



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA RED DE LOCALES DE COMIDA RÁPIDA
SALUDABLE EN GUADALAJARA, JALISCO, MÉXICO**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

LUIS MIGUEL CARRILLO CARRILLO

**PROFESOR GUIA:
GASTÓN ALEJANDRO HELD BARRANDEGUY**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
MARICEL RITA GIBBS ROBLES**

**SANTIAGO DE CHILE
2014**

RESUMEN

El presente trabajo evalúa la factibilidad técnica, económica y financiera de entrar a la industria de la comida rápida saludable en la ciudad de Guadalajara, Jalisco, México. La oportunidad identificada se basa en la creciente preocupación, tanto de las personas como las autoridades mexicanas, por acceder a una alimentación más sana, junto con los requerimientos de rapidez a la hora de comer que tiene la población laboralmente activa.

México presenta un favorable contexto para realizar este emprendimiento, con estabilidad económica e incentivos al emprendimiento, Además se están impulsando políticas para hacer frente a los altos niveles de sobrepeso y obesidad, y enfermedades asociadas, que muestra el país. Si bien la industria de la comida rápida en Guadalajara cuenta con un importante número de participantes, entre ellos reconocidas cadenas internacionales como McDonald's o Pizza Hut, el nicho de la comida rápida saludable se presenta como atractivo: tiene un desarrollo incipiente, un alto nivel de crecimiento (18% anual), buena rentabilidad y muy pocos competidores directos.

Después de realizar el análisis de mercado con 150 encuestas y varias entrevistas, se identifica como segmento objetivo a trabajadores(as) entre los 24 y 45 años de edad que busquen un mejor estilo de vida mediante la alimentación saludable y dispongan de poco tiempo. Para el desarrollo del negocio se propone una estrategia de diferenciación, focalizada en ofrecer comida rápida pero saludable, con mucha higiene y con insumos frescos. Se considera inicialmente la apertura de tres locales, ubicados en las zonas Centro, Minerva e Industrial, en las que se concentra la actividad comercial, empresarial e institucional de la ciudad. Adicionalmente se proponen planes específicos para la materialización de la estrategia como son presupuesto y actividades de marketing, proyección de ventas, requerimientos para la operación técnica y requerimientos humanos.

Para el primer año de operación se proyectan ventas de 1.160 desayunos y 2.170 comidas mensuales por local; con una capacidad instalada de 2.900 desayunos y 3.800 comidas cada uno. La inversión requerida para el negocio es de US\$ 300.000, que se considera financiar con capital propio (57%) y deuda (43%).

La evaluación económica, con una tasa de descuento de 29,8% y un horizonte de 5 años, arroja un VAN positivo de USD\$133.800 y una TIR de 49%, con una recuperación de la inversión en 1,27 años, por lo que se concluye que el proyecto es rentable. El análisis de sensibilidad muestra que el VAN se hace negativo si el precio o las unidades proyectadas para venta disminuyen más de un 8%. Sin embargo, esa situación se considera poco probable por haber hecho proyecciones conservadoras y orientarse a un mercado de nicho.

DEDICATORIA

A mis padres Esthela y Felipe, por su gran ejemplo y su amor incondicional.

A mi hermana Bertha, mis hermanos Felipe, Juan, Carlos y Paquito, por formar parte de la familia más hermosa.

A mis amigos que han estado conmigo (en la distancia) en esta experiencia inolvidable.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por permitirme salud y recursos para vivir esta gran experiencia.

A mis papás, que siempre me dan alientos para poder cumplir mis metas.

A mi hermana Bertha, por sus consejos, su compañerismo y su ejemplo.

A mi hermano Felipe, por alentarme, inspirarme y por su ejemplo de perseverancia ante cualquier prueba o circunstancia en la vida.

A mis compañeros de curso, por su garra, su compañerismo, su amistad, su cariño, su apoyo, sus enseñanzas y su ejemplo.

A los profesores Gastón y Maricel, por su valioso e incontable tiempo dedicado, por sus aportes y críticas que permitieron un mejor trabajo.

TABLA DE CONTENIDO

1.- INTRODUCCIÓN	1
1.1 Descripción del tema	2
1.2 Alcance	2
1.3 Objetivos	2
1.3.1 General	2
1.3.2 Específicos	3
1.4 Marco metodológico	3
1.5 Metodología específica	3
1.6 Marco conceptual	4
1.7 Resultados esperados	5
2.- ANÁLISIS AMBIENTAL	6
2.1 Análisis del entorno PEST	6
2.1.1 Análisis político y legal	6
2.1.2 Análisis económico	8
2.1.3 Análisis social	10
2.1.4 Análisis tecnológico	11
2.1.5 Conclusión PEST	12
2.2 Análisis de la industria	13
2.2.1 Generalidades de la industria	13
2.2.2 Caracterización de la industria (datos cuantitativos).....	14
2.2.3 Perspectivas de la industria	17
2.2.4 Análisis de las 5 fuerzas de M. Porter para la industria de comida rápida en la ciudad de Guadalajara Jalisco, México.....	17
2.3 Análisis de mercado	23
2.3.1 Análisis de los competidores	23
2.3.2 Análisis de los consumidores.....	24
2.3.3 Análisis de los proveedores	32
2.3.4 Canales de distribución.....	32
2.3.5 Análisis de oportunidades y amenazas (OA´s)	32
2.4 Análisis interno	33
2.4.1 Cadena de valor.....	33
2.4.2 Análisis VRIO.....	35
2.4.3 Creación de estrategias alternativas por medio de la matriz FODA	35
3.- ESTRATEGIA	37

3.1 Estrategia genérica	37
3.2 Marketing estratégico	37
3.2.1 Segmentar	37
3.2.2 Apuntar	38
3.2.3 Posicionar	38
3.3 Planificación Estratégica	39
3.3.1 Misión	39
3.3.2 Visión	39
3.3.3 Valores y principios.....	39
3.3.4 Objetivos	39
3.3.5 Organigrama	40
4.- MODELO DE NEGOCIOS	40
4.1 Clientes	40
4.2 Propuesta de valor	41
4.3 Canales de distribución	41
4.4 Relaciones con los clientes	41
4.5 Fuentes de ingresos	41
4.6 Recursos claves	41
4.7 Actividades clave	41
4.8 Alianzas Claves	42
4.9 Estructura de costos	42
5.- PLANES DE IMPLEMENTACIÓN	43
5.1 Plan de marketing	43
5.1.1 Objetivos	43
5.1.2 Insight del consumidor	44
5.1.3 Marketing mix	45
5.1.3.4 Presupuesto.....	52
5.2 Plan de ventas	53
5.2.1 Estrategia de ventas	53
5.2.2 Programa de incentivos	53
5.2.3 Proyección de ventas.....	53
5.3 Plan de operación	57
5.3.1 Modelo SCOR logística.....	58
5.3.2 Locación	60
5.3.3 Tamaño de la empresa	62
5.3.4 Capacidad instalada	62

5.3.5 Equipamiento	63
5.3.6 Personal requerido.....	64
5.3.7 Sistemas de información.....	64
5.3.8 Lay out.....	65
5.3.9 Horario de atención.....	66
5.3.10 Proceso de cocina	67
5.3.11 Proceso de servicio.....	67
5.3.12 Manual de higiene.....	68
5.3.13 Mermas y riesgo en inventario.....	68
5.4 Plan de RRHH	69
5.5 Plan financiero	70
5.5.1 Materias primas	70
5.5.2 Costos.....	71
5.5.3 Inversión tangible.....	72
5.5.4 Inversión intangible	73
5.5.5 Gastos de operación inicial.....	73
5.5.7 Financiamiento.....	74
5.5.8 Estados de resultados	75
5.5.9 Flujos de efectivo.....	75
5.5.10 Valor actual neto (VAN) del proyecto.....	77
5.5.11 CAPM	77
5.5.12 VAN con financiamiento.....	78
5.5.11 Análisis de sensibilidad.....	79
5.5.12 Punto de equilibrio	79
6.- CONCLUSION	80
7.- BIBLIOGRAFÍA	82
8.- ANEXOS Y APENDICES.....	85
Anexo 1: Proyecciones y crecimiento esperado.....	85
Anexo 2: Norma sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines.....	85
Anexo 3: Crecimiento, PIB México y ALC	86
Anexo 4: PIB Per Cápita	87
Anexo 5: Industria restaurantera.....	87
Anexo 6: Tasa de desempleo del total de PEA.....	88
Anexo 7: Ocupación en servicio de restaurantes y alojamiento	88
Anexo 8: Créditos otorgados en México.....	89

Anexo 9: Tipo de cambio en México	89
Anexo 10: Desempleo de mujeres en México.....	90
Anexo 11: Sobrepeso y obesidad en México y otros países	90
Anexo 12: Inversión en investigación	91
Anexo 13: Exportaciones mexicanas en productos de alta tecnología	91
Anexo 14: Gasto anual promedio según nivel de escolaridad	92
Anexo 15: Requisitos para abrir un restaurant	93
Anexo 16: Resultados financieros de Burger King.....	94
Anexo 17: Entrevista.....	95
Anexo 18: Comparación estructural de competidores	95
Anexo 19: Concentración de población en Guadalajara	96
Anexo 20: División zonal de Guadalajara	96
Anexo 21: Características particulares de los niveles socioeconómicos	97
Anexo 22: Cálculo de la muestra para la aplicación de encuestas	98
Anexo 23: Encuesta	99
Anexo 24: Resultados de la encuesta	102
Anexo 25: Cadena de Valor.....	117
Anexo 26: Autoevaluación en el modelo de negocios.....	118
Anexo 27: Propuesta general de menú.....	121
Anexo 28: Proyección de ventas mensuales para el primer año de operaciones	123
Anexo 29: Distancia de la Zona Centro a la Zona Minerva.....	124
Anexo 30: Distancia de la Zona Centro a la Zona Industrial	124
Anexo 31: Proceso de cocina	125
Anexo 32: Desglose de gastos para la operación inicial.....	125
Anexo 33: Estado de resultados proyectado	127
Anexo 34: Desglose de las depreciaciones.....	128
Anexo 35: Flujos proyectados mensuales para el primer año.....	128
Anexo 36: VAN del proyecto sin financiamiento.....	129
Anexo 37: Punto de equilibrio operacional	130
Anexo 38: principales funciones de cargo para el personal.....	131
Anexo 39: Resumen de las principales normas de higiene de la Unión Europea	133

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1: Conclusión del análisis PEST</i>	<i>12</i>
<i>Tabla 2: Comparación técnica de competidores de la comida rápida saludable en Guadalajara, Jalisco.....</i>	<i>24</i>
<i>Tabla 3: Análisis de oportunidades y amenazas de la industria de la comida rápida en Guadalajara, Jalisco.....</i>	<i>33</i>
<i>Tabla 4: Competencias fuentes de ventaja competitiva de Sarappe</i>	<i>35</i>
<i>Tabla 5: Estrategias alternativas por medio de la matriz FODA</i>	<i>36</i>
<i>Tabla 6: Presupuesto anual de marketing.....</i>	<i>52</i>
<i>Tabla 7: Escenario 1: Con base en la población y el segmento elegido</i>	<i>54</i>
<i>Tabla 8: Consumo mensual potencial de comidas</i>	<i>54</i>
<i>Tabla 9: Consumo mensual potencial de desayunos.....</i>	<i>55</i>
<i>Tabla 10: Escenario 1, proyección de demanda potencial anual</i>	<i>55</i>
<i>Tabla 11: Cálculo de ventas efectuadas de Subway.....</i>	<i>56</i>
<i>Tabla 12: Proyección de ventas anuales de Sarappe.....</i>	<i>56</i>
<i>Tabla 13: Comparación de ventas potenciales de los dos escenarios</i>	<i>57</i>
<i>Tabla 14: Cotización de insumos necesarios para elaboración de platillos</i>	<i>71</i>
<i>Tabla 15: Calculo del costo de materias primas (producto base)</i>	<i>72</i>
<i>Tabla 16: Inversión tangible</i>	<i>72</i>
<i>Tabla 17: Cotización específica de maquinaria y equipo.....</i>	<i>73</i>
<i>Tabla 18: Inversión intangible</i>	<i>73</i>
<i>Tabla 19: Operación inicial primer mes.....</i>	<i>74</i>

