proveedores, buscar nuevos proveedores, explorar el mercado en busca de nuevos sabores y recetas. (4 semanas, aunque será una actividad continua). Es muy importante encontrar nuevas alianzas estratégicas ya que serán recursos clave en el éxito del modelo y del restaurante, buscar proveedores que agreguen valor al platillo (un claro ejemplo fue la flor de calabaza que es temporal), ingredientes únicos, de ser necesario ingredientes exclusivos. Esto ayudará a prevenir que los competidores puedan copiar. Además de mejorar la creatividad y una cultura de innovación, elementos clave durante la implementación del modelo, como se muestra en la figura 13, y en la descripción de riesgos.

5. El dueño con asesoría de un experto de preferencia, creación del cliente objetivo, con base en lo descrito en la sección 6.5 de este trabajo, cuyas características sean descritas claramente. (1 semana).

6. Comenzar con la modificación del hábitat (interno) de la PyME, en este punto se busca potenciar los espacios creativos y los foros donde los empleados y clientes pueden dar sus ideas y puntos de vista. Para este paso pudiera ser necesario y con base en el cliente objetivo una remodelación del lugar (puede ser paulatina), ya que esto mejora la experiencia del cliente y forma parte de las razones por las que un negocio crea fidelidad. (3-8 semanas)

7. Manos a la Obra, es momento de ser creativos, con el perfil de empleados adecuado, personas orientadas a la creatividad e innovación, sin temor al cambio, es momento de fomentar espacios de tiempo y lugar donde los empleados y los dueños comiencen a crear nuevas recetas, nuevos procesos, y hacerlo de manera creativa y única, de tal modo que no sean fácilmente replicables. Esta etapa es el equivalente a la etapa de ideación descrita en el marco contextual. La VoC es indispensable en esta etapa ya que se utiliza como materia prima de la ideación (2 semanas, y el objetivo sería mejorar ese tiempo), se recomienda ampliamente el uso de aplicaciones e IA en esta etapa.

8. Durante la fase de prototipado, crear un producto mínimo viable (PMV), la gran diferencia con los resultados obtenidos de la investigación es que el producto mínimo viable no va directamente al menú. No consume grandes recursos de la PyME y sobre todo contemplará un proceso de validación. (1 semana).

9. Evaluar el PMV, bajo la lupa de los 3 atributos clave de una solución del Design Thinking, Viabilidad, Factibilidad y Deseabilidad. En este punto es necesario tener un control financiero claro, para lograr determinar la viabilidad, contar con las personas, habilidades e instalaciones suficientes para lograr que un platillo nuevo sea factible y por último se requiere del paso 9 para lograr determinar la deseabilidad del nuevo producto, antes de ponerlo en el menú. Si la planeación se hizo correctamente, esta etapa debe ser realmente sencilla, por lo que para evaluar los datos 1 semana será suficiente.

10. Idear una estrategia de validación, pueden ser grupos foco, pruebas gratis, marchas blancas, etc. Dependerá principalmente de la cantidad de platillos a validar y de la inversión posible. (3 días a una semana dependiendo de la cantidad).

11. Promoción, la innovación no puede ser innovación si no hay adopción. Por tanto, es necesario contar con un plan de promoción que permita dar a conocer los nuevos platillos y las nuevas ofertas de valor al cliente. Se recomienda ampliamente utilizar herramientas digitales para mayor velocidad de difusión. (2 semanas)

12. El proceso se puede repetir tantas veces se quiera, y no está acotado únicamente a nuevos platillos, también a mejoras incrementales y a mejora de procesos (para cada uno el tiempo de implementación puede ser variable). El círculo blanco permite tener los elementos básicos para implementar la innovación.

13. Se recomienda hacer del conocimiento del gobierno, federal e instituciones de educación media superior en adelante, el presente modelo de innovación en el producto, ya que, en base a la investigación comparativa con Europa, la promoción e incentivos a empresas restauranteras innovadoras, así como la formación en gestión de su población destacan como elementos predecesores del éxito del sector en cuanto a innovación en el producto se refiere.

14. Se recomienda implementar un curso en línea para la aplicación del modelo, el sector restaurantero en México requiere capacitación en gestión de la innovación tecnológica, debido a que muy pronto será indispensable en las operaciones cotidianas del sector.

12.2. Análisis de Riesgos.

Después de controlar los recursos y de haber establecido una visión y misión, siempre existe un riesgo potencial, de no contar con los recursos necesarios, en algunos casos será

necesario recortar personal que no comparta la visión de la compañía además de comenzar a hacer recortes financieros. Esto puede afectar al negocio y asustar al propietario, sin embargo, la mejora será evidente, una vez que los recursos financieros e intelectuales comiencen a trabajar en pro de la innovación y la ventaja competitiva.

A continuación, se presenta un diagrama que ayudó a dimensionar el impacto de cada etapa del modelo, así como las correlaciones de mayor impacto entre los diferentes elementos y la identificación de los elementos que acarrear el mayor riesgo para el modelo, los colores representan el criterio cronológico de importancia, en otras palabras, si no cumples lo que está en rojo, amarillo, no es posible pensar en llegar a los elementos marcados en verde.

(FIGURA 13) ANÁLISIS DE RIESGO.

ANÁLISIS DE RIESGO		ELEMENTOS DEPENDIENTES EN MAYOR RIESGO								
		RECURSOS	CULTURA	HABITAT	VOZ DEL CLIENTE	CREATIVIDAD	PROTOTIPO	VALIDACIÓN	PROMOCIÓN	
ELEMENTOS DE MAYOR CORRELACIÓN	RECURSOS		1	3	2	2	2	2	3	20
	CULTURA	3		3	3	3	2	3	3	
	HABITAT		3			3	2	2	2	
	VOZ DEL CLIENTE			3	1		2	3	3	
	CREATIVIDAD			3	1		1	3	3	
	PROTOTIPO		1		1	3			3	2
	VALIDACIÓN		2	1	2	3	3	3		3
	PROMOCIÓN		3	3	2	3	2	3	3	
								18	19	19

FUENTE: Elaboración Propia. 1

De manera que:

El elemento al que mayor impacto puede generar en cuanto a riesgo es la cultura, ya que este elemento influye en muchos elementos del modelo, es importante resaltar que este es un elemento que es controlado por la empresa y que no necesariamente requiere de altos recursos financieros. Es muy importante el hábitat, ya que es preponderante en dos elementos clave

durante la ejecución del modelo, cultura y creatividad, por lo que se debe considerarse indispensable.

Durante el análisis de la matriz de riesgo, se concluyó que de manera muy anticipada la voz del cliente y la creatividad están totalmente ligadas al, prototipo, la validación y promoción. Algo que no es evidente fácilmente. Por tanto, se recomienda que al recolectar datos de la voz del cliente y durante el proceso creativo se inicie con la consideración de los recursos necesarios para la creación de los prototipos, la validación y la promoción de cualquier nuevo producto como resultado de la voz del cliente y creatividad.

Una vez que el proceso creativo comience. Existe el riesgo de comenzar a crear cosas que no agradan al cliente, es por esta razón que para prevenir esto, la VoC se convierte en el principal recurso de información y por supuesto validación. Esto es de lo más relevante debido a que al usar la VoC como recurso de creación y validación convertimos el modelo en un modelo cíclico y no precisamente lineal. Por lo que será importante a este punto contar con una base de datos que permita conocer las necesidades reales del cliente, de la mejor forma posible. En la actualidad recursos como la Inteligencia Artificial (IA) pueden ayudar con la recopilación y análisis de estos datos. Por ejemplo, las redes sociales como “Facebook” e “Instagram” son utilizadas como un recurso de recopilación de VoC, mientras que aplicaciones como “Open Table” son capaces de analizar y entregar reportes que ayudaran a la toma de decisiones, respecto de los comentarios, número de visitas y me gusta de los clientes.