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1. Composición del gasto del consumo total de los hogares mexicanos por tamaño de localidad (año 2012)</i>	14
<i>Ilustración 2: Participación de mercado de "fast food" en América Latina</i>	15
<i>Ilustración 3: Principales marcas del mercado "fast food" en México</i>	16
<i>Ilustración 4: Participación de mercado en industria de la comida rápida en Guadalajara según número de locales de venta (2014)</i>	18
<i>Ilustración 5: Análisis 5 fuerzas de Porter en la industria de la comida rápida en Guadalajara, Jalisco</i>	22
<i>Ilustración 6: Locales de Subway</i>	23
<i>Ilustración 7. Segmentación socioeconómica en Guadalajara, Jalisco</i>	25
<i>Ilustración 8. Rango de gasto monetario mensual en alimentos y bebidas en México por hogares</i>	26
<i>Ilustración 10: Estrategia genérica</i>	37
<i>Ilustración 11: ¿A quiénes apuntar?</i>	38
<i>Ilustración 12: Organigrama y estructura organizacional</i>	40
<i>Ilustración 13: Modelo de negocios, Sarappe</i>	42
<i>Ilustración 14: Participación de mercado en la industria de la comida rápida en Guadalajara, Jalisco considerando a Sarappe</i>	44
<i>Ilustración 15: Insignia del consumidor</i>	45
<i>Ilustración 16: Procesos de compra de los clientes de Sarappe</i>	45
<i>Ilustración 17: Empaque del producto</i>	46
<i>Ilustración 18: Ciclo de vida del producto</i>	46
<i>Ilustración 19: Valor percibido en el producto/servicio de Sarappe</i>	47
<i>Ilustración 20: Fijación de precios de los productos/servicios de Sarappe</i>	48
<i>Ilustración 21: Proceso de acción, inbound marketing</i>	52
<i>Ilustración 22: Modelo SCORE de Sarappe</i>	58
<i>Ilustración 23: Proceso para el abastecimiento de insumos de Sarappe</i>	59
<i>Ilustración 24: Ubicación potencial para la matriz de Sarappe (Zona Centro)</i>	60
<i>Ilustración 25: Ubicación potencial para el local 1 en Sarappe (Zona Minerva)</i>	61
<i>Ilustración 26: Ubicación potencial para el local 2 en Sarappe (Zona Industrial)</i>	61
<i>Ilustración 27: Equipamiento necesario en Sarappe</i>	63
<i>Ilustración 28: Lay out para el local de Sarappe</i>	66
<i>Ilustración 29: Proceso de entrega del servicio</i>	68
<i>Ilustración 30: Cálculo del préstamo en dólares (cuota, intereses y amortización)</i>	75
<i>Ilustración 31: Flujos de efectivo</i>	76
<i>Ilustración 32: Sensibilidad del precio y de la cantidad de ventas proyectadas</i>	79

1.- INTRODUCCIÓN

Actualmente se está viviendo en una época de grandes cambios, principalmente si se observa los mercados y las tendencias de los consumidores en casi todas las industrias. La industria de la comida rápida, en el mundo, está teniendo un proceso de transformación gracias a cambios en los hábitos de consumo. Las empresas privadas son las principales promotoras de esto, pero principalmente el liderazgo lo han tenido empresas estadounidenses como McDonald's, Pizza Hut, Subway, etc.

Los mexicanos han vivido estos cambios muy acelerados, el estilo de vida apresurado ha modificado los hábitos de consumo y han surgido nuevas necesidades que antes no existían, la integración de la mujer al mercado laboral, el aumento de las horas de trabajo, más sedentarismo y demás factores como estos, provocan, que el mexicano acceda a comidas rápidas que, lejos de ayudar a una buena alimentación, la perjudica. Según el INEGI¹, la principal causa de muerte en México es la diabetes. Al 2006, México, hoy primer lugar en sobrepeso y obesidad en el mundo, tenía el 70% de obesidad y sobrepeso en mayores de 15 años, cifra que en 2010 llegó a 75% y se estima que para 2017 sea 79%.

En los últimos años ha habido una gran preocupación por estas materias por parte de los gobiernos, asociaciones civiles, empresas privadas y demás actores de la sociedad. El gobierno ha comenzado a hacer políticas públicas que apuntan claramente a incentivar la buena alimentación al imponer sanciones vía impuestos a los productos que no vayan en esta línea (impuesto a los refrescos y la penalización a las empresas de comida chatarra que no comuniquen los contenidos en sus productos), así como la creación de instituciones en contra de la obesidad y la diabetes que cada vez cobran más fuerza. Con ello, las empresas privadas, ante estos cambios, se están viendo forzados a mutar y ofrecer productos que se salgan de la línea de la comida chatarra y sean más saludables.

En México, las personas están buscando cada vez más nuevas opciones de consumo que les resuelvan problemas como el comer alimentos con buen sabor, pero que a su vez sean saludables, les aporten los nutrientes necesarios, les brinden energía, y que además no tengan necesariamente que ir a buscarlos. También se observa que gracias a los problemas de obesidad y diabetes, las personas necesitan de alimentos diferentes que se hagan cargo de esas necesidades. Sin embargo, se puede observar que el mercado ofrece pocas propuestas de valor al exceptuando Subway y Salatte que posteriormente se estudiarán a detalle.

Con base en lo anterior, se elige la Ciudad de Guadalajara, Jalisco, como el lugar idóneo para realizar un negocio que proponga contribuir a resolver parte de estas necesidades que están surgiendo. Se propone hacer el estudio en Guadalajara por ser el lugar de origen del autor, porque el autor cuenta con experiencia o contactos que se pueden aprovechar para el estudio de mercado, así como para la creación y el desarrollo del emprendimiento. Esto se hará con una red de locales de comida rápida saludable enfocada en personas que trabajan y que buscan una mejor calidad de vida por medio de la alimentación saludable. Se propone aprovechar las tendencias

¹ INEGI: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

anteriores, además del crecimiento esperado de esta industria de 4,4% anual entre 2012 y 2016, según el artículo “La comida casual vive su auge en México” publicado por el diario CNN.

1.1 Descripción del tema

El presente trabajo consiste en la elaboración de un plan de negocios que permita evaluar técnica y financieramente la factibilidad de la apertura de una cadena de comida rápida saludable en la ciudad de Guadalajara, Jalisco, México.

Se plantea este plan de negocios con la finalidad de aprovechar las tendencias tanto de los consumidores, como del mercado de la comida rápida, de las regulaciones y reformas que se están haciendo en el país, y del momento estratégico en el que se encuentra Guadalajara al día de hoy.

Las principales preguntas a responder son las siguientes:

1. ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas que tiene la industria de la comida rápida saludable en Guadalajara, Jalisco?
2. ¿Apuntan las tendencias del mercado al crecimiento de la comida rápida saludable?
3. ¿Qué servicio se puede ofrecer a los trabajadores de Guadalajara?
4. ¿Cuál es el segmento objetivo para entregar la propuesta de valor?
5. ¿Cuál es el modelo de negocios con el que se quiere competir?
6. ¿Cuál es la mejor estrategia para penetrar el mercado?
7. ¿Qué recursos se necesitan para iniciar el proyecto?
8. ¿Cuál es el mix de marketing que se usará para comunicar la oferta de valor?
9. ¿Es económicamente factible iniciar el negocio?

1.2 Alcance

Este proyecto no está enfocado en competir con los grandes restaurantes ni las grandes cadenas más reconocidas de Guadalajara, aunque si se tocan cuando se analiza la industria, pues se estudia primero la industria de comida rápida (chatarra) para después pasar al estudio de la comida rápida saludable. El enfoque radica en la prestación de servicios de comida rápida saludable o “fast good” especialmente a las personas con un estilo de vida acelerado que requieren de un servicio de comida rápida para optimizar su escaso tiempo y que estén buscando mejores alternativas de alimentación balanceada para mejorar su estilo de vida.

1.3 Objetivos

1.3.1 General

El objetivo general del trabajo es establecer una empresa que ofrezca alimentación rápida saludable enfocada en las personas que trabajan y que no tienen suficiente tiempo para buscar opciones saludables en el mercado de Guadalajara, Jalisco, consolidándose como líder en su segmento. De esta manera, se está contribuyendo con soluciones prácticas que aportan y ayudan a resolver el problema de la mala alimentación de los mexicanos, y con esto, disminuir los fuertes problemas de obesidad y diabetes de México.

1.3.2 Específicos

Para lograr lo anterior se establecen los siguientes objetivos específicos:

- Determinar el proceso y la modalidad para la conformación de una nueva empresa capaz de cumplir el objeto que se propone que alcance.
- Determinar la conformación de una sociedad que sea capaz de integrar a personas con diferentes capacidades y habilidades (empresarios, nutriólogos, chefs, etcétera) que permitan el logro de un objetivo en común.
- Observar el mercado, siendo capaz de generar un diagnóstico, detectando las oportunidades y amenazas para el emprendimiento de un nuevo negocio.
- Realizar un análisis del mercado poniendo a prueba las habilidades y capacidades para detectar necesidades a resolver.
- Diseñar una estrategia que permita resolver las necesidades detectadas, generar un plan de acción integral y generando los recursos / excedentes que le permitan a la empresa proyectarse en el tiempo.

1.4 Marco metodológico

El plan de negocios es un documento escrito de manera clara, precisa y sencilla que se da como resultado de un proceso de planeación del negocio. En este plan se sientan la bases para guiar un negocio, puesto que se muestran desde los objetivos a alcanzar, hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán y los resultados esperados (Weinbergen, 2011).

Para el desarrollo de planes de negocios mayoritariamente se usan métodos descriptivos, métodos o herramientas que ayudan a observar, capturar y describir la información, por ejemplo, la observación de campo, las entrevistas a personas involucradas en el sistema, la investigación en la web, las encuestas aleatorias tanto físicas como virtuales y herramientas estadísticas. Aunque intuitivamente se hubiesen determinado aspectos como el producto, el cliente del proyecto y dónde se ofrecería el servicio, existen todavía muchas variables claves por determinar, cómo el segmento o mercado al que se está apuntando, características del modelo de negocios, estrategia y planes específicos de implementación, entre otros.

1.5 Metodología específica

Para la elaboración de este plan de negocio se utilizan las siguientes herramientas específicas.

Análisis ambiental, análisis de la industria y análisis de competidores: Se utilizará principalmente la herramienta PEST² para entender el entorno externo del país. Se utiliza la herramienta que presenta Michael Porter con su modelo de las 5 fuerzas para analizar la industria.

Análisis de mercado: Se explora el mercado mediante la aplicación de entrevistas a profundidad a clientes potenciales en la ciudad objetivo y posteriormente se diseña una encuesta que permita la obtención de información cuantitativa para validar la

² PEST: Estudio Político, Económico, Social y Tecnológico

información obtenida en las entrevistas; el fin es obtener información relevante para el diseño de la estrategia, modelo de negocios y planes de implementación.

Análisis interno: Se utilizan herramientas como FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), VRIO³ y el análisis de la cadena de valor.

Estrategia: Se propone una estrategia de posicionamiento para penetrar el mercado con base en las metodologías del modelo que presentan Michael Porter, 1997 y Thomas L. Wheelen, 2007. El marketing estratégico se analiza bajo la perspectiva que da Rolf Weinreich en su artículo S:A:P; - Segmentar, Apuntar, Posicionar.

Modelo de negocios: Se utiliza el modelo canvas para explicar el funcionamiento del negocio y presentar los factores críticos.

Plan de marketing: Se utiliza la herramienta de las 4 P's (producto, precio, plaza y promoción) y se realiza un presupuesto de marketing que se utilizara en el plan financiero.

Plan de ventas: Se plantean las Estrategias de ventas, así como un plan de beneficios en el que se hace parte a los clientes para que ellos también obtengan beneficios o ganancias con la recomendación del servicio o captura de nuevos clientes y socios y finalmente, se hace una proyección de ventas.

Plan de operación: Se proponen las mejores alternativas estratégicas sobre la localización, abastecimiento de materias primas, cadena de valor y cadena de suministro utilizando el modelo SCOR en logística, del autor Richard Flores Coronel.

Plan de RRHH: Se elige la estructura que mejor funcione cuando se determine la operación del servicio, que considere personas capaces de ocupar puestos de trabajo a la medida con procesos de selección, reclutamiento riguroso enfocando más bien en habilidades, no en conocimientos transferibles y un plan de compensaciones justo y atractivo. Se realiza el reglamento "Políticas de Recursos Humanos" donde se expone todo lo necesario para la operación de esa área.

Plan financiero: Se elaborará un presupuesto con los requerimientos de activos que se necesitarán, se simula un crédito para determinar las cuotas y los intereses que se pagarán. Se realiza una evaluación económica y una evaluación financiera en base a la metodología del VAN, y un análisis de escenarios para estudiar la sensibilidad de los resultados.

1.6 Marco conceptual

El presente trabajo tiene como interés primordial brindar a las personas una **alimentación saludable**. Esta se define como consumir una variedad de alimentos diarios, porque el cuerpo humano necesita diversos nutrientes y energía todos los días que un único alimento no es capaz de cubrir (FAO⁴). Una alimentación saludable

³ VRIO: Este análisis sirve para comprobar que las capacidades de la empresa pasen la prueba de valor, rareza, inimitabilidad y transversal a la organización.

⁴ FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.

consiste en ingerir una variedad de alimentos que brinden los nutrientes necesarios para estar sano, sentirse bien y tener energía. Estos nutrientes incluyen las proteínas, los carbohidratos, las grasas, el agua, las vitaminas y los minerales.

La **comida chatarra** se entenderá como aquel alimento que es percibido como comida de fácil preparación con poco valor nutritivo, y que contiene altos niveles de grasas, sal o carbohidratos, así como numerosos aditivos alimentarios; al mismo tiempo, carece de proteínas, vitaminas, fibras, entre otros. Este tipo de comida es popular entre los consumidores por su facilidad a la hora de adquirirla, no requiere ningún tipo de preparación extra, es cómoda de ingerir y tienen una gran diversidad de sabores.

Los **alimentos elaborados** componen un amplio grupo de comidas que llegan las personas tras un proceso de modificación del estado originario de sus componentes para hacerlos más apetitosos, sabrosos, fáciles de comer y de conservar.

Por **alimentos personalizados** se entenderá la variedad de alimentos que son recomendados a cada persona por un especialista como resultado de un diagnóstico, cuya concentración nutricional es específica y adecuada para las necesidades particulares o que son necesarios para mantener controlado algún padecimiento o enfermedad, si es el caso.

La Norma Oficial Mexicana 043 define a los **hábitos de alimentación** como el conjunto de conductas adquiridas por la repetición de actos en cuanto a la selección, la preparación y el consumo de alimentos.

Por **industria de la comida rápida saludable** entenderemos aquella industria emergente que tiene todos los elementos de la comida rápida en cuanto a conveniente y casual, con el gran valor agregado de ofrecer alimentos frescos de la más alta calidad (sin conservantes) y un equipo de personas comprometidas a cumplir con el enfoque principal: salud y bienestar. Esta industria ha sido denominada en USA, Argentina y algunos países de Europa como "**Fast Good**".

1.7 Resultados esperados

Al término del presente trabajo se espera haber elaborado un plan de negocios que reúna los siguientes puntos:

- Un análisis ambiental externo del país, donde se estudian los aspectos relevantes al proyecto, así como también un análisis de la industria, detectando las generalidades, tendencias y atractivo, además de declarar las oportunidades y amenazas que se presentan.
- Un análisis del mercado, principalmente de la comida rápida saludable, así como un análisis de los consumidores y los competidores.
- Un análisis interno de las fortalezas y debilidades que tiene el start up, así como las de los competidores directos e indirectos.
- Identificación de la mejor estrategia para competir en el mercado así como el diseño del modelo de negocios.
- El marketing mix que se propondrá y el plan de ventas.
- Los requerimientos de recursos (financieros, humanos, técnicos, operativos).
- La evaluación de la factibilidad técnica y económica del negocio.

2.- ANÁLISIS AMBIENTAL

2.1 Análisis del entorno PEST

El análisis del ambiente externo permite identificar algunas oportunidades que se tengan por el solo hecho de planear iniciar un negocio en determinado país, en este caso, México. Por otra parte, se pueden identificar también algunas amenazas o puntos en contra para la realización del negocio en dicho país. Una forma clara de mostrarlo es haciendo un análisis PEST, el que estudia los aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos más relevantes del país, y que se detalla a continuación:

2.1.1 Análisis político y legal

Nivel de Impuestos

De acuerdo a un artículo publicado por El Universal, 2014, en promedio, México tiene una captación impositiva menor que la región de América Latina (AL) y no solo eso, sino que además, aún no recupera los niveles que llegó a captar previo a la crisis financiera internacional de 2009⁵. También dice que a pesar de que México es una de las economías más grandes de América Latina, existe una captación tributaria muy por debajo del promedio de los países miembros de la OCDE y AL, casi por mitad de países líderes de la región en recaudación, como Argentina (37% del PIB), Brasil (36,3%) y Uruguay (26,3%), México alcanzó un nivel de 19,6% del PIB en 2012.

México ha sido un país que últimamente se ha mencionado mucho en la región, pues, pese a la desaprobación popular, el Presidente de la República, Enrique Peña Nieto, ha sido capaz de sacar adelante y lograr la aprobación de 6 reformas estructurales que el Congreso de la Unión concretó este año, las cuales, llevaban años sin discutirse plenamente en el Poder Legislativo.

El fin principal de estas reformas, es profundizar en la libre competencia y el libre mercado, promover la eficiencia económica; “bajo este discurso se ha logrado la privatización de más de 980 empresas en el periodo 1982-2003” (Paulo Humberto Díaz Villegas⁶), cancelando así los monopolios que eran del Estado aunque ahora pasaron a ser monopolios de mercado.

Imelda García, en su artículo titulado “6 reformas clave de Peña aprobadas por el Congreso en 2013”, presenta una síntesis de cada una de ellas. Las que tienen un impacto mayor con el tema de este trabajo son, la financiera y la hacendaria. La financiera abre más oportunidades de crédito para estimular el consumo y la inversión y la hacendaria elimina los impuestos IDE⁷ e IETU⁸ y aumenta el IVA⁹ y el ISR¹⁰.

⁵ Datos revelados conjuntamente por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

⁶ Paulo Humberto Díaz Villegas: Es profesor de la Facultad de Economía de la UNAM desde hace más de 12 años en las áreas de Investigación y Análisis Económico, Economía Internacional y Teoría Monetaria. Ha sido conferencista en eventos nacionales e internacionales sobre el papel del Estado en la economía y la crisis financiera. Ha sido funcionario público por más de 10 años en la Cámara de Diputados Federal y en la Secretaría de Economía. Actualmente, es doctorante en el Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM.

⁷ IDE: Impuesto a los Depósitos en Efectivo.

⁸ IETU: Impuesto Especial a la Tasa Única.

Proyección

Según el texto Criterios Generales de Política Económica 2014 que emite la Cámara de Diputados de México, se estima que este conjunto de reformas podría aumentar el crecimiento potencial (PIB) de la economía mexicana en cerca de 2% (de 3,5% a 5,4%) en el mediano plazo. El crecimiento adicional que se tendría entre 2015 y 2019, podría traducirse en una generación adicional de más de 300 mil empleos formales por año, superando el millón de plazas anuales (ver Anexo 1).

Otro paso importante que da México es la creación del Instituto Nacional del Emprendedor, con lo que se enfatiza la importancia del fortalecimiento de las empresas y la creación de nuevos negocios. Según un artículo publicado en la página web de la Secretaría de Economía, “el Instituto Nacional del Emprendedor, presidido por Enrique Jacob Rocha, es un órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Economía, que tiene por objeto instrumentar, coordinar la política nacional de apoyo incluyente a emprendedores, a las micro, pequeñas y medianas empresas, impulsando su innovación, competitividad, así como la proyección en los mercados nacional e internacional para aumentar su contribución al desarrollo económico y bienestar social, también busca coadyuvar al desarrollo de políticas que fomenten la cultura y productividad empresarial”.

Según otro artículo publicado por la página web de la Presidencia de la República, 2014, se comenzó el lanzamiento de la Estrategia Nacional para la Prevención y el Control del Sobrepeso, la Obesidad y la Diabetes, que según reza “será pieza fundamental para mejorar la salud y calidad de vida de las familias mexicanas”.

La estrategia contempla la promoción de estilos de vida saludables, a través de la educación a la sociedad en general con campañas y a las escuelas, un monitoreo permanente de las enfermedades no transmisibles, así como la implementación de acciones preventivas y correctivas. Cabe mencionar que, según los resultados que entrega el INEGI, los resultados en la evaluación de esta estrategia en las escuelas no ha sido tan satisfactorio como se esperaba. Las causas de estos débiles resultados se estima que radican en la falta de concientización a padres de familia, docentes y maestros.

A partir del primero de enero de 2014 se comenzó a cobrar el impuesto del 16% a los refrescos y 8% a la comida chatarra, además de cobrar un peso de impuesto adicional por cada litro de refresco consumido. Este tipo de iniciativas se consideran buenos comienzos para el combate a la obesidad por parte de los diferentes niveles de gobierno.

En cuanto a las leyes importantes a tener en cuenta para este rubro, están la Ley Federal del Trabajo, el Código Fiscal Federal, el Código de Comercio, las leyes impositivas (LISR¹¹, LIVA¹², LIEPS¹³, etc.), Ley del IMSS¹⁴, entre otras. Las anteriores

⁹ IVA: Impuesto al Valor Agregado

¹⁰ISR: Impuesto sobre la Renta

¹¹ LISR: Ley del Impuesto Sobre la Renta.

¹² LIVA: Ley del Impuesto al Valor Agregado.

resultan importantes ya que son las principales legislaciones para regular la tributación y asegurar a los trabajadores.

Una de las más importantes, es la que respecta a salubridad, la cual, es encargada de la legislación, revisión, monitoreo y auditoría de los espacios físicos, principalmente si se trata de comidas y bebidas. En México, existe La Norma Sanitaria para el Funcionamiento de Restaurantes y Servicios Afines (Congreso de la Unión, 2005), de la cual, en el Anexo 2, se presenta su estructura y la temática generalizada que esta norma incluye en su reglamentación. Dentro de los reglamentos más importantes están los de cuidados y tratamientos para el manejo de alimentos, de locales de servicio, de lavado de alimentos, de almacenaje, etc.

2.1.2 Análisis económico

Según datos del Banco Mundial, el crecimiento de México (PIB) en los últimos 9 años ha rodeado el 3% anual, cifra inferior al promedio de América Latina y el Caribe (ALC). Para 2006, México crecía alrededor de un 3%. En 2009, México tuvo un crecimiento del PIB de casi -5%, mientras que ALC tuvo un crecimiento de cerca del -1%. A partir de dicho año hubo una recuperación, pero siempre con México por debajo de ALC, hasta 2012, cuando se invirtieron las posiciones, pasando México a un 3,8%, mientras que ALC tuvo apenas un 2,9% (ver Anexo 3).

En cuanto al PIB per cápita, México, comparado con América Latina y el Caribe, se encuentra muy por arriba desde 2004 hasta 2012, según información del Banco Mundial. Algo importante es que esta diferencia era muy grande en 2006, cerca de 3.000 dólares; sin embargo, ha venido siendo cada vez menor: para 2012, esa diferencia era tan solo de cerca de 600 dólares (ver Anexo 4).

Según el CANIRAC¹⁵, en 2013 el sector de los restaurantes participaba en la economía nacional en 1,4% de PIB y una venta anual aproximada de 183 mil millones de pesos (14 mil millones de dólares). El sector restaurantero generó un millón trecientos mil empleos directos y tres millones doscientos cincuenta mil indirectos, siendo la nómina el principal gasto que los restaurantes miembros del CANIRAC declararon tener (ver Anexo 5).

Situación del mercado laboral

Según las cifras del Banco Mundial, en 2006 México tenía una tasa de desempleo (sobre el total de la población económicamente activa) de 3,7%, mientras que en ALC era de 8,3. En 2009, la tasa en México subió a 5,2% y en ALC subió pero con menor intensidad, quedándose en 7,4%. Para 2012, las tasas cada vez se están igualando, quedando en 5,9% la mexicana y en 6,6% la de ALC (ver Anexo 6).

El porcentaje de ocupación para el sector de los restaurantes y servicios de alojamiento, según el INEGI¹⁶, ha venido aumentando desde 1995, pues en el periodo de 1995 a 1999 representaba el 4,6%, y para 2009 ya era de 6,35% (ver Anexo 7).

¹³ Ley del Impuesto Especial sobre Bienes y Servicios.

¹⁴ Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social.

¹⁵ CANIRAC: Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados.

¹⁶ INEGI: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

Salarios mínimos

De acuerdo con datos de la Comisión Nacional de Salarios Mínimos, los salarios mínimos vigentes en México para 2014 tuvieron un aumento general de un 3,9 % en las dos áreas geográficas en las que se divide el país para efectos de salario mínimo. Los nuevos salarios mínimos legales que rigen este 2014 son los siguientes: área geográfica “A”¹⁷, 67,29 pesos diarios (5,36 dólares); área geográfica “B”¹⁸, 63,77 pesos diarios (5,10 dólares). Sin embargo, pese a este aumento, los salarios mínimos en México siguen estando muy bajos comparados con países de Sudamérica y de la OCDE.

Evolución de la inflación

Según la encuesta sobre las expectativas de los especialistas en economía del sector privado, realizada por el Banco de México, “las expectativas de inflación de corto y mediano plazo se mantienen estables, en gran medida por los sólidos fundamentos de la economía mexicana y por las condiciones monetarias prevalecientes”. Por otra parte, las expectativas inflacionarias para el mediano plazo son de 3,58 por ciento (Criterios Generales de Política Económica, 2014).

Créditos otorgados

Según el Banco Mundial, el crédito interno provisto por el sector bancario (% del PIB)¹⁹ en México se ha estado comportando por debajo del promedio de América Latina y el Caribe aunque siempre ha mantenido una tendencia creciente pasando de 31,3 en 2014 hasta 47,6 en 2012 (ver Anexo 8).