Los tres elementos de mayor riesgo son el prototipo, la validación y la promoción. Esto es debido a que podemos llevar a cabo un excelente proceso y gestión en la creación de un producto nuevo, sin embargo, al fallar en los elementos antes mencionados, no podrá ser un

producto innovador y mucho menos capitalizar a la PyME, además de que en esta etapa tardía cualquier modificación o fracaso impactará financieramente.

Validación sin duda el factor determinante de éxito y que representa uno de los elementos de mayor riesgo, si no se selecciona correctamente la herramienta de validación, el proceso de validación puede verse afectado de manera negativa. Y dar falsos resultados. Lo que llevaría a un gasto erróneo de los recursos en Promoción, un lanzamiento de un producto que no produce los resultados previstos. Es por ello que el modelo en este punto es cíclico para reducir grandemente el riesgo durante esta etapa crítica.

12.3. Análisis Financiero.

El trabajo no incluye un análisis financiero debido a las restricciones de tiempo y a que se busca dar un enfoque general al modelo y no para un caso en particular.

Sin embargo, es necesario contemplar algunos gastos que, si bien dependen de donde y bajo qué circunstancias se aplique el modelo, serán costos para considerar:

- Inversión en la remodelación del lugar. (Gasto Variable)
- Nuevos ingredientes, posible inversión en el mejoramiento de ingredientes y tratos con proveedores. (el menor gasto posible, trabajar con ingredientes existentes).
- Pago de un gestor en innovación, que ayude a la implementación del modelo. (Variable)
- Posible inversión en plataformas digitales, dependiendo de la nueva estrategia del negocio. (Gasto Fuerte)

- Inversión para campañas de publicidad y validación. (Gasto moderado, menor si las plataformas digitales fueron bien implementadas)
- Asistencia a congresos y suscripción a revistas culinarias del sector. (Gasto Mínimo)
- Creación y Análisis de un presupuesto. (Gasto Mínimo)

12.4. Limitaciones y restricciones.

La presente investigación abarcó únicamente pequeños restaurantes de la Ciudad de México, esto significa que puede o no aplicar para otros lugares geográficos de México.

El modelo busca ser general para el desarrollo de nuevos productos, los elementos contenidos en el modelo permiten ser adaptados a las necesidades de las pequeñas empresas del sector restaurantero de México. Siendo así aplicable de forma general en esta industria. Puede ser aplicable en otras industrias, con sus respectivas limitantes.

La ejecución del proceso de innovación requiere de algunos conocimientos básicos de gestión, aunque el modelo y las recomendaciones pueden aplicadas de manera básica y directa por los propietarios, administradores de las PyME la asesoría de expertos es clave para su efectividad.

Para la correcta aplicación es necesario asegurar la adecuada colocación de recursos financieros e intelectuales, ya que no hacerlo representa un obstáculo para la correcta aplicación y posible éxito del modelo.

En base a las entrevistas se identificó una falta de gestión estratégica, misma que el presente proyecto no intenta reemplazar, sin embargo, en base al marco teórico, y dada la presente circunstancia observada, el modelo permite gestionar el desarrollo de un nuevo

producto con el desarrollo previo de algunos elementos facilitadores de la estrategia y no precisamente una gestión estratégica completa.

El presente trabajo no contempla los riesgos, limitantes y/o restricciones legales, por lo que se recomienda revisar de acuerdo con el caso aplicable. En cuanto a la propiedad intelectual de los nuevos productos, será decisión de cada aplicante proteger o no algún platillo, debido a la complejidad de la creación de nuevos productos en este caso platillos, no se considera necesario si se innova constantemente en los platillos, por otra parte, si la forma de cultivo o algún proceso de los ingredientes es innovador y único, en estos casos si es ampliamente recomendable la protección intelectual.

El modelo está restringido a identificar y explicar la intención de cada elemento, sin embargo, no desarrolla a profundidad cada uno y su aplicación, para ello requiere de asesoría en gestión estratégica e innovación tecnológica.

13. CONCLUSIONES

Las pequeñas empresas del sector restaurantero en México requieren un modelo de innovación en el producto, se confirmó que muchas de estas empresas no tienen planeación estratégica y tampoco son conscientes de la importancia de la innovación en el producto como algo relevante.

Con base en la investigación bibliográfica, entrevistas semiestructuradas con dueños y expertos de pequeños restaurantes, se planteó un modelo para el desarrollo de productos en la pequeña empresa del sector restaurantero, este modelo es cíclico y secuencial, contiene elementos de la bibliografía y de hallazgos realizados durante las entrevistas a expertos, los cuales son:

Recursos, cultura, hábitat, voz del cliente, creación, prototipo, validación y promoción.

Dentro de estos elementos se identificaron elementos clave para la gestión y creación de nuevos productos, que cumplan con las demandas y necesidades del cliente, con un enfoque innovador, principalmente, se encontró que la voz del cliente, la validación y la promoción son claves en el éxito de nuevos productos.

Estos tres elementos son relevantes porque en México, en base a las entrevistas, pocas veces se le da la importancia necesaria a la voz del cliente, no existe una cultura de validación lo que lleva a las empresas a fracasar durante el lanzamiento de nuevos productos y perder dinero y clientes, la promoción que desde el punto de vista de los dueños de pequeños restaurantes no es necesaria, en base a la investigación, resulto ser un elemento clave en el éxito en la creación y capitalización de nuevos productos.

En contraste con otros estudios, se encontraron herramientas necesarias para atender las demandas del mercado, como “*open table*” y “*uber eats*”, además de contemplar herramientas como *Facebook* e *Instagram*, tanto para saber las tendencias, tomar ideas, promocionar, pero también como recabadoras de la voz del cliente y se demostró que tendencias como, la comida saludable, entrega a domicilio, sustentabilidad, cuidado del medio ambiente, y un enfoque hacia la generación “Z” son y serán los elementos que definan a la industria en un futuro cercano, por lo que las recomendaciones se enfocan en atender estas tendencias.

Respecto de la hipótesis el presente estudio no es concluyente, se requiere mayor estudio para validar o en su caso descartar la hipótesis. Será necesario estudiar con más detalle y abarcando temas, financieros, estratégicos, culturales, mercado, leyes, etc.

El estudio muestra que las pequeñas empresas entrevistadas han sobrevivido al cambio en sus productos, lo que muestra una relación entre tener un modelo de innovación en el producto y también de modelos estratégicos de gestión y la competitividad, que al final afecta en la oferta de valor al cliente final y por tanto estas empresas se encuentran vulnerables a la entrada de nuevos competidores que cumplan con las necesidades del cliente. Si bien el modelo de innovación en el producto propuesto no resuelve la problemática de mortalidad, así como tampoco busca implementar modelos de gestión estratégica, el estudio ha demostrado que, si contribuye a mejorar las posibilidades de las pequeñas empresas de sobrevivir a nuevos entrantes, así como a adaptarse de mejor manera y aprender de los cambios.

Se concluye por tanto que, los objetivos se cumplieron, ya que de acuerdo con los objetivos se logró conocer la situación actual de la innovación en el producto, en las pequeñas

empresas restauranteras en la Ciudad de México y generar un modelo y recomendaciones útiles para la creación de nuevos productos innovadores en pequeños restaurantes de México en base a la investigación bibliográfica de modelos de innovación, revisión de casos y la opinión de expertos.

14. REFERENCIAS

- Amin, H. (21 de Marzo de 2019). *10 Tendencias que definen la industria Restaurantera en 2019*. Obtenido de chefhero: <https://www.chefhero.com/blog/trends-shaping-the-restaurant-industry-in-2019>
- Bardin, L. (1983). *“L’analyse de contenu”*. Paris: PUF (Presses Universitaires de France), Lepsychologue 3meme édition,.
- Barrera et al., M. T. (2012). *Investigación cualitativa: el análisis temático para el tratamiento de la información desde el enfoque de la fenomenología social*. Universitas Humanística.
- Blais y Martineau, M. M. (2006). *L’analyse inductive générale: description d’une demarche visant à donner un sens à des données brutes*. Recherches qualitatives.
- CANIRAC. (2017). Estudios sobre la industria. *CANIRAC*.
- Castillo, T. (2016). *Etxebarri, el santuario del fuego de Víctor Arguinzoniz*. España: Bon Viveur.
- Concilio Internacional de Informacion Nutricional. (Marzo de 2018). *Encuesta 2018 sobre comida y salud*. Obtenido de foodinsight.org: <https://foodinsight.org/wp-content/uploads/2018/05/2018-FHS-Report-FINAL.pdf>
- Cooper, R. (1998). *Product Leadership: creating and launching superior new products*. Estados Unidos de America: Perseus Books.
- Coquillat, D. (2019). Tecnología alimentaria en Europa. *Diego Coquillat.com*.
- Dudovskiy, J. (2017). *“Research Methodology”*. Disponible en Interviews: research-methodology.net.
- ENAPROCE. (2016). *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas*. ENAPROCE. Obtenido de https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enaproce/2015/doc/ENAPROCE_15.pdf
- etxebarri.com. (16 de 02 de 2020). *Estrategía Etxebarri*. Obtenido de Estrategía Etxebarri: <https://asadoretxebarri.com/>
- EUROPEA, U. (30 de 04 de 2020). *Objetivos de la política de investigación e innovación*. Obtenido de Comisión Europea: https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/strategy/goals-research-and-innovation-policy_es
- Gale, S. F. (2018). *Pensamiento innovador en la industria restaurantera*. CIUDAD DE MÉXICO: EVORYT.
- Gestión. (Septiembre de 2019). *Modelos de Design Thinking o Pensamiento de Diseño*. Obtenido de <https://gestion.pe/blog/innovar-o-ser-cambiado/2017/05/modelos-de-design-thinking.html/>
- González el al, M. R. (2014). *Introducción a la Metodología BIM*. Madrid: The Spanish Journal of BIM.

- Haeringer, C. J. (6 de Junio de 2018). 5 Grandes cambios de la industria restaurantera en los ultimos 40 años.
- Jaen, U. d. (2005). *La entrevista en investigación cualitativa*. Jaen: Universidad de Jaen.
- Koen et al., R. A. (2002). *Fuzzy Front End: effective methods, tools and techniques*. Neva York: John Wiley and Sons, Inc.
- Kotler, P. A. (2007). *Marketing*. España: Pearson.
- KPMG. (Julio de 2016). *TENDENCIAS DE INNOVACIÓN CLAVE EN LA INDUSTRIA RESTAURANTERA*. Obtenido de [kpmg.org: https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/07/kr-gtl-an-appetite-for-change.pdf](https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/07/kr-gtl-an-appetite-for-change.pdf)
- Makro, R. F. (2017). *Hacking the restaurant experience*. Barcelona: Reimagine Food.
- Maslow, A. H. (2012). *Una teoria sobre la motivación humana*. Estados Unidos de America: Start Publishing LLC.
- McNamara, C. (2017). *General Guidelines for Conducting Research Interviews*. Free Management Library. Obtenido de: managementhelp.org.
- Michellin. (2016). *Asador Etxebarri*. España: Zampurreando.
- MORENO, E. (2018). *¿Cuál es la historia del restaurante Pujol en la Ciudad de México?* CIUDAD DE MÉXICO: QUORA.
- MXCITY. (25 de 01 de 2020). *MXCITY*. Obtenido de <https://mxcity.mx/2019/07/el-restaurante-mexicano-pujol-fue-reconocido-por-la-onu-por-su-sustentabilidad/>
- NRA. (2019). *Industria Restaurantera 2030. Perspectivas para el futuro*. Washington D.C.: National Restaurant Association.
- OLVERA, E. (2008). *LA NUEVA COCINA MEXICANA*. CIUDAD DE MÉXICO: GOOGLE BOOKS.
- Olvera, E. (Dirección). (2019). *¿Cómo se cocina la cocina? Con alegría*. [Película].
- Perego, L. H. (2013). *Innovación e Inteligencia estratégica*. eumed.net.
- QSR. (Febrero de 2018). *Como la Generación Z cambiará la industria restaurantera*. Obtenido de QSR Magazine: <https://www.qsrmagazine.com/outside-insights/how-gen-z-will-change-restaurant-industry>
- Sachan et al., B. S. (2012). *Interview Method in Research*. SEAJCRR.
- Seelig, T. (2012). *"InGenius: a crash course on creativity"*. Standford, Estados Unidos: HarperOne.
- Stanton, W. E. (2007). *Fundamentos de marketing*. México: McGraw-Hill.

ANEXOS

(ANEXO 1)

CUESTIONARIO GUÍA PARA LA ENTREVISTA

INTRODUCCIÓN
HOLA. Soy Pedro Vargas. Me encuentro investigando acerca de la creación de nuevos productos con base en los antojitos mexicanos y algunos inconvenientes que enfrentan los comercios que se dedican a los antojitos mexicanos.
REGISTRO DE SEGMENTACION
1.- ¿Cuántos empleados tienes? 2.- ¿Contemplando tus gastos diarios que gastas? Más de 1 millón al año, 4 millones o más? 3.- ¿Hace cuánto vendes tu producto tal cual es?
ESTRATEGIA DEL NEGOCIO
4.- ¿Cómo ves tu negocio en 5 a 10 años? ¿Has compartido eso con tus empleados? 5.- ¿Existe algún cuadro o lugar donde se exhiba lo que esperas de tus empleados? 6.- ¿Tienes un control sobre lo que ganas, lo que gastas y los salarios? 7.- ¿Apartas dinero para hacer nuevos platillos? ¿Con qué frecuencia? 8.- ¿Cuánto tiempo llevas haciendo y vendiendo lo que haces hoy? 9.- Cuéntame ¿Por qué te dedicas a esto, que es lo que más te gusta de tu negocio? 10.- ¿Cuánto gasta un cliente normalmente durante su visita?
VOZ DEL CLIENTE
11.- ¿Quiénes son tus clientes? / ¿Qué personas vienen a tu negocio? 12.- ¿Vienen a comer aquí o a pedir comida para llevar? 13.- ¿Platicas con los clientes a menudo? ¿De qué? 14.- ¿Tienes algún registro de nuevos clientes? 15.- ¿Por qué llegan los nuevos clientes? 16.- ¿Qué es lo que más les gusta a tus clientes? ¿Cómo lo sabes? 17.- ¿Haz realizado alguna encuesta donde los clientes puedan dar su punto de vista acerca de los platillos? 18.- ¿Tienes algún registro de los comentarios de tus clientes? 19.- ¿Del 1 al 10, siendo el 10 el de mayor importancia? ¿Qué tan relevante es hacer una encuesta al cliente después de consumir? 20.- Hay que ser muy sincero, solo exploramos ¿Consideras que escuchas lo que los clientes quieren decir? 21.- ¿Cuántos clientes diarios que tienes al día?
COMPETENCIA
22.- ¿Cuántas personas en la colonia venden lo mismo o algo similar a tí? 23.- ¿En cuántos lugares compras tus productos de insumo, con los que haces tus platillos? 24.- ¿Alguna vez has negociado un mejor precio, por el volumen que compras? 25.- ¿Los negocios que hacen lo mismo que tú, utilizan los mismos ingredientes del mismo lugar? 26.- ¿Por qué crees que no utilicen los mismos productos? 27.- ¿Crees que tus ingredientes hacen la diferencia en tus platillos? 28.- ¿Tus proveedores han aumentado el precio? ¿Debido a qué? 29.- ¿Compras algo ya hecho? ¿Se lo compras a alguien que vende lo mismo que tú? 30.- ¿Has comparado proveedores en este año? 31.- ¿Has cambiado de proveedor en el último año? ¿Por qué?
CREACION
32.- ¿Qué haces cuando un cliente se queja de algún producto (platillo)? 33.- ¿En qué momento creas un nuevo platillo o lo modificas? 34.- ¿Cada cuánto tienes reuniones con tus empleados, para proponer mejoras? 35.- ¿Consideras que tus trabajadores son creativos o simplemente cumplen con lo que se les pide? 36.- ¿Tienes áreas destinadas a crear algún platillo nuevo? ¿Por qué? 37.- ¿Tus empleados han propuesto algo nuevo (método, proceso, etc)