Tipo de cambio

El tipo de cambio en México no ha sido muy constante a través del tiempo, ya que, gracias a que es flexible, el Banco de México varias veces ha recurrido a este mecanismo para hacer política económica. Según las bases de datos del Banco de Inversión, Forex, desde 2003 a 2008 el tipo de cambio estuvo alrededor de los 10,50 pesos por dólar, en 2009 subió hasta llegar a los 15,3, después, bajó a los 11,6 en 2011 y a partir de ese año ha subido y se ha mantenido entre los 12 y los 13 pesos por dólar (ver Anexo 9).

Todos estos antecedentes económicos son muy relevantes para la atracción de inversión extranjera al país y por consiguiente para proyectos como el planteado para este trabajo pues en un futuro, quizá el proyecto atraiga inversión extranjera para expandirse por todo el país.

¹⁷ Área Geográfica “A”: Corresponde al área geográfica que está considerada como con más poder adquisitivo y económicamente más dinámica en México.

¹⁸ Área Geográfica “B”: Corresponde al área geográfica que está considerada como con menos poder adquisitivo y económicamente menos dinámica en México.

¹⁹ El crédito interno provisto por el sector bancario incluye todo el crédito a diversos sectores en términos brutos, con excepción del crédito al Gobierno central, que es neto.

2.1.3 Análisis social

Incursión de la mujer en la sociedad

La ENOE²⁰ refiere que “en el cuarto trimestre de 2012, 18 millones 429 mil 727 mujeres, formaban parte de la población ocupada en el país. En total, cerca del 45 por ciento de las mayores de 14 años tiene un empleo, casi cuatro de cada 10 hogares en México tienen jefatura femenina, lo que refleja el aumento de su presencia en la economía y el mercado laboral. En 1970, su participación era de 17 por ciento, y en 2010 aumentó a 39 por ciento”. El desempleo en mujeres de ALC es más alto que el desempleo en México, aunque en los últimos años ALC ha venido acortando esa diferencia porcentual hasta llegar al año más reciente presentado (2012), donde la brecha es de sólo poco más de 2 puntos porcentuales, mientras que en 2005 era de más de 5 puntos (ver Anexo 10).

Esperanza de vida

Según la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), en su informe *El panorama de la Salud 2013* (Health at a Glance 2013), "México tiene ahora la esperanza de vida más baja de todos los países de la Organización. Mientras que en los países de la OCDE la esperanza de vida aumentó 3 años en promedio entre el año 2000 y el 2011 (pasando de 77,1 a 80,1 años), en México aumentó menos de un año (de 73,3 a 74,2 años)".

Hábitos alimenticios de los mexicanos

En un reciente informe de la PROFECO²¹ se muestra que el concepto de los centros comerciales que se tenía en los años 70 ha pasado a la historia, pues hoy en día, estos sitios se han convertido no sólo en un lugar para ir de compras, sino también de esparcimiento y recreación. Este cambio obedece a las nuevas necesidades y hábitos de los consumidores.

La especialista del sector consumo de Monex Casa de Bolsa, Paola Sotelo, según una entrevista para Jesús Urgarte de CNN, consideró, que la comida casual es un nicho con un potencial de crecimiento muy interesante y que estaba desatendido en México con las siguientes características:

- Actualmente, no hay propuestas relevantes de marcas mexicanas, por eso se tiene que importar.
- La categoría de comida casual tiene un valor de 2.100 millones de dólares en México y en el periodo 2012-2016 crecerá a una tasa anual compuesta de 4,4%, según un reporte de Euromonitor International.

²⁰ La Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo es la consolidación y fusión de la Encuesta Nacional de Empleo Urbano (ENEU) y la Encuesta Nacional de Empleo (ENE), que por más de 20 años estuvieron proporcionando información de la población ocupada y desocupada. La sustitución se realizó con la finalidad de presentar una nueva encuesta que permitiera captar y conocer de mejor manera las características del mercado laboral mexicano.

²¹ La Procuraduría Federal del Consumidor (Profeco) es un organismo público descentralizado e independiente de la Secretaría de Economía del Gobierno Federal Mexicano. Fue creado para promover y proteger los derechos del consumidor, fomentar el consumo inteligente y procurar la equidad y seguridad jurídica en las relaciones entre proveedores y consumidores.

- La pirámide poblacional apunta a la incorporación de un número cada vez mayor de personas en edad de trabajar y con necesidad de comer más frecuentemente fuera de casa.
- Actualmente el 43% de la gente en México tiene entre 20 y 50 años de edad, y destina aproximadamente **el 8% de su ingreso a la compra de alimentos y bebidas.**

La Organización Panamericana de Salud dice (2011); “La obesidad ha alcanzado proporciones epidémicas a nivel mundial. Cada año mueren, como mínimo, 2,6 millones de personas a causa de la obesidad o sobrepeso. En 2008, 1500 millones de adultos (de 20 y más años) tenían sobrepeso”. Finaliza diciendo “México ocupa el primer lugar a nivel mundial en obesidad tanto en niños como en adultos”. De acuerdo a la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura, 2013, en su informe “El Estado Mundial de la Agricultura y la Alimentación 2013”, los dos países en los que la obesidad tiene más prevalencia en el mundo son USA y México. Por parte de los estadounidenses la cifra es de 31,8% de prevalencia, mientras que los mexicanos pasaron a 32,8%, colocándolos como el país con más prevalencia de obesidad en el mundo.

Por su parte, Euromonitor International, en su texto “La industria de Alimentos Saludables en América Latina”, muestra información donde claramente se observa que México tiene el primer lugar en lo que esta institución llama la epidemia del sobrepeso y la obesidad, seguido de Venezuela y Australia (ver Anexo 11).

Se observa también un aumento del tráfico vehicular en las principales ciudades de México, como Ciudad de México, Distrito Federal, Zona Metropolitana de Guadalajara, Monterrey, Puebla, etc.; lo anterior es de considerarse para los nuevos negocios que ofrezcan servicio de reparto a domicilio.

2.1.4 Análisis tecnológico

Según el SIICYT²², “La inversión en investigación científica y desarrollo experimental (IDE) de los países de altos ingresos, representan actualmente más del 80% del total mundial y entre 1,5% y 3,8% de su PIB, mientras que la mayoría de los países en desarrollo dedican menos del 0,5% de su PIB a IDE, y en algunos casos tan sólo el 0,01%”; México invierte un 0,47% (ver Anexo 12).

Es notable la correlación que hay entre la inversión en ciencia y tecnología que hacen los países con su grado de desarrollo. Existe una enorme diferencia entre los países ricos y los pobres en cuanto al número de científicos e ingenieros, de instituciones de investigación, de solicitudes de patentes así como de personas inscritas en estudios científicos/tecnológicos en colegios y universidades.

Sin embargo, la industria de alimentos o de la comida rápida saludable no requiere altas inversiones en tecnología, ni para el diseño de productos ni para su producción y

²² El SIICYT (Sistema Integrado de Información sobre Investigación Científica y Tecnológica) tiene por objeto integrar, homogeneizar y estandarizar toda la información disponible sobre investigación científica y tecnológica, técnicas y servicios que ofertan las instituciones educativas, centros, organismos, empresas y personas físicas del sector público, privado y social.

comercialización. La tecnología necesaria para la producción o entrega de servicios de alimentos se puede encontrar con proveedores mexicanos a costos muy competitivos, ya que México es productor de línea blanca y materias especializadas para cocina; además tiene una economía muy abierta con USA y Japón, que son grandes productores de tecnología.

Las exportaciones mexicanas de productos de alta tecnología²³ (en porcentaje de las exportaciones de productos manufacturados) en el periodo de 2004 a 2012, en todos los años, estuvieron muy por arriba del promedio en comparación con las de América Latina y el Caribe. En el último año ALC exportó cerca del 12% y México cerca del 17% (ver Anexo 13).

2.1.5 Conclusión PEST

Se puede concluir que el nuevo escenario que muestran las reformas estructurales que se están realizando es bastante bueno, ya que prometen atraer inversiones extranjeras, incentivar la competencia, más acceso a créditos y en general buscan reactivar la economía. Por otro lado, una ventaja muy grande son las tendencias muy favorables para todos los productos que promuevan y fomenten una buena alimentación, así como la preocupación cada vez mayor de las personas por sus hábitos alimenticios y su salud.

Cada vez son más las presiones por parte de las autoridades para que las empresas que ofrecen comida chatarra, coloquen toda la información en la etiqueta nutrimental de los alimentos, así como restricciones legales para promocionar y publicitar productos que no fomenten una buena cultura alimenticia o que atenten contra la salud. En la siguiente tabla, se presenta un resumen de todo lo escrito anteriormente.

Tabla 1: Conclusión del análisis PEST

	A FAVOR		EN CONTRA
	ANÁLISIS POLÍTICO Y LEGAL		
✓	Eliminación del IDE ²⁴ y IETU ²⁵ .	✗	Proceso burocrático para la apertura de negocios.
✓	Numerosas políticas gubernamentales promoviendo la mejor alimentación y señalando la comida chatarra como nociva para la salud.	✗	Nivel bajo en recaudación de impuestos.
✓	Políticas como los impuestos a los refrescos, comidas chatarras y planes de combate a la obesidad en las escuelas.	✗	Regulación sanitaria bastante estricta.
✓	Iniciativas en diferentes sectores para promover la alimentación saludable.		
✓	Instituto Nacional de Emprendedor, Apoyos económicos y técnicos.		
	ANÁLISIS ECONÓMICO		
✓	Nivel de salarios bajos. Salarios mínimos bajos.	✗	Poco crecimiento económico.
✓	Tasas de interés favorables.	✗	Bajo nivel de ingresos.
✓	Demanda por productos saludables creciente.		

²³ Las exportaciones de productos de alta tecnología son productos altamente intensivos en investigación y desarrollo, como son los productos de las industrias aeroespacial, informática, farmacéutica, de instrumentos científicos y de maquinaria eléctrica.

²⁴ IDE: Impuesto a los Depósitos en Efectivo.

²⁵ Impuesto Empresarial a Tasa Única.

ANÁLISIS SOCIAL			
✓	Incursión de la mujer a la sociedad.	✗	Malos hábitos de consumo muy arraigados.
✓	La muerte de los mexicanos, la mayoría de las veces es causada por problemas con la obesidad y la diabetes.		
✓	Pirámide poblacional favorable, casi el 50% en edad de trabajar y demandantes de productos fuera de casa.		
✓	Altos índices de obesidad, diabetes, hipertensión.		
ANÁLISIS TECNOLÓGICO			
✓	Acceso a proveedores de tecnologías para la instalación de la cadena logística.		

Fuente: Elaboración propia

Por todo lo anterior, el entorno ambiental en México se considera favorable para realizar emprendimientos que ofrezcan alimentos saludables o cualquier producto que promueva la buena alimentación. Además, los resultados antes encontrados serán materia prima directa para la elaboración de la estrategia y el modelo de negocios con el que competirá la empresa objeto del siguiente proyecto.

2.2 Análisis de la industria

2.2.1 Generalidades de la industria

Para entender un poco más la industria de las comidas preparadas en México, se plantean algunos conceptos básicos antes de entrar a la información cuantitativa, según la Investigación de Mercado “Restaurantes” realizada por Atzin Recoder Renteral y publicada por La Universidad del Valle de México en 2011.

Gastronomía mexicana

Dos de las principales características que han distinguido a la gastronomía mexicana son; su gran variedad de platillos y recetas además de su complejidad en elaboración. El 16 de noviembre de 2010 la gastronomía mexicana fue reconocida, con la cocina francesa, como Patrimonio Inmaterial de la Humanidad por la UNESCO. La gastronomía mexicana, es reconocida por sus sabores distintivos, sofisticados, y con un alto grado de condimentación. Reúne muchas tradiciones gastronómicas tanto indígenas como europeas.

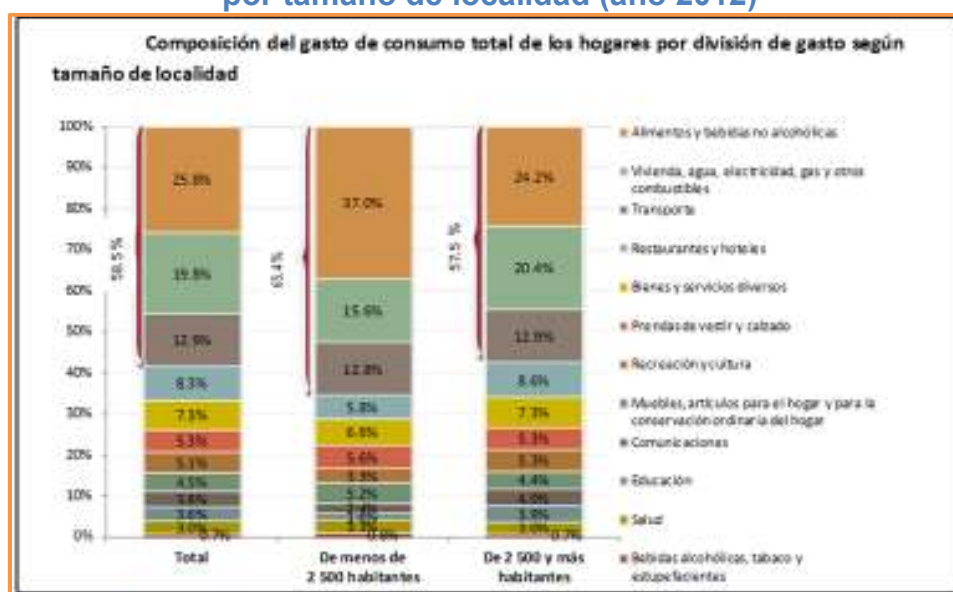
Para poder hacer una investigación más profunda se puede identificar según la tesis antes mencionada que hay 5 grandes variantes de restaurantes o de establecimientos donde se venda comidas preparadas. Ellas son, los restaurantes buffet, los de alta cocina gourmet, los temáticos, los de comida para llevar o take away y la que a continuación se estudiarán, la comida rápida (fast food). Estos últimos, son restaurantes informales donde se consume alimentos simples y de rápida preparación, como hamburguesas, papas fritas, tacos, pizzas o pollo. Algunas de las cadenas de restaurantes más conocidas en esta variante son: McDonald's, Burger King, Wendy's, KFC, Pizza Hut, Domino's Pizza, Taco Bell o Telepizza, entre otras.

2.2.2 Caracterización de la industria (datos cuantitativos)

De acuerdo con los datos que presenta el INEGI²⁶ en la presentación de los resultados de la Encuesta Nacional de Gastos de los Hogares (ENGASTO), correspondientes a su levantamiento del año 2012, el gasto de consumo total de los hogares mexicanos durante el año 2012 ascendió a 4,5 billones de pesos (360 millones de dólares); el 87,5% de dicho gasto correspondió a las localidades de 2.500 habitantes en adelante, y el 12,5% restante a las localidades con menos de 2.500 habitantes.

Las divisiones en que los hogares mexicanos destinaron el mayor gasto en 2012 fueron, en orden descendente, (1) alimentos y bebidas no alcohólicas; (2) vivienda, agua, electricidad, gas, entre otros combustibles, y (3) el transporte. En conjunto, estas tres divisiones significaron el 58,5% del gasto de consumo anual promedio de los hogares a nivel nacional, el 65,4% en las zonas rurales y el 57,5% en las urbanas (ver la siguiente ilustración).

Ilustración 1. Composición del gasto del consumo total de los hogares mexicanos por tamaño de localidad (año 2012)



Fuente: Encuesta Nacional de Gastos de los Hogares 2012

El total de gasto promedio anual por hogar en restaurantes, cafés y establecimientos es mayor que en alimentos consumidos preparados para llevar y que los alimentos cocinados por vendedores ambulantes. Estos son los tres rubros que interesan para la industria de la comida rápida. Además, se observa que hay un gasto anual promedio por hogar de 7.989 pesos (639 dólares) si se juntaran las 3 categorías (ver Anexo 14).

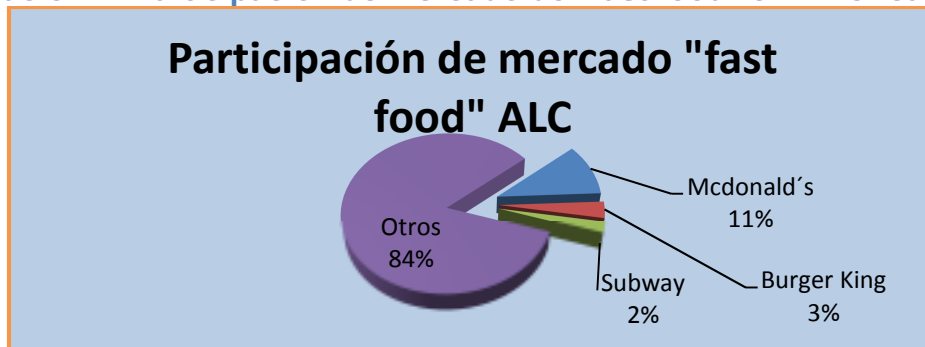
Industria de comida rápida “fast food”

Considerando que este proyecto puede ser viable entrando a competir en la industria de la comida rápida, y tomando las tendencias de la industria sobre la búsqueda de más opciones de comida rápida pero saludable, se analizará con más detalle la industria de la comida rápida.

²⁶ Instituto Nacional de Estadística y Geografía, México.

De acuerdo a un artículo publicado por Sala de Inversión 2012²⁷, el principal competidor y líder del mercado de la comida rápida en América Latina es McDonald's, con un 10,4% de participación de mercado; a continuación se encuentra Burger King, con un 3,3%, y finalmente Subway con un 2,3%.

Ilustración 2: Participación de mercado de "fast food" en América Latina



Fuente: Elaboración propia con datos de CNN. 2012

La industria de la comida rápida continúa en una fase positiva de desarrollo y crecimiento, sobre todo en épocas de recesión, según los datos obtenidos en un informe de Research International USA, con sede en Chicago, sobre la industria de comida rápida, "Fast Food Nation 2008; la perspectiva de los consumidores en la industria del Fast Food". Este estudio muestra que el gasto medio por ocasión en este tipo de restaurantes o lugares de comida, fue de 10,16 dólares ese año. Estos datos, revelan la importancia relativa que cobra este tipo de comida en la economía de los países, pues en Estados Unidos, cerca de un 20% de la población visita este tipo de lugares cada 2 días, en México esta industria se está comportando de forma muy parecida por su cercanía y su apertura al mercado.

De acuerdo con un artículo publicado por el diario mexicano CNN. 2012, según una presentación de Alsea²⁸ (la empresa número 167 de 'Las 500' de Expansión), que opera Domino's Pizza y Burger King, el mercado de comida rápida tiene un valor de 6.300 millones de dólares en México. Además, este segmento es el que observará la mayor tasa de crecimiento anual compuesto (incluyendo comida casual, pizzas y cafeterías, entre otras categorías) en el periodo 2011-2014, con un alza de 6,6%.

Las principales marcas que dominan el mercado "fast food" en México son las siguientes:

²⁷ Sala de Inversión 2012: Sala de Inversión es un innovador concepto de portal online que surge para dar respuesta a las necesidades y oportunidades que presenta la moderna industria de la inversión en línea. Se ofrece al inversor latinoamericano de hoy un contenido financiero de calidad facilitado por analistas expertos, líderes de opinión y el soporte de los grupos de medios líderes de la industria del trading.

²⁸ Alsea: empresa mexicana dedicada a la representación y operación de restaurantes de marcas globales en México y Latinoamérica. Opera marcas como Domino's Pizza, Starbucks, Burger King, Chili's, California Pizza Kitchen, P.F. Chang's, Pei Wei, Italianni's y The Cheesecake Factory.

Ilustración 3: Principales marcas del mercado "fast food" en México



Fuente: Imágenes Google

El presidente de la Copamex en el Estado de México informó que “entre el 5 y 7 por ciento de las empresas afiliadas al organismo, ya ofrecen a sus empleados comedores industriales”²⁹ aunque este porcentaje se espera que suba.

No se encontró información sobre participación de mercado en México, pues es difícil categorizar la “comida rápida” por su variedad de clasificaciones. Existen estudios de las compañías sólo de venta de hamburguesas, donde McDonald’s lidera el ranking con 45% del mercado según el artículo anterior de CNN, seguido muy de cerca por Burger King.

Clientes (target) de McDonald’s

Lo constituyen fundamentalmente jóvenes de 14 a 25 años y padres jóvenes con un niño de entre 2 y 8 años de edad. Estos buscan un lugar entretenido donde alimentarse. Dado el envejecimiento promedio de la población, McDonald’s sostiene particular interés en el mercado adulto. Por otra parte y en menor número también se encuentra en su clientela el ejecutivo que acude al mediodía en busca de calidad, variedad y rapidez. Este tipo de clientes no están en la "onda" de la estrategia de McDonald’s que persigue ofrecer un lugar alegre y divertido y no un simple lugar donde poder comer (Diario CNN).

McDonald’s posee una clientela fiel de más de 40 millones de personas por día alrededor del mundo.

De acuerdo a un análisis de una empresa exitosa de la industria de la comida rápida que hace gestionpolis un condicionante en esta industria es que a medida que el público se preocupa más por la salud, el consumo de carne vacuna se ha reducido de manera significativa en los últimos años.

“Cuando los niños van acompañados por sus padres, la decisión de compra recae sobre los propios niños y la compra en sí es realizada por los padres. Sin embargo cuando los niños y jóvenes van solos, la decisión de compra y la compra se realiza en el seno del grupo. La mayoría de los clientes van a este tipo de establecimientos por la tarde ya sea para celebrar cumpleaños, citarse con amigos o como alternativas a otro

²⁹ Empresas con comedores industriales en México. <http://www.ultra.com.mx/noticias/estado-de-mexico/Local/14749-minimas-las-empresas-con-comedores-industriales.html>

tipo de ocio. La estadía media en el establecimiento es de aproximadamente 40 minutos” (gestionpolis).

2.2.3 Perspectivas de la industria

Cada país es distinto, una dieta saludable no está al alcance de todo el mundo. Es precisamente en aquellos países en los que la educación o el nivel socioeconómico suelen ser más reducidos donde aparecen grandes problemas sociales y uno de ellos es la obesidad que si bien existen países desarrollados con altos índices de obesidad (USA), estos problemas comenzaron cuando los países se encuentran en vías de desarrollo (como está pasando en México). Por este motivo, han comenzado regulaciones e iniciativas gubernamentales, como las advertencias nutricionales en los envases y envoltorios de comidas rápidas e impartir educación nutricional a la población y escuelas.

Los consumidores mexicanos se encuentran hoy mucho más informados sobre la salud y lo que se está consumiendo que hace 30 años. Hace apenas un par de décadas, los mexicanos adquirían productos elaborados en casa, más saludables, tenían más tiempo de comer en casa, la mujer estaba menos inmersa en el mercado. Lo anterior ayudaba a que las familias gozaran de una mejor alimentación. Sin embargo, estas condiciones forman parte del pasado; el mercado ha impuesto otras realidades, las cuales han ocasionado que gran parte de la población esté teniendo una deficiencia alimentaria, ocasionando altos índices de obesidad y enfermedades cardiovasculares y diabetes, entre otras.

A continuación, se realizará un estudio del sector industrial de la comida rápida (chatarra), basado en el modelo de las 5 fuerzas competitivas de M. Porter, ya que éste, sirve como un buen diagnóstico al determinar las reglas del juego, así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa.

Si bien es cierta la importancia de un buen diseño del producto así como la determinación estratégica del segmento, también es cierto que las fuerzas externas al sector industrial son de mucha relevancia, dado que ellas por lo general afectan a todas las empresas del sector industrial, la clave se encuentra, en las habilidades de las empresas para enfrentarse a ellas, en general, sirve como parámetro cualitativo fundado en datos cuantitativos para determinar lo atractivo de la industria, aprovechar oportunidades y cuidar las amenazas.

2.2.4 Análisis de las 5 fuerzas de M. Porter para la industria de comida rápida en la ciudad de Guadalajara Jalisco, México.

Para la realización de este estudio se propone la ciudad de Guadalajara, Jalisco ya que es la ciudad natal del autor y se tienen muchos conocimientos del mercado y experiencias anteriores en el sector de los alimentos. Por otra parte, la zona metropolitana de Guadalajara es la segunda población más importante del país después de la capital, existe mucho comercio y gran dinamismo económico. Más adelante en la segmentación, se justificará más sobre la elección de esta ciudad y se hablará de sus condiciones geográficas.