VALIDACIÓN

38.- ¿Si cambias algún ingrediente? ¿Cómo te aseguras de que a las personas les gusta?

39.- ¿Alguna vez un cliente se ha quejado por un platillo en el que cambiaste el ingrediente? ¿Qué hiciste al respecto?

40.- ¿Después de hacer un nuevo platillo, cuéntame cómo te aseguras que esta bueno y que es lo que tus clientes quieren?

41.- ¿Haz quitado platillos de tu menú? ¿Cuáles han sido las razones?

42.- ¿Alguna vez invitaste a tus clientes frecuentes y nuevos a una prueba gratis de un platillo nuevo?

43.- ¿Haz regalado pruebas gratis de tus productos? ¿Cuál fue tu experiencia?

DESPEDIDA

Te agradezco mucho tomar tiempo para ésta entrevista. Quiero felicitarte por tu negocio y espero venir pronto a ver que hay de nuevo.

Te dejo mi contacto por si tienes algún comentario:

(ANEXO 2).

MATRIZ DE ENTREVISTAS, RESPUESTAS CODIFICADAS.

CODIFICACIÓN POR OBJETIVOS	SUJETO 1	SUJETO 2
RECURSOS Control Financiero Control Financiero Inversión en Innovación Ticket Promedio Facturación Anual Estudio de Mercado Proveedores Negociación Relaciones Estratégicas Competitividad Cambio	no se sabe no conforme se puede \$ 70.00 200 \$ 4,200,000.00 no están bien identificados, entre 20 y 30 10 no bien identificados, cambia de proveedor si urge (circunstancial) sí, se paga con producto o bien se negocia. no por precio debido a la escases o producción sí en algunas ocasiones por falta de materia prima sí, sin investigar sí, cambio, por la calidad y precio	más de 4 millones a un 80 % no \$ 150.00 215 \$ 9,675,000.00 no están bien identificados, 8 aprox. 8, no bien identificados no no por precio sí, por inflación no, hecho desde cero sí, cambia por precio (crema) sí cambio, por la calidad (carne)
HÁBITAT Segmentación Innovación Innovación Segmentación Factores de éxito Promoción VoC Ventaja Competitiva Ventaja Competitiva	20 años 15 años comen en el lugar, rápidamente no, pero identifican recomendación si los escucho, me importa su opinión en cuanto a los productos la mayoría a diferencia de mi tienen menor calidad sí, y por el esmero e interés personal	11 14 51 años 51 años comen en el lugar no, pero identifican Lo saben (google, recomendación) sí pero no siempre por el precio porque son de mejor cal sí
CULTURA Visión Misión Retos de la Diversificación Cliente Objetivo VoC Importancia del VoC	prospero, espero que crezca más y tenga más ventas no por necesidad, por trabajo por el sueldo normalmente obreros, amas de casa, algunas ocasiones oficinistas. sí, sus hijos su familia costos. Suben los costos 3 porque yo me dedico a elaborar, despachar, cobrar y no tengo tiempo	no está claro no necesidad, gusto y satisfacción clase media/alta, adultos y familiar Sí, de la vida 10
CREATIVIDAD Factor de Éxito VoC VoC Estrategia de Mejora Innovación Cultura de Innovación Creatividad Cultura de Innovación Incentivo a la Innovación	sabor, porque vuelven y porque lo dicen no, por malas experiencias no válida, compensa flores de calabaza por temporada, no, solo en el momento que surge algún detalle. ocasionamente lo son no, por espacio no	porque esta rico NO no válida, cambia solo en el momento introducción paulatina no cumplen con su trabajo, y no siempre no no
VALIDACIÓN Producto Mínimo Viable Validación Prototipo Validación Prototipo Áreas de Oportunidad Promoción Promoción	incierto, no se venden, si gusta mucho se queda sí, probarlo y modificarlo lo prueba, y va directo a la carta sí, por temporada, por costo, por la zona. no no y sin cuestionario	en base a ventas sí, lo dejan de hacer no se hace, directo a la carta sí, porque no lo venden no no

CODIFICACIÓN POR OBJETIVOS	SUJETO 3	SUJETO 4
RECURSOS Control Financiero Control Financiero Inversión en Innovación Ticket Promedio Facturación Anual Estudio de Mercado Proveedores Negociación Relaciones Estratégicas Competitividad Cambio	no se sabe sí, mensual, diaria? sí, para un platillo nuevo al mes \$ 150.00 100 \$ 4,500,000.00 no están bien identificados, se hizo antes de abrir. 2 aprox. 8, no bien identificados sí, por promociones no no no, hecho desde cero sí, por responsabilidad y precio no cambio, por la calidad y precio	no se sabe semanal, aproximado no se sabe \$ 120.00 350 \$ 12,600,000.00 no está identificado 13 sí, no últimamente no sí sí, no lo creo no sí, cerro
HÁBITAT Segmentación Innovación Innovación Segmentación Factores de éxito Promoción VoC Ventaja Competitiva Ventaja Competitiva	12 1 año 1 año comen en el lugar no, pero identifican publicidad y recomendación sí mejor calidad sí	24 12 años 6 años (nuevo menú) comen aquí y para llevar no recomendación, contrato a tercero para google maps no realmente, el menú funciona por el precio sí
CULTURA Visión Misión Retos de la Diversificación Cliente Objetivo VoC Importancia del VoC	restaurante gourmet, sin compartir no gusto clase media, media alta, directores y amas de casa sí, de cómo les va en el día 8	más sucursales, no está claro no necesidad familia, jóvenes adultos solo con los que conozco, como les va 5
CREATIVIDAD Factor de Éxito VoC VoC Estrategia de Mejora Innovación Cultura de Innovación Creatividad Cultura de Innovación Incentivo a la Innovación	lugar, sabor casero y porción (recabación verbal) no, google maps tiene comentarios comentarios en google maps válida, compensa cada mes cada fin de semana se les pide que sean creativos, si tienen ideas sí, porque al cliente le gusta el cambio sí	las porciones, son grandes y el sabor, (porque regresan) no no válida, cambia solo en el momento cuando ya no se vende o el insumo es muy caro cuando hay problemas cumplen con lo que se les pide no pocas veces
VALIDACIÓN Producto Mínimo Viable Validación Prototipo Validación Prototipo Áreas de Oportunidad Promoción Promoción	incierto, no se venden, si gusta mucho se queda no lo prueba, y va directo a la carta sí, porque no gusta y pierde dinero sí, los frecuentes no, aún	en base a ventas sí, lo dejé más tiempo lo pruebo sí, por el costo no no

(ANEXO 3)

MATRIZ COMPLETA, RESULTADOS ORDENADOS DE LAS ENTREVISTAS.

	CODIFICACIÓN POR OBJETIVOS	SUJETO 1
<p>2.- ¿Contemplando tus gastos dirías que gastas? Más de 1 millón al año, 4 millones o más? 6.- ¿Tienes un control sobre lo que ganas, lo que gastas y los salarios? 7.- ¿Apartas dinero para hacer nuevos platillos? ¿Con qué frecuencia? 10.- ¿Cuánto gasta un cliente normalmente durante su visita? 21.- ¿Cuántos clientes dirías que tienes al día? 22.- ¿Cuántas personas en la colonia venden lo mismo o algo similar a ti? 23.- ¿En cuántos lugares compras tus productos de insumo, con los que haces tus platillos? 24.- ¿Alguna vez has negociado un mejor precio, por el volumen que compras? 25.- ¿Los negocios que hacen lo mismo que tú, utilizan los mismos ingredientes del mismo lugar? 28.- ¿Tus proveedores han aumentado el precio? ¿Debido a qué? 29.- ¿Compras algo ya hecho? ¿Se lo compras a alguien que vende lo mismo que tú? 30.- ¿Has comparado proveedores en este año? 31.- ¿Has cambiado de proveedor en el último año? ¿Por qué?</p>	<p>RECURSOS</p> <p>Control Financiero Control Financiero Inversión en Innovación Ticket Promedio Facturación Anual Estudio de Mercado Proveedores Negociación Relaciones Estratégicas Competitividad Cambio</p>	<p>no se sabe no conforme se puede \$ 70.00 200 \$ 4,200,000.00 no están bien identificados, entre 20 y 30 10 no bien identificados, cambia de proveedor si urge (circunstancial) sí, se paga con producto o bien se negocia. no por precio debido a la escasez o producción sí en algunas ocasiones por falta de materia prima sí, sin investigar sí, cambio, por la calidad y precio</p>
<p>1.- ¿Cuántos empleados tienes? 3.- ¿Hace cuánto vendes tu producto tal cual es? 8.- ¿Cuánto tiempo llevas haciendo y vendiendo lo que haces hoy? 12.- ¿Vienen a comer aquí o a pedir comida para llevar? 14.- ¿Tienes algún registro de nuevos clientes? 15.- ¿Por qué llegan los nuevos clientes? 20.- Hay que ser muy sincero, solo exploramos ¿Consideras que escuchas lo que los clientes quieren decir? 26.- ¿Por qué crees que no utilicen los mismos productos? 27.- ¿Crees que tus ingredientes hacen la diferencia en tus platillos?</p>	<p>HÁBITAT</p> <p>Segmentación Innovación Innovación Segmentación Factores de éxito Promoción VoC Ventaja Competitiva Ventaja Competitiva</p>	<p>11 20 años 15 años comen en el lugar, rápidamente no, pero identifican recomendación sí los escucho, me importa su opinión en cuanto a los productos la mayoría a diferencia de mi tienen menor calidad sí, y por el esmero e interés personal</p>
<p>4.- ¿Cómo ves tu negocio en 5 a 10 años? ¿Has compartido eso con tus empleados? 5.- ¿Existe algún cuadro o lugar donde se exhiba lo que esperas de tus empleados? 9.- Cuéntame ¿Por qué te dedicas a esto, que es lo que más te gusta de tu negocio? 11.- ¿Quiénes son tus clientes? / ¿Qué personas vienen a tu negocio? 13.- ¿Pláticas con los clientes a menudo? ¿De qué? 19.- ¿Del 1 al 10, siendo el 10 el de mayor importancia? ¿Qué tan relevante es hacer una encuesta al cliente después de consumir?</p>	<p>CULTURA</p> <p>Visión Misión Retos de la Diversificación Cliente Objetivo VoC Importancia del VoC</p>	<p>próspero, espero que crezca más y tenga más ventas no por necesidad, por trabajo, por el sueldo normalmente obreros, amas de casa, algunas ocasiones oficinistas. sí, sus hijos, su familia, costos. Suben los costos 3 porque yo me dedico a elaborar, despachar, cobrar y no tengo tiempo</p>
<p>16.- ¿Qué es lo que más les gusta a tus clientes? ¿Cómo lo sabes? 17.- ¿Haz realizado alguna encuesta donde los clientes puedan dar su punto de vista acerca de los platillos? 18.- ¿Tienes algún registro de los comentarios de tus clientes? 32.- ¿Qué haces cuando un cliente se queja de algún producto (platillo)? 33.- ¿En qué momento creas un nuevo platillo o lo modificas? 34.- ¿Cada cuánto tienes reuniones con tus empleados, para proponer mejoras? 35.- ¿Consideras que tus trabajadores son creativos o simplemente cumplen con lo que se les pide? 36.- ¿Tienes áreas destinadas a crear algún platillo nuevo? ¿Por qué? 37.- ¿Tus empleados han propuesto algo nuevo (método, proceso, etc.)?</p>	<p>CREATIVIDAD</p> <p>Factor de Éxito VoC VoC VoC Estrategia de Mejora Innovación Cultura de Innovación Creatividad Cultura de Innovación Incentivo a la Innovación</p>	<p>sabor, porque vuelven y porque lo dicen no, por malas experiencias no válida, compensa flores de calabaza por temporada, no, solo en el momento que surge algún detalle. ocasionalmente lo son no, por espacio no</p>
<p>38.- ¿Si cambias algún ingrediente? ¿Cómo te aseguras de que a las personas les gusta? 39.- ¿Alguna vez un cliente se ha quejado por un platillo en el que cambiaste el ingrediente? ¿Qué hiciste al respecto? 40.- ¿Después de hacer un nuevo platillo, cuéntame cómo te aseguras que esta bueno y que es lo que tus clientes quieren? 41.- ¿Haz quitado platillos de tu menú? ¿Cuáles han sido las razones? 42.- ¿Alguna vez invitaste a tus clientes frecuentes y nuevos a una prueba gratis de un platillo nuevo? 43.- ¿Haz regalado pruebas gratis de tus productos? ¿Cuál fue tu experiencia?</p>	<p>VALIDACIÓN</p> <p>Producto Mínimo Viable Validación Prototipo Validación Prototipo Áreas de Oportunidad Promoción Promoción</p>	<p>incierto, no se venden, si gusta mucho se queda sí, probarlo y modificarlo lo prueba, y va directo a la carta sí, por temporada, por costo, por la zona. no no y sin cuestionario</p>