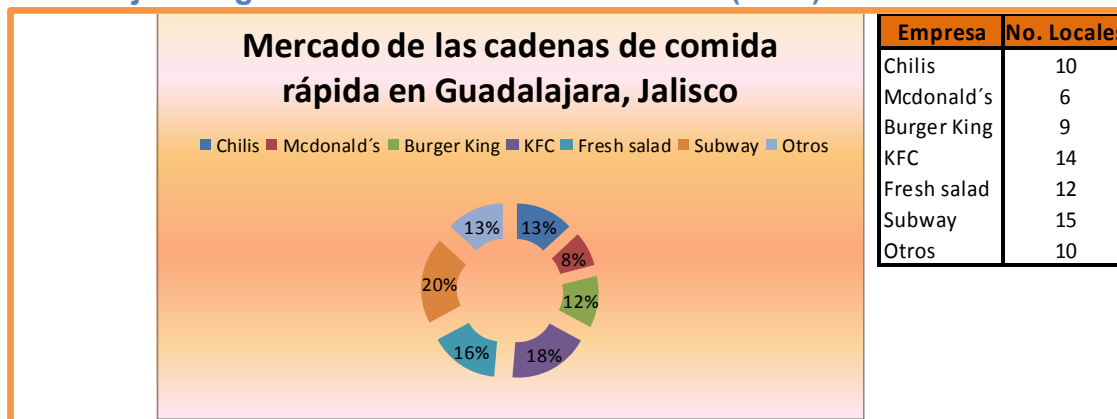
Para el análisis de las barreras de entrada en la industria de la comida rápida, se analizarán los siguientes puntos:

Represalias de los competidores

Los competidores que hay en el mercado se pueden agrupar en grandes actores como las cadenas y grandes franquicias de comida rápida (McDonald's, Burger King, Pizza Hut, entre otras) y las loncherías³⁰ o taquerías³¹. Estas últimas sólo se registran en la municipalidad y pagan una cantidad muy baja de impuesto por uso de plaza. Los pequeños negocios que ofrecen comida rápida son muy numerosos; se encuentran en gran parte de la ciudad, típicamente atienden a personas cerca de su localización y su capacidad es muy baja (40 almuerzos diarios).

Una investigación de las páginas web de los restaurantes de comida rápida disponibles en Guadalajara para determinar el número de sus locales, complementada con investigación de campo, arrojó los siguientes resultados:

Ilustración 4: Participación de mercado en industria de la comida rápida en Guadalajara según número de locales de venta (2014)



Fuente: Elaboración propia con datos capturados de la página web de cada empresa

Las cadenas de franquicias, especialmente las más grandes, cuentan con recursos abundantes para obtener los mejores locales comerciales, hacer promociones de ventas agresivas, ofrecer precios bajos por sus productos y llevar a cabo grandes campañas publicitarias para la captación de clientes. Sin embargo, se puede decir, que en los pequeños locales de comida rápida, loncherías y taquerías, se observan bajas represalias puesto que no son competidores directos y principalmente se enfocan a los barrios y nichos específicos. Por el contrario, estas grandes franquicias, sí muestran grandes represalias, puesto que regularmente están ubicadas en grandes plazas o centros comerciales, ofreciendo un producto similar en el mismo lugar. La fuerza de las represalias se considera **media**.

³⁰ Loncherías: concepto utilizado en México que se refiere a pequeños locales de comida rápida y/o comida casera que la mayoría de las veces son informales o son registrados como pequeños contribuyentes. Ahí se pueden encontrar tortas, burritos, gorditas, tamales, tacos, quesadilla y la gran variedad de antojitos mexicanos.

³¹ Taquerías: son locales de comida rápida pequeños donde se atiende principalmente a la gente del barrio y la especialidad es la venta de tacos. Por lo regular estos locales son informales o registrados como pequeños contribuyentes.

Economías de escala por el lado de la oferta

En general, para iniciar una pequeña cadena de comida rápida, no son muy necesarias las economías de escala en esta industria, es decir, cualquier persona puede comenzar a pequeña escala teniendo un nicho de mercado. Sin embargo para poder competir a gran escala, existe una ventaja que se puede tener con economías de escala, es decir, aprovechando la publicidad y la imagen de marca no solo para un tipo de comida, sino para varias líneas de negocio como lo ha hecho McDonald's con sus helados y cafés. Considerando que los costos en publicidad son muy altos al tener varias líneas de negocio o grandes volúmenes de negocio, los costos fijos se reparten entre más locales y se hacen más bajos conforme va creciendo el tamaño. La fuerza que tiene lo anterior se considera **media**.

Beneficios de escala por el lado de la demanda

Esta barrera se considera **baja**, puesto que los principales clientes de la comida rápida son mayoritariamente personas naturales, no es común que grandes organizaciones o empresas, quieran hacer acuerdos con este tipo de lugares para obtener grandes beneficios a mayor consumo. Además los clientes siempre están buscando novedades y nuevos productos.

Costos de cambio para los clientes

Los costos de cambio de los clientes se consideran muy **bajos**, puesto que en las grandes cadenas o franquicias, el dicho costo es caminar 5 pasos más y estará otra cadena ofreciendo productos similares con precios similares, con ofertas atractivas. Para el caso de los pequeños locales, también es bajo porque existe una cantidad muy grande de estos lugares.

Requisitos de capital

Existen requisitos de capital pero no tan altos, a una escala de competidor mediana, hay que hacer inversiones en mobiliario, equipo de cocina con un grado de especialización medio, pero las inversiones son menores comparadas con inversiones en activos más especializados para la producción industrial. También existe una inversión en costos irrecuperables, como es la publicidad y el gasto de introducción al mercado que regularmente son sumas importantes de dinero, por ejemplo para adquirir alguna franquicia como Subway, la inversión está entre uno y dos millones de dólares. Por lo anterior, se considera que los requisitos de capital tienen una fuerza **media** para esta industria.

Ventajas de los actores establecidos y canales de distribución

Los actores que ya se encuentran posicionados en el mercado, cuentan con ventajas muy fuertes. Las dos primeras tienen que ver con la localización y el posicionamiento que tienen en la mente de los consumidores. Estas empresas, tienen los mejores o más estratégicos locales en las mejores plazas y centros comerciales: además, han invertido mucho en posicionamiento de marca para convertirse en referentes de la industria. La mayoría de los canales de distribución para el mercado (que se estudiarán más adelante) de las personas que buscan comer algo rápido ya están ocupados por las empresas existentes. Por ejemplo los patios de comida en los centros comerciales o "Mall's", las esquinas de las principales calles, etc. La fuerza que esto implica es **alta**.

Políticas gubernamentales restrictivas

Abrir un restaurante de comida rápida, requiere de paciencia puesto que existe un proceso largo y burocrático para completar todos los trámites o los requerimientos que marcan las diferentes leyes. En el Anexo 15 se muestra cuál es el proceso a seguir para la apertura de un restaurante o local de comida tomado de la CANIRAC³². Para abrir un restaurante, el primer paso a seguir lo marca la municipalidad de Guadalajara en su “Reglamento para el funcionamiento de giros comerciales, industriales y de prestación de servicios en el municipio de Guadalajara, Jalisco”.

En México, para crear una nueva empresa el trámite no es corto: si se cuenta con todos los requisitos que marca la ley, Registro Público, inscripción ante un notario, registro ante la Secretaria de Hacienda y ante el Instituto Mexicano del Seguro Social, tarda aproximadamente de 30 a 45 días. A pesar de que no es un trámite corto (La apertura de un negocio), se consideran las fuerzas **medias** restrictivas, puesto que son muchos los requerimientos o trámites que exige salubridad y demás organizaciones en materia de cuidado medioambiental, urbanización, hacienda, IMSS, municipalidad, Ley Federal del Trabajo, Código de Comercio, entre otras.

2.2.4.1 Barreras de entrada

Establecidos los puntos anteriores se considera que la fuerza de las barreras de entrada es **media**.

2.2.4.2 Barreras de salida

Las barreras de salida se consideran **bajas**. Si bien es cierto se hacen inversiones irrecuperables principalmente en la publicidad y el marketing, también lo es que la mayor inversión se hace en activos fijos, maquinarias y equipos con un grado de especialización muy bajo que en su momento. En caso que la intención fuera salir del mercado, habría muchos competidores interesados en adquirir los activos, los clientes y el modelo de negocios que se utilice.

2.2.4.3 Amenaza de nuevos entrantes

Gracias a que las barreras de entrada no son bajas, se considera una fuerza **media** a la amenaza de nuevos entrantes en el mercado, ya que, según lo revisado anteriormente, las barreras de entrada se consideran una barrera que obstaculiza de alguna manera la entrada de nuevos competidores aunque no tiene una gran fuerza.

2.2.4.4 Poder de negociación de los proveedores

El abastecimiento principal en este tipo de negocios es el de las materias primas, es decir, frutas, verduras, carnes, contenedores, empaques de comida, desechables, etc. Existe un mercado de abastos en Guadalajara que es uno de los tres más importantes del país, el cual tiene gran oferta de productos para el abastecimiento diario. Al ser

³² La sigla CANIRAC significa: Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados. Es una organización empresarial de carácter nacional, que representa, integra y defiende los intereses y derechos de los establecimientos que preparan y venden alimentos, para impulsar el desarrollo de la industria mediante la interlocución con el gobierno y demás sectores, brindando diversos servicios de interés general.

tantos, el costo de cambio es muy bajo si las condiciones de la negociación no son favorables o si existieran mejores oportunidades de compra. Además de eso, existen todavía muchos productores independientes cuyo poder de negociación es bajo y tienen precios accesibles. Considerando lo anterior, esta fuerza competitiva se considera **media**.

2.2.4.5 Poder de negociación de los compradores

Como ya se ha visto, en este tipo de empresas el poder de negociación de los compradores es **bajo**, puesto que no hay grandes organizaciones, instituciones o empresas que estén dispuestas a negociar precio, calidad o cualquier condición comprando grandes cantidades. Los principales consumidores son personas naturales y no tienen poder de negociación, son precio-aceptantes. Si a algún cliente no le gustan las condiciones, no puede negociar, sólo se puede cambiar a la competencia y ésta tiene condiciones similares.

2.2.4.6 Productos sustitutos

Sería muy complicado encontrar un sustituto para los alimentos, aunque últimamente se ha observado una tendencia por reemplazar los alimentos por medio de nutrientes, concentrados y bebidas que suplen los alimentos. Para este estudio, se consideran como sustitutos aquellos alimentos que resuelven más o menos la misma necesidad que cuando se compra comida rápida. Por lo tanto, existe una gran variedad de otras opciones a la comida rápida, colocando un techo a los precios y limitando el potencial de rentabilidad. Los restaurantes especializados, temáticos, cafeterías pequeñas, puestos ambulantes, golosinas en tiendas de conveniencia, supermercados, comidas take away, comidas traídas de casa, entre otras, representan sustitutos para los restaurantes de comida rápida. En este sentido, se considera que la fuerza competitiva de los sustitutos es **alta**.

2.2.4.7 Rivalidad de los competidores

En esta industria, los rivales (principalmente las grandes cadenas y franquicias de comida rápida) son muy parecidos, quizá no en el producto final que ofrecen, pero sí en la necesidad que satisfacen. En este sentido, siempre hay una gran rivalidad de precios principalmente por querer ganar clientes, los costos de cambio son casi nulos y la mayoría de las cadenas cuentan con rangos de precios o servicios muy parecidos. Sin embargo, en los lugares de comida rápida más pequeños, loncherías, taquerías o demás puestos, existe una rivalidad más moderada, hay más diferenciación tanto en servicio, productos y necesidades que satisfacen, por lo que se podría resumir, que la fuerza competitiva de la rivalidad de la industria es **media o moderada**.

5 Fuerzas competitivas en la industria de la comida rápida en Guadalajara, Jalisco

A continuación, se muestra el diagrama que resume lo planteado anteriormente, donde el tamaño de cada círculo representa la intensidad de la respectiva fuerza en la industria.

Ilustración 5: Análisis 5 fuerzas de Porter en la industria de la comida rápida en Guadalajara, Jalisco



Fuente: Elaboración propia

Atractivo de la industria

El atractivo de la industria está determinado por dos grandes razones además de las planteadas en las fuerzas de Porter: el crecimiento y la rentabilidad. En relación al primer punto, se puede decir que efectivamente la comida rápida o comida casual tiene un crecimiento favorable en estos últimos años (valor de 2.100 millones de dólares en México y con un crecimiento anual esperado en el periodo 2012-2016 de 4,4%). Si bien no es un porcentaje muy grande, crecería más que el PIB mexicano, por lo que se considera favorable. Además, Euromonitor da ese porcentaje considerando la comida casual o rápida, sin embargo, como se vio en el artículo publicado por CNN, esa publicación dice que la industria crecerá a un 6,6%. Este porcentaje corresponde al crecimiento de la comida rápida; posteriormente se hablará del crecimiento que están teniendo empresas de comida rápida saludable.

Para el segundo punto (rentabilidad de la industria), no existen cifras concretas acerca de la rentabilidad de la industria, por lo que se buscó el comportamiento de los principales actores de este mercado. De acuerdo con la corredora 4-triders, que hace un análisis financiero del historial las proyecciones para Burger King, muestran que en 2013, la empresa tuvo un beneficio neto que rebasó el 25%. Sin embargo, las cifras estimadas para los próximos 2 años (hasta el 2015), este beneficio superará el 30% en todos los años y el margen operacional superará el 60% (ver Anexo16).

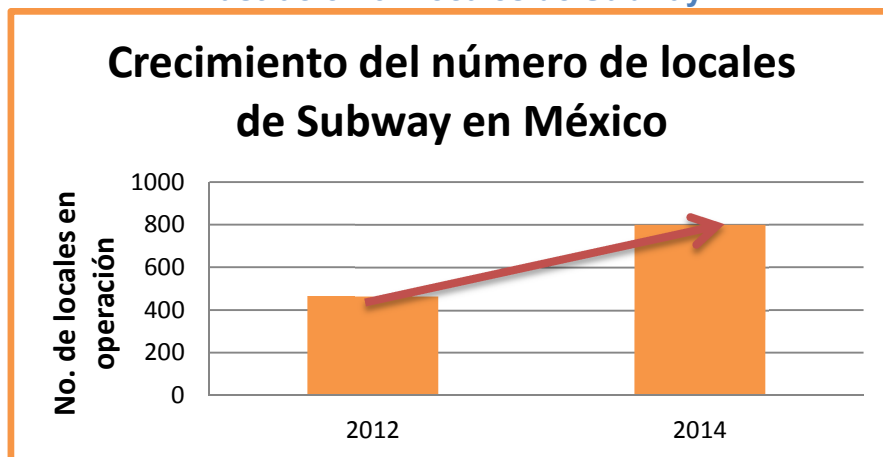
Se puede concluir que la industria de la comida rápida en Guadalajara, pese a que no tiene altas barreras de entrada, la fuerza de los proveedores es media, con muchos sustitutos y muchos competidores, es también una industria fragmentada donde hay espacio para propuestas de valor que apuesten por la diferenciación. Por otra parte, las tendencias, el crecimiento y la rentabilidad muestran buenos escenarios para participar en la industria, por lo tanto, **el atractivo de esta industria es medio-alto.**

2.3 Análisis de mercado

Para analizar el mercado es necesario hacer una salvedad: anteriormente se ha estado hablando de la industria de la comida rápida en Guadalajara, determinando su atractivo. A continuación, se estudiará la comida rápida saludable, llamada también “Fast Good”. No se realizó el análisis de las 5 fuerzas de Porter para ella porque en Guadalajara esta industria recién está comenzando a crecer; no existen actores relevantes, por lo que no existe suficiente información secundaria. Se realizó una investigación primaria aplicando 15 entrevistas a profundidad a potenciales clientes en Guadalajara, y se identificaron varias características de demanda que en su momento se expondrán, así como también algunos actores que están iniciando en el mercado.

En este mercado específico, el crecimiento es más acelerado ya que es un segmento que recién está comenzando, en México, el competidor número uno y más directo que tiene Sarappe³³ es Subway. Este último, ha experimentado un crecimiento muy fuerte, que de acuerdo a la información publicada en su página web, ha pasado de tener 465 locales en 2012 a más de 800 en 2014. Por lo tanto, tenemos un crecimiento del 72% en estos 4 años, que en promedio, da una **tasa de crecimiento anual del 18%** $((800 - 400) / 400 = 0,72 / 4 = 0,18)$.

Ilustración 6: Locales de Subway



Fuente: Elaboración propia

Para un mejor análisis y entendimiento del mercado, se consultaron diversas fuentes secundarias. Además se realizaron varias entrevistas a profundidad, con el fin de obtener información primaria que sirviera para validar la información de fuentes secundarias y para obtener datos de primera mano que ofrezca mayor certeza, así como una noción más real del mercado. Se eligió una muestra de 15 personas de diferentes segmentos, en cuanto a edad, ocupación y nivel socioeconómico (ver detalle en el Anexo 17) aunque más adelante se expone los principales datos obtenidos.

2.3.1 Análisis de los competidores

Para el análisis de los competidores se usará información recabada con fuentes secundarias y primarias (entrevistas). Los competidores que serán objeto de estudio

³³ SARAPPE: Nombre que se propone para la cadena de locales de comida rápida saludable y se desarrollará en el plan de marketing.

son aquellos más fuertes dentro de la industria de la comida rápida saludable en Guadalajara, entre los cuales están Subway, Fresh Salads, Mafira y Natural Chef.

Con el fin de detectar de una manera más visual las características de cada competidor se realizó el Anexo 18, donde se muestra el tipo de comida que cada uno ofrece, el segmento al que apunta, el alcance geográfico que tiene, el número de locales, si cuenta con servicio a domicilio y si tiene variedad de productos, entre otras.

En la siguiente tabla, se muestran las principales características de cada competidor de manera gráfica para detectar, cuáles son los más fuertes o considerados como una amenaza mayor para el proyecto.

Tabla 2: Comparación técnica de competidores de la comida rápida saludable en Guadalajara, Jalisco

CONCEPTO	Oferta de valor	Atributos a posicionar	Precios dólares promedios	Desventajas	Amenaza
SUBWAY	Submarinos ³⁴ frescos y personalizados.	Rapidez, frescura, comida saludable, preparación a la vista.	\$4,80	Poca variedad, no entrega a domicilio.	MEDIA ALTA
FRESH SALADS	Ensaladas nutritivas a base de lechuga.	Rapidez, comodidad, cuidar la figura.	\$4,80	Poca variedad, percibida como precios altos.	MEDIA
MAFIRA	Club para cuidar la salud personalizada.	Cuidar la figura alimentación sana y alta personalización.	\$16,00	No brinda comida rápida, solo atiende a socios.	BAJA
NATURAL CHEF	Comodidad, especialización, comida saludable.	Ahorro de tiempo, comida saludable, atención a empresas.	\$16,00	No brinda comida rápida, se enfoca en lo gourmet.	BAJA

Fuente: Elaboración propia

Los dos primeros competidores se consideran de mayor amenaza, puesto que su enfoque es más a la comida rápida. Los dos últimos descuidan un poco el segmento de las personas que buscan resolver las necesidades alimenticias al momento, enfocándose más a dar una atención más completa y personalizada.

2.3.2 Análisis de los consumidores

Para analizar al consumidor potencial de comida rápida saludable en Guadalajara, es necesario conocer los perfiles de los consumidores mexicanos, describir cuáles son las características o agrupaciones que se pueden hacer, posteriormente realizar una

³⁴ Submarinos: De esta manera es como Subway le llama a la forma de su pan.

encuesta al mercado para determinar los segmentos específicos y en base a ello determinar cuál o cuáles son más atractivos para focalizar los servicios de la empresa.

Segmentación geográfica

Los Estados Unidos Mexicanos, están conformados por 31 Estados y 1 Distrito Federal. Uno de esos 31 estados es Jalisco, el cual se encuentra en la parte occidente del país, pegado al Océano Pacífico con una población de 7.350.682 habitantes según el INEGI 2010.

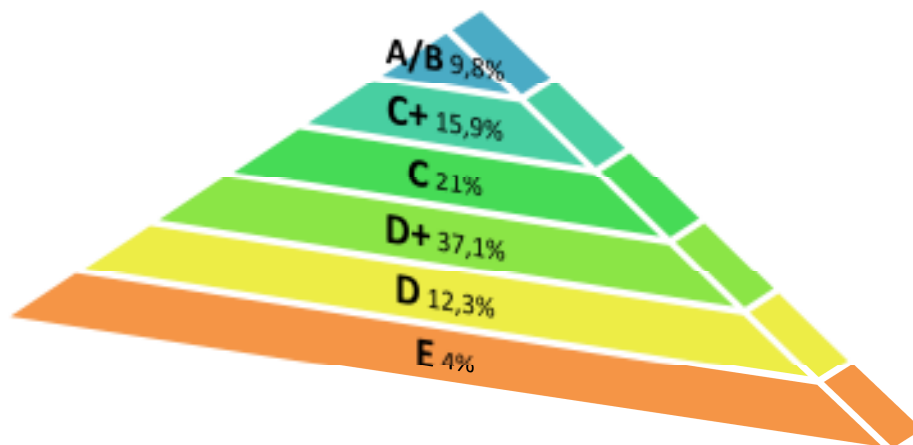
La segunda región más poblada del país es la Zona Metropolitana de Guadalajara. Dentro de ella, Guadalajara es la ciudad más importante; es la capital y la ciudad más poblada de Jalisco, con una diferencia muy significativa en la población de habitantes por km cuadrados (9.874) sobre las demás; la sigue Zapopan, con apenas 1.068. Ello quiere decir que hay una concentración mayor en Guadalajara de personas y eso ocasiona una mayor concentración de empresas, actores de mercado e instituciones públicas (ver anexo 19), principalmente en tres de sus siete regiones, que son Zona Minerva, Zona Centro y Zona Industrial (ver Anexo 20).

Guadalajara será la ciudad de destino para el desarrollo de este proyecto por varias razones. Es la ciudad origen del líder del proyecto, lo que ayuda pues existe conocimiento del mercado y su funcionamiento; después de ciudad de México, Guadalajara se encuentra dentro de la región más grande del país; tiene un crecimiento importante; se detectó que existe muy baja madurez en la industria de la comida rápida saludable, etc.

Segmentación socioeconómica

En Guadalajara, la mayor concentración de habitantes en la ciudad de Guadalajara está en los niveles D+ y C, que sumados representan cerca del 60% de la población. Si se le agrega el segmento C+, se tiene tres cuartos de la población total, como se muestra a continuación:

Ilustración 7. Segmentación socioeconómica en Guadalajara, Jalisco



Fuente: Elaboración propia con datos del Instituto de Investigaciones Sociales de México

Para ver más información específica sobre las características particulares de cada segmento, ver Anexo 21.

Además de los anteriores perfiles, el instituto que realiza la segmentación anterior resume a los diferentes niveles socioeconómicos en una frase: el segmento A/B, planeación y futuro; el C+, plenitud en entretenimiento y tecnología; el C, vida fácil y práctica; el D, paredes y algunos servicios; y el E, nada.

Para efectos de este estudio, lo que interesa es observar el gasto que los diferentes segmentos tienen en alimentos y bebidas consumidas fuera del hogar. En ese sentido, hay una tendencia a disminuir el gasto a medida que el nivel socioeconómico disminuye. Si se juntaran los niveles socioeconómicos C+, C y D+, se tendría un gasto máximo mensual disponible de 4.000 pesos (320 dólares) por hogar, lo que es bastante atractivo (ver la siguiente ilustración).

Ilustración 8. Rango de gasto monetario mensual en alimentos y bebidas en México por hogares

	A/B	C+	C	D+	D	E
Alimentos y bebidas consumidas dentro del hogar	Máximo	Máximo	Máximo	Máximo	Máximo	Máximo
	\$10,342.50	\$15,661.34	\$8,485.19	\$3,806.71	\$2,686.73	\$1,167.11
Alimentos y bebidas consumidas fuera del hogar	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo
	\$6,008.50	\$6,303.93	\$2,720.13	\$796.44	\$441.22	\$234.67
	ó más	ó más	ó más	ó más	ó más	ó menos
		\$2,598.40	\$904.50	\$464.92	\$175.28	ó menos

Fuente: Estudio CANACINTRA, INEGI, 2012

Fuentes primarias e información cualitativa

Cabe mencionar que las entrevistas no se realizaron al azar, sino que, fueron personas conocidas por el autor que trabajan fuera de casa y eventualmente necesitan de un servicio de alimentos. La información más importante que se obtuvo con la aplicación de las entrevistas mencionadas con anterioridad, fue la siguiente:

- ✓ Los horarios en los que desayunan las personas van desde las 6:00 a las 9:30.
- ✓ Algunas personas consideran que el desayuno es uno de los alimentos más importantes en el día, y otras personas, que el desayuno es el alimento más importante del día.
- ✓ Una porción normal en el desayuno incluye café o jugo, sándwich, huevo con frijoles, chilaquiles, tortilla o pan y fruta.
- ✓ La gran mayoría de los entrevistados desayunan y comen fuera de casa (12 de 15 entrevistados).
- ✓ La principal razón por la que las personas comen fuera de casa, es porque si comen en casa no alcanzan a llegar al trabajo.
- ✓ Para la comida, lo que las personas suelen consumir es tacos, tostadas, pozole, comida casera, pollo, papas, hamburguesas, baguets, chilaquiles, arroz, camarones, carne en su jugo, bistec, flautas, quesadillas, etc.