CODIFICACIÓN POR OBJETIVOS	SUJETO 2		SUJETO 3		SUJETO 4	
<p>2.- ¿Contemplando tu gastos diáris que gastas? Más de 1 millón al año, 4 millones o más?</p> <p>6.- ¿Tienes un control sobre lo que ganas, lo que gastas y los salarios?</p> <p>7.- ¿Apartas dinero para hacer nuevos platillos? ¿Con qué frecuencia?</p> <p>10.- ¿Cuánto gasta un cliente normalmente durante su visita?</p> <p>21.- ¿Cuántos clientes diáris que tienes al día?</p> <p>22.- ¿Cuántas personas en la colonia venden lo mismo o algo similar a tí?</p> <p>23.- ¿En cuántos lugares compras tus productos de insumo, con los que haces tus platillos?</p> <p>24.- ¿Alguna vez has negociado un mejor precio, por el volumen que compras?</p> <p>25.- ¿Los negocios que hacen lo mismo que tú, utilizan los mismos ingredientes del mismo lugar?</p> <p>28.- ¿Tus proveedores han aumentado el precio? ¿Debido a qué?</p> <p>29.- ¿Compras algo ya hecho? ¿Se lo compras a alguien que vende lo mismo que tú?</p> <p>30.- ¿Has comparado proveedores en este año?</p> <p>31.- ¿Has cambiado de proveedor en el último año? ¿Por qué?</p>	<p>Control Financiero</p> <p>Control Financiero</p> <p>Inversión en Innovación</p> <p>Ticket Promedio</p> <p>Facturación Anual</p> <p>Estudio de Mercado</p> <p>Proveedores</p> <p>Negociación</p> <p>Relaciones Estratégicas</p> <p>Competitividad</p> <p>Cambio</p>	<p>más de 4 millones a un 80 %</p> <p>no</p> <p>\$ 150.00</p> <p>215</p> <p>9.675.000,00</p> <p>no están bien identificados, 8 aprox.</p> <p>8, no bien identificados</p> <p>no</p> <p>no por precio</p> <p>si, por inflación</p> <p>no, hecho desde cero</p> <p>si, cambia por precio (crema)</p> <p>si cambio, por la calidad (carne)</p>	<p>no se sabe</p> <p>si, mensual, diaria?</p> <p>si, para un platillo nuevo al mes</p> <p>\$ 150.00</p> <p>100</p> <p>4.500.000,00</p> <p>no están bien identificados, se hizo antes de abrir. 2 aprox.</p> <p>8, no bien identificados</p> <p>si, por promociones</p> <p>no</p> <p>no</p> <p>no, hecho desde cero</p> <p>si, por responsabilidad y precio</p> <p>no cambio, por la calidad y precio</p>	<p>no se sabe</p> <p>semanal, aproximado</p> <p>no se sabe</p> <p>\$ 120.00</p> <p>350</p> <p>12.600.000,00</p> <p>no está identificado</p> <p>13</p> <p>si, no últimamente</p> <p>no</p> <p>si</p> <p>si, no lo creo</p> <p>no</p> <p>si, cero</p>		
<p>1.- ¿Cuántos empleados tienes?</p> <p>3.- ¿Hace cuánto vendes tu producto tal cual es?</p> <p>8.- ¿Cuánto tiempo llevas haciendo y vendiendo lo que haces hoy?</p> <p>12.- ¿Vienen a comer aquí o a pedir comida para llevar?</p> <p>14.- ¿Tienes algún registro de nuevos clientes?</p> <p>15.- ¿Por qué llegan los nuevos clientes?</p> <p>20.- Hay que ser muy sincero, solo exploramos ¿Consideras que escuchas lo que los clientes quieren decir?</p> <p>26.- ¿Por qué crees que no utilizan los mismos productos?</p> <p>27.- ¿Crees que tus ingredientes hacen la diferencia en tus platillos?</p>	<p>Segmentación</p> <p>Innovación</p> <p>Innovación</p> <p>Segmentación</p> <p>Factores de éxito</p> <p>Promoción</p> <p>VoC</p> <p>Ventaja Competitiva</p> <p>Ventaja Competitiva</p>	<p>14</p> <p>51 años</p> <p>51 años</p> <p>comen en el lugar</p> <p>no, pero identifican</p> <p>Lo saben (google, recomendación)</p> <p>si pero no siempre</p> <p>por el precio porque son de mejor calidad</p> <p>si</p>	<p>12</p> <p>1 año</p> <p>1 año</p> <p>comen en el lugar</p> <p>no, pero identifican</p> <p>publicidad y recomendación</p> <p>si</p> <p>mejor calidad</p> <p>si</p>	<p>24</p> <p>12 años</p> <p>6 años (nuevo menú)</p> <p>comen aquí y para llevar</p> <p>no</p> <p>recomendación, contrato a tercero para google maps</p> <p>no realmente, el menú funciona por el precio</p> <p>si</p>		
<p>4.- ¿Cómo ves tu negocio en 5 a 10 años? ¿Has compartido eso con tus empleados?</p> <p>5.- ¿Existe algún cuadro o lugar donde se exhiba lo que esperas de tus empleados?</p> <p>9.- Cuéntame ¿Por qué te dedicas a esto, que es lo que más te gusta de tu negocio?</p> <p>11.- ¿Quiénes son tus clientes? / ¿Qué personas vienen a tu negocio?</p> <p>13.- ¿Platicas con los clientes a menudo? ¿De qué?</p> <p>19.- ¿Del 1 al 10, siendo el 10 el de mayor importancia? ¿Qué tan relevante es hacer una encuesta al cliente después de consumir?</p>	<p>Visión</p> <p>Misión</p> <p>Retos de la Diversificación</p> <p>Cliente Objetivo</p> <p>VoC</p> <p>Importancia del VoC</p>	<p>no está claro</p> <p>no</p> <p>necesidad, gusto y satisfacción</p> <p>clase media/alta, adultos y familiar</p> <p>SI, de la vida</p> <p>10</p>	<p>restaurante gourmet, sin compartir</p> <p>no</p> <p>gusto</p> <p>clase media, media alta, directores y amas de casa</p> <p>si, de cómo les va en el día</p> <p>8</p>	<p>más sucursales, no está claro</p> <p>no</p> <p>necesidad</p> <p>familia, jóvenes adultos</p> <p>solo con los que conozco, como les va</p> <p>5</p>		
<p>16.- ¿Qué es lo que más les gusta a tus clientes? ¿Cómo lo sabes?</p> <p>17.- ¿Haz realizado alguna encuesta donde los clientes puedan dar su punto de vista acerca de los platillos?</p> <p>18.- ¿Tienes algún registro de los comentarios de tus clientes?</p> <p>32.- ¿Qué haces cuando un cliente se queja de algún producto (platillo)?</p> <p>33.- ¿En qué momento creas un nuevo platillo o lo modificas?</p> <p>34.- ¿Cada cuánto tienes reuniones con tus empleados, para proponer mejoras?</p> <p>35.- ¿Consideras que tus trabajadores son creativos o simplemente cumplen con lo que se les pide?</p> <p>36.- ¿Tienes áreas destinadas a crear algún platillo nuevo? ¿Por qué?</p> <p>37.- ¿Tus empleados han propuesto algo nuevo (método, proceso, etc.)?</p>	<p>Factor de Éxito</p> <p>VoC</p> <p>VoC</p> <p>Estrategia de Mejora</p> <p>Innovación</p> <p>Cultura de Innovación</p> <p>Creatividad</p> <p>Cultura de Innovación</p> <p>Incentivo a la Innovación</p>	<p>porque esta rico</p> <p>no</p> <p>no</p> <p>no</p> <p>valida, cambia solo en el momento</p> <p>introducción paulatina</p> <p>no</p> <p>cumplen con su trabajo, y no siempre</p> <p>no</p> <p>no</p>	<p>lugar, sabor casero y porción (recabación verbal)</p> <p>no, google maps tiene comentarios</p> <p>comentarios en google maps</p> <p>valida, compensa</p> <p>cada mes</p> <p>cada fin de semana</p> <p>se les pide que sean creativos, si tienen ideas</p> <p>si, porque al cliente le gusta el cambio</p> <p>si</p>	<p>las porciones, son grandes y el sabor, (porque regresan)</p> <p>no</p> <p>no</p> <p>valida, cambia solo en el momento</p> <p>cuando ya no se vende o el insumo es muy caro</p> <p>cuando hay problemas</p> <p>cumplen con lo que se les pide</p> <p>no</p> <p>pocas veces</p>		
<p>38.- ¿Si cambias algún ingrediente? ¿Cómo te aseguras de que a las personas les gusta?</p> <p>39.- ¿Alguna vez un cliente se ha quejado por un platillo en el que cambiaste el ingrediente? ¿Qué hiciste al respecto?</p> <p>40.- ¿Después de hacer un nuevo platillo, cuéntame cómo te aseguras que esta bueno y que es lo que tus clientes quieren?</p> <p>41.- ¿Haz quitado platillos de tu menú? ¿Cuáles han sido las razones?</p> <p>42.- ¿Alguna vez invitaste a tus clientes frecuentes y nuevos a una prueba gratis de un platillo nuevo?</p> <p>43.- ¿Haz regalado pruebas gratis de tus productos? ¿Cuál fue tu experiencia?</p>	<p>Producto Mínimo Viable</p> <p>Validación Prototipo</p> <p>Validación Prototipo</p> <p>Áreas de Oportunidad</p> <p>Promoción</p> <p>Promoción</p>	<p>en base a ventas</p> <p>si, lo dejan de hacer</p> <p>no se hace, directo a la carta</p> <p>si, porque no lo venden</p> <p>no</p> <p>no</p>	<p>incierto, no se venden, si gusta mucho se queda</p> <p>no</p> <p>lo prueba, y va directo a la carta</p> <p>si, porque no gusta y pierde dinero</p> <p>si, los frecuentes</p> <p>no, aún</p>	<p>en base a ventas</p> <p>si, lo dejó más tiempo</p> <p>lo pruebo</p> <p>si, por el costo</p> <p>no</p> <p>no</p>		

ANEXO 4

CUESTIONARIO GUIA DE VALIDACIÓN CON EXPERTOS.

INTRODUCCIÓN
HOLA. Soy Pedro Vargas. Me encuentro investigando acerca de la creación de nuevos productos en restaurantes mexicanos y algunos inconvenientes que enfrentan.
REGISTRO DE SEGMENTACION
¿Cuál es tu profesión?
¿Como describirías brevemente tu profesión?
RECURSOS
¿Apartas dinero para hacer nuevos platillos/productos? ¿Con que frecuencia?
Cuéntame ¿Por qué te dedicas a esto, que consideras lo más relevante de tu profesión?
¿Cuánto aproximadamente cuesta realizar un nuevo ingrediente, platillo?
¿Existen procesos de creación de nuevos platillos/Ingredientes?
¿Explícame como son estos procesos?
¿De qué forma estableces el precio de un nuevo platillo?
¿De dónde surgen/conoces estos procesos de creación? (libros, alguien los creo, de la escuela)
¿Qué tomas de referencia para crear algo nuevo?
¿Recibes alguna asesoría o ayuda para la administración del restaurante/negocio?
CULTURA
¿Tomas en cuenta las tendencias globales en la industria para crear nuevos platillos/ingredientes?
¿En tu experiencia, estos procesos son llevados a cabo de manera habitual, en tu lugar de trabajo?
¿Qué crees que hace único a tu restaurante / a la química de alimentos?
Hay que ser muy sincero, solo exploramos ¿Consideras que escuchas lo que los clientes quieren decir?
¿Cuántos platillos nuevos creas a la semana / mes?
¿Qué haces cuando un cliente se queja de algún producto (platillo)?
¿Consideras que quienes trabajan contigo son creativos o simplemente cumplen con lo que se les pide?
¿Los empleados han propuesto algo nuevo (método, proceso, etc.)?
HABITAT
¿Creas o transformas, platillos o ingredientes?
¿Qué tan a menudo consultas las tendencias de la industria a nivel global?
¿Qué relevancia tienen para ti, los gustos de jóvenes de entre 20 y 25 años al crear un nuevo platillo/producto?
¿Qué hacen para llegar a clientes más jóvenes?
¿Conoces el mercado europeo? Y ¿Cuáles dirías que son las diferencias más remarcadas en comparación a México?
¿Existen áreas físicas destinadas a crear algún platillo nuevo? ¿Por qué?
¿Existe un orden preestablecido en la cocina al momento de crear algo nuevo?
VOZ DEL CLIENTE
¿Quiénes son tus clientes? / ¿Qué personas buscan a un químico en alimentos?
¿Pláticas con los clientes a menudo? ¿De qué?
¿Tienes algún registro de cómo creas tus platillos nuevos? ¿Por qué?
¿Dónde comienza el proceso creativo? ¿En qué momento se decide, que es necesario un nuevo platillo/producto?
¿Qué es lo que más les gusta a tus clientes? ¿Cómo lo sabes?
¿Cómo sabes que añadir y que quitar del menú?
¿Tienes algún registro de los comentarios de tus clientes?
Del 1 al 10 siendo el 10 el de mayor importancia. ¿Qué tan importante es para tu negocio hacer una encuesta al cliente justo después de consumir un platillo/producto?

COMPETENCIA
¿Cuántas personas dirías que venden lo mismo o algo similar a ti?
N/A para Arlet ¿En cuántos lugares compras tus productos, de insumo con los que haces tus platillos?
N/A para Arlet ¿Alguna vez has negociado un mejor precio, por el volumen que compras?
N/A para Arlet ¿Los chefs que hacen lo mismo que tu utilizan los mismos ingredientes, del mismo lugar?
N/A para Arlet ¿Porque crees que no utilicen los mismos productos?
¿Crees que tus ingredientes hacen la diferencia en tus platillos?
¿Tus proveedores han aumentado el precio? ¿Debido a que?
¿Compras algo ya hecho? ¿Se lo compras a alguien que vende lo mismo que tú?
¿Has comparado proveedores en este año?
¿Has cambiado de proveedor en el último año? ¿Por qué?
CREATIVIDAD
¿Creas platillos nuevos? ¿Por qué?
¿Con que frecuencia creas un nuevo platillo/producto o lo modificas?
¿Cada cuando tienes reuniones con tus empleados, para proponer mejoras?
Del 1 al 10, siendo 10 el mayor. ¿Qué tan importante es la creatividad para ti, en tu industria?
¿Consideras que tus platillos/ingredientes son innovadores? ¿Por qué?
¿Recibes o pides algún tipo de ayuda para la creación de nuevos platillos?
VALIDACIÓN
¿Si cambias algún ingrediente? ¿Cómo te aseguras de que a las personas les gustará?
¿Alguna vez un cliente se ha quejado por un platillo en el que cambiaste el ingrediente? ¿Qué hiciste al respecto?
Después de hacer un nuevo platillo/producto, cuéntame ¿Como te aseguras de que es bueno y que si es lo que tus clientes quieren?
N/A para Arlet ¿Has quitado platillos de tu menú? ¿Cuáles han sido las razones?
¿Alguna vez invitaste a tus clientes frecuentes y nuevos a una prueba gratis de un platillo nuevo?
¿Has regalado pruebas gratis de tus productos? ¿Cuál fue tu experiencia?
PROMOCIÓN
Cuéntame alguna anécdota de: ¿Cómo ha sido la promoción de un nuevo platillo?
Recuerdas alguna vez donde un excelente producto/platillo no haya sido exitoso debido a la promoción.
N/A para Arlet ¿Cuál dirías que es la función principal del Server? ¿En qué se diferencia con un Mesero o Food Runner?
¿Consideras que una promoción adecuada es un factor de éxito en la creación de un nuevo producto, platillo?
¿Cómo sabes que un nuevo platillo funcionará?
¿Existen requisitos a cumplir cuando deciden poner un nuevo platillo en el menú? ¿Cuáles son?
¿De qué forma se entera la gente de los nuevos platillos/productos?
Me podrías describir en tus palabras ¿Cómo es tu proceso de crear un nuevo platillo/producto?
¿Cuál consideras que es la tendencia más relevante de la industria?
¿Cómo descartas un nuevo platillo/producto?
En tu experiencia. ¿Qué tan importante es la promoción?
DESPEDIDA
Te agradezco mucho tomar tiempo para esta entrevista. Quiero felicitarte por tu negocio y espero pronto venir de nuevo a ver qué hay de nuevo.

ANEXO 5

ANÁLISIS DE LA OPINIÓN DE EXPERTOS.

		QUIMICO EN ALIMENTOS	CHEF
RECURSOS	Financieros	"Se asigna un presupuesto cada año."	"Se utilizan los recursos existentes en el restaurante."
	Intelectuales	"Se hacen estudios donde se contempla todo, costo de infraestructura, ingredientes, etc."	"Procuramos que el costo no se eleve, respecto de los platillos actuales."
	Intelectuales	"Existen métodos para crear nuevos platillos."	"Se hace en base a los platillos existentes con ayuda de los cocineros"
	Alianzas Estratégicas	"Hay un departamento encargado de verificar el uso de los recursos."	"No hay asesoría."
CULTURA	Tendencia	"Siempre se toman en cuenta las tendencias globales, porque siempre hay competencia."	"No siempre, porque somos comida tradicional mexicana"
	Autenticidad	"Calidad en el producto."	"Atención al cliente."
	Escucha activa	"Si, pero no al 100%"	"Si, el cliente es lo más importante y queremos conocerlos de manera personal."
	Innovación continua	"Se crean 2 platillos nuevos al mes."	"Se crea 1 platillo nuevos al mes. Se cambia toda la carta de 3 a 4 veces al año."
	Creatividad Colectiva	"El 70% es creativo."	"Todos son creativos."
	Mejora continua	"Pocos son los que proponen mejoras, los operarios normalmente."	"Si, todo el tiempo." "Tenemos una cultura de jamás decir no."
HÁBITAT	Tendencia	No lo sé.	Todo el tiempo, nos actualizamos con revistas gastronómicas y redes sociales, como Instagram.
	Relevancia, Gen Z	"Muchísima, porque es el mercado que se quiere acaparar por el nivel de consumo futuro."	"Mucha, ya que nuestros clientes son de Esa edad."
	Diferencias con Europa	"Si, debido a que el tipo de productos que se buscan en Europa son más nutritivos. El mercado europeo es más exigente."	"Si, y la diferencia son los clientes, en Europa los clientes buscan una tendencia más perfecta, cuidan más lo que comen, te piden ver la etiqueta de lo que consumen."
	Áreas destinadas a crear	"Si, se hace en un laboratorio destinado para hacer estas pruebas."	"No, se hace sobre la marcha, se reúne al equipo en la cocina para generar nuevas ideas. Y se lleva al mismo tiempo que se atiende la cocina, se destinan lugares y tiempos específicos para la creación de nuevos platillos."
VOZ DEL CLIENTE	Escuchan la VoC	"Si, definitivamente."	"Desde luego, tenemos una relación personal con nuestros clientes, ya sabemos lo que les gusta y lo que no." ... "Conocemos bien a nuestros clientes. Para evitar que se pierda el conocimiento del cliente, se trata de que todo el personal tenga el mismo conocimiento, se realiza un briefing donde se les da toda la información a los empleados."
	Recolección	"Si existen líneas de atención a clientes, principalmente quejas. Los mismos empleados prueban y se entregan comentarios."	"Si, bastante de su experiencia en el restaurante, que cambiarían."
	Manejo de la información	"Debe existir."	"Si existe."
	Importancia del 1 al 10. (10 es la mayor)	"9 debido a que el producto fue validado de manera anticipada. Y cuesta mucho regresar el producto."	"10, definitivamente, el cliente es lo más importante"
CREATIVIDAD	Creación de platillos	"1 cada 2 meses, yo diría."	"Se cambia la carta cada 3 meses. Y tenemos promociones por temporada."
	Reuniones con empleados	"1 al mes."	"Se hacen juntas breves cada cambio de turno 3 al día y se hace uno con todo el equipo cada semana."
	Importancia del 1 al 10. (10 es la mayor)	10	10
	Platillo innovador	"No, porque solo son mejoras incrementales."	"Si, porque tratamos de llevar al día la gastronomía del país al ser comida tradicional mexicana, por ejemplo, hacemos un pulpo chilimole, que lleva una espuma de cilantro encima, lo que lo vuelve nuevas texturas, otro aroma y otro concepto del platillo."
PROTOTIPO		"Se hacen muchas varias combinaciones, se cambian solo los ingredientes y sus porciones."	"Principalmente siempre me fijo en que es lo que más se vende, ..., de ahí me baso para crear un nuevo platillo, lo reviso con los cocineros, la presentación e investigo que se lleva con ese platillo, realizo varios montajes y se prueban para validar en base a prueba y error, se crean muchas combinaciones antes de seleccionar alguno."

		QUIMICO EN ALIMENTOS	CHEF
VALIDACIÓN	Al cambiar ingredientes.	"Atraves de los paneles de validación."	"Tratamos de no hacerlo, al tener clientes frecuentes, procuramos no cambiar cosas."
	Ante un reclamo.	"Si se le da seguimiento para encontrar el problema y en caso de que se ponga muy agresivo se pasa con legal."	"Si, se le explico que el ingrediente no estaba disponible en ese momento."
	Validación en el mercado	"Si, se regala el producto en grandes cantidades para generar la adopción."	"Si, muchas veces, cada que creamos un nuevo menú"
	Pruebas gratis.	"Si, de hecho, se regalan pruebas a los empleados y también mercadotecnia regala el producto en grandes cantidades para darlo a conocer."	"Si, para conocer la impresión del cliente y que te de su opinión y con eso validas"
PROMOCIÓN	Caso de éxito.	"En redes sociales, y implementan cultura en los empleados. Ej. Nexpreso, regalan cajitas, campañas verdes, conciencia ambiental, etc."	"Si, un día tuvimos la visita de someliers y a chefs que daban platillos maridados con vino, y uno de esos platillos, se sacó a la carta después, se validó a través de encuestas."
	Promoción de nuevos platillos.		"Los meseros reciben capacitación para realizar la labor de venta."
	¿Promoción como factor de éxito?	"Si, totalmente"	"Si, totalmente"
	Herramientas de Promoción.	"Por internet y redes sociales."	"Redes Sociales (Facebook e Instagram), Promociones de degustación"
	Tendencias más importantes.	"Productos saludables y conciencia ambiental."	"Comida saludable, en todas las generaciones."
	Que tan importante es la promoción.	"100% porque hay productos no tan buenos pero que saben cómo introducirse al mercado."	"Es sumamente importante, ya que si no la gente no conoce el nuevo platillo y solo pide lo que ya conoce."