- ✓ La mayoría de las personas tienen tiempo y espacio para desayunar y/o comer en el trabajo.
- ✓ Las personas entienden por comida rápida “comida de fácil preparación”, “comidas que se preparan en 5 minutos”, “comida chatarra que es poco nutritiva y que sólo sirve para llenar el estómago”.
- ✓ Las personas entienden por comida saludable; “comidas más elaboradas y que la forma de preparación haga que se conserven los nutrientes, no refrescos y grasas”, “comida higiénica, de buena presentación, puede ser desde frutas y verduras, hasta pasta con su porción de carne”, “comida recién hecha con carne y verduras”.
- ✓ La mayoría de las personas piensan que la principal causa de que las personas no sean saludables es por la mala alimentación y la mala oferta de comida.
- ✓ Lo que más valoran al consumir comida rápida es el tiempo de entrega (desde 5 a 15 minutos), el sabor y el precio.
- ✓ Los atributos que más valoran en los lugares para comer o servir son higiene, limpieza, variedad, tiempo de entrega, precio, que haya comida más saludable, comidas integrales y el aroma del lugar; en delivery, son el buen servicio cuando contestan, que si no se sabe qué pedir, la variedad.
- ✓ Todas las personas a las que se les preguntó, considera seguro hacer pedidos por aplicaciones en smartphone o computador.
- ✓ La mayoría de los entrevistados consideran que hay mucha comida por donde viven o trabajan, pero que no hay tanta variedad y hace mucha falta lugares donde desayunar o pedir cosas más saludables.
- ✓ A los entrevistados les gustaría que hubieran más lugares donde comprar comida variada, higiénica, sabrosa, jugos naturales, licuados, ensaladas, guisos caseros, más verduras, comidas integrales, sándwiches, en un lugar tranquilo, que llevaran a domicilio, que la atención fuera muy buena. Todos los entrevistados recomendarían el lugar si les gustara y lo harían con más interés si obtuviera beneficios adicionales por eso.
- ✓ Las personas consideran que si hay un lugar donde venden sólo comida para llevar y no es posible ir a comer ahí, les da desconfianza y creen que les falta higiene y que algo esconden.
- ✓ Las personas consideran que el tiempo aceptable para esperar que les sirvan su comida es de 10 a 20 minutos y para que se los lleven a su casa, de 25 a 35 minutos.
- ✓ Todas las personas entrevistadas consideran que sí tendría éxito en Guadalajara un lugar cerca de su trabajo o casa que entregara comida rápida, saludable, con variedad y precios promedios, y estarían dispuestos a comprar al menos 2 veces a la semana.
- ✓ Hay entrevistados que se consideran poco saludables, porque no tienen tiempo de preparar su propia comida y no hay opciones saludables en el mercado.
- ✓ Todos los entrevistados consideran que hay mucha obesidad en Guadalajara.
- ✓ El rango de precios que los entrevistados estarían dispuestos a pagar por un desayuno va desde 20 hasta 70 pesos (desde 1,6 hasta 5,6 dólares).
- ✓ El rango de precios que los entrevistados estarían dispuestos a pagar por una comida va desde 40 hasta 100 pesos (desde 3,2 hasta 8 dólares).

- ✓ Entre los comentarios adicionales de los entrevistados está el siguiente: “para el desayuno y la comida, estaría muy chido³⁵ que dieran la opción de elegir el tipo de azúcar y la cantidad a ponerle al agua fresca, jugos naturales, café y que se pueda armar o preparar al momento el menú que se elija”.

Información primaria, datos cuantitativos

Se realiza una encuesta a personas de la Ciudad de Guadalajara, con el objetivo de recabar información primaria que permitiera conocer datos que no estaban disponibles en fuentes secundarias, así como comprobar si la información secundaria hace sentido o está en línea. La encuesta fue aplicada a una muestra compuesta por algunas personas al azar (70%) y otras de la red de conocidos del autor (30%). Para su aplicación, se consideró una muestra de 150 personas, estimada para una población infinita, con un margen de error de 5% y de seguridad de un 95%. Tal como se muestra en el Anexo 22.

La encuesta elaborada para estos fines se presenta en el anexo 23, y sus resultados se discuten en los siguientes párrafos.

La mayoría de las personas encuestadas se encuentran entre los 24 y los 45 años, aunque también se tiene en la muestra personas desde los 18 a 24 años y por otra parte, a personas mayores de 45 (ver Anexo 24, gráfico A). La proporción de las personas encuestadas fue bastante pareja en cuanto al género, 49% mujeres, 51% hombres (ver Anexo 24, gráfico B).

La mayoría de los encuestados resultó ser soltero (73%), el resto casados, en unión libre y otros (ver Anexo 24, gráfico C). El mayor porcentaje de la muestra trabaja y, si se suman los que trabajan con los que trabajan y estudian, el porcentaje de personas que está en el mercado laboral supera el 80% (ver Anexo 24, gráfico D). De las personas que trabajan, la mayor parte lo hace para una institución de gobierno, dentro de las cuales se cuentan hospitales públicos, educación pública, universidades y dependencias gubernamentales, entre otras afines. Sin embargo, el porcentaje de personas que trabajan en el sector privado casi llega al 40%, por lo que sumando estos dos segmentos (público y privado) se tendría que el 80% de la población se encuentra trabajando en alguno de los dos segmentos anteriores (ver Anexo 24, gráfico E).

El 99% de las personas respondió que su alimentación la considera importante o muy importante (ver Anexo 24, gráfico F). Un poco más de la mitad de las personas encuestadas respondió considerarse con una alimentación regular en cuanto a calidad, es decir, consumir comidas balanceadas, integrales, pocos refrescos, azúcares, pero también ingerir productos que no son buenos para la salud como muchos refrescos, varias veces comida chatarra y muchas carnes rojas. Algo importante es que sólo el 7,33% se considera con mala alimentación, lo que difiere de las estadísticas de sobrepeso y obesidad en México (ver Anexo 24, gráfico G).

³⁵ Chido: Modismo mexicano que significa bueno, interesante, bonito, etc.

Más del 95% de las personas aceptó que, si hubiera disponible comida saludable, a los mismos precios promedios y con tiempos de entrega similares a los de la comida rápida, preferiría la comida saludable (ver anexo 24, gráfico H).

Dentro de las razones más importantes por las que las personas encuestadas preferirían la comida saludable, se cuenta el cuidar su salud, con un 80%. La siguiente es porque les gusta cuidar la figura o la estética y sólo el 9% preferirían comida saludable porque les gusta más (ver Anexo 24, gráfico I). Por el contrario, las razones que motivan a las personas encuestadas para consumir comida rápida son, en primer lugar, la rapidez de entrega y atención; en segundo, por la disponibilidad de alimentos, es decir, porque los pueden encontrar en la mayoría de los lugares; y, en tercer lugar, porque no hay muchas opciones diferentes cerca de su trabajo, casa o escuela. Sólo el 3% consume comida rápida porque le parece que es buena comida (ver Anexo 24, gráfico J).

Más del 90% que encarga comida a domicilio, lo hace por teléfono (ver Anexo 24, gráfico K). Cuando las personas están en su trabajo, en su escuela o fuera de su casa y necesitan tomar alimentos, el 41% de los encuestados, dice que pasa a comprar comida a algún local de comida rápida, pero en segundo lugar, el 19% de las personas, priorizan buscar comida que no sea chatarra (ver Anexo 24, gráfico L).

En cuanto al atributo más valorado por los encuestados (de los propuestos), la higiene del lugar resultó ser el primer lugar; en segundo lugar, que vendan cosas saludables; y en tercer lugar, que la comida tenga buen sazón o sabor (ver Anexo 24, gráfico M).

Más de la mitad de los encuestados ha ido por lo menos una vez a un nutriólogo, aunque un poco menos del 10% lo hace con la frecuencia de una vez al mes por lo menos (ver Anexo 24, gráfico N). Casi la mitad de los encuestados no están en ningún programa de dieta o ejercicio ni han estado antes (ver Anexo 24, gráfico O).

Más de un tercio de la población encuestada padece de alguna enfermedad o patología especial que les exige tener una alimentación especial o que les prohíbe ingerir cierto tipo de alimentos y bebidas (ver Anexo 24, gráfico P). Claramente la enfermedad con más frecuencia en las personas encuestadas es la diabetes, con casi un 20% de incidencia. Sin embargo, sacando a las personas que no presentan ninguna enfermedad o patología especial, se tendría que la diabetes representa un 62% de todas las enfermedades encontradas en el estudio (ver Anexo 24, gráfico Q).

La razón principal por la que las personas encuestadas encargan comida a domicilio o al trabajo, es porque no tienen tiempo de ir a comer a casa o de preparar comida (ver Anexo 24, gráfico R).

Un 97% de las personas encuestadas respondieron estar interesadas en la propuesta de servicio (ver Anexo 24, gráfico S). Las razones que dieron quienes no estarían interesadas fueron: “No cuentan con menús variados y el sabor se ve disminuido” y “Porque nadie se preocupa de vender alimentos lo suficientemente limpios y saludables, sólo en casa”. Al 94% de las personas encuestadas les interesó la

propuesta de servicio agregándole la atención personalizada de un nutriólogo (ver Anexo 24, gráfico T).

Más de la mitad de las personas a las que les interesó el servicio, estaría interesado en consumir tanto desayunos como comidas, aunque se ve una pequeña tendencia a preferir las comidas que los desayunos (ver Anexo 24, gráfico U). Casi dos tercios de las personas a las que les interesó el servicio, estarían interesados en consumir tanto para comer ahí, como para encargar a domicilio, aunque se ve una pequeña tendencia a preferir para servir (ver Anexo 24, gráfico V).

Más de la mitad de los encuestados estaría dispuesto a encargar o consumir con una frecuencia de 2 a 3 veces por semana. Casi un 85% de los interesados estarían dispuestos a consumir al menos una vez por semana (ver Anexo 24, gráfico W). La mayoría de los encuestados estaría dispuesta a pagar entre 31 y 40 pesos (2,4 y 3,2 dólares) por un desayuno completo y saludable. El 76% estaría dispuesto a pagar más de 20 pesos (1,6 dólares) (ver Anexo 24, gráfico X). La mayoría de los encuestados estarían dispuestos a pagar entre 41 y 60 pesos (3,2 y 4,8 dólares) por una comida completa y saludable. El 69% estaría dispuesto a pagar más de 41 pesos (ver anexo 24, gráfico Y).

Dentro de los comentarios adicionales más importantes que se recibieron, están: “Espero con ansia que haya un lugar así”, “Es importante el interés para abrir establecimientos que ofrezcan comida rica y saludable, sobre todo con buena higiene y sazón. Es importante llevar una buena alimentación para mejorar la calidad de vida de las personas”, “Me encantaría que hubiera un lugar así”, “me parece interesante la propuesta de comida saludable, ya que muchas veces no dan ganas de preparar alimento y algo de comida rápida siempre es comida no saludable”, “Por la carga de trabajo, hay ocasiones en que se hace necesario comer en el mismo lugar o cerca, no precisamente porque sea lo más conveniente, sino, por la cercanía y el tiempo disponible para tomar alimentos, deberían de abrir uno en la Minerva”.

Los datos antes recabados se procesaron en el programa estadístico SPSS³⁶ para hacer la comparación y el cruce de algunas variables que se consideraron relevantes. Se obtuvieron los siguientes datos:

A quienes más les interesaría la propuesta de servicio, de los tres rangos de edad planteados, es el de 24 a 45 años, con un 98,2% de aceptación (ver anexo 24, gráfico AA).

El 97,3% de las personas a las que se les preguntó si estarían interesadas en la propuesta de servicio, respondieron positivamente. Diferenciando por sexo, al 100% de las mujeres les interesa la propuesta, cifra que en el caso de los hombres llega al 94% (ver Anexo 24, gráfico AB).

³⁶ SPSS: es un programa estadístico informático muy usado en las ciencias sociales y las empresas de investigación de mercado. Originalmente SPSS fue creado como el acrónimo de Statistical Package for the Social Sciences, sin embargo, en la actualidad la parte SPSS del nombre completo del software (IBM SPSS) no es acrónimo de nada.

De las personas que trabajan, separándolas por segmento, a las que más les interesa el servicio es a los trabajadores independientes o auto empleados, con un 100%, seguidos de los empleados en el sector privado, con un 98,2% y finalmente los empleados de gobierno, con un 95% (ver Anexo 24, gráfico AC). En general, un 80% de los encuestados pide comida a domicilio por teléfono; de estas personas, el 97,5% estaría interesado en la propuesta de servicio, mientras que el 100% de las personas que encargan comida por internet estaría interesado (ver Anexo 24, gráfico AD).

Entre las personas que están fuera de casa y les da hambre, casi el 40% pasa a comprar algo de comida rápida y el 100% de ellas estaría interesado en la propuesta de servicio. Por su parte, entre quienes respondieron que preferían esperar y regresar a comer a casa, el porcentaje de aceptación de la propuesta es levemente superior al 80% (ver Anexo 24, gráfico AE).

Las personas que están actualmente en algún plan de ejercicio muestran un porcentaje mayor de aceptación de la propuesta de servicio que las personas que no siguen ningún plan de ejercicio (ver Anexo 24, gráfico AF). Del 100% de las personas que respondieron padecer alguna enfermedad o patología diferente que les impidiera algún tipo de alimentación en particular, el mismo 100% estaría interesado en la propuesta de servicio, mientras que entre las personas que respondieron no padecer ninguna enfermedad especial, hay un porcentaje cercano al 5% que señaló no estar interesado en la propuesta (ver Anexo 24, gráfico AG).

Existe una disposición a pagar diferente entre las personas que trabajan en una institución de gobierno y quienes lo hacen en empresas privadas y personas independientes. Mientras que de las personas que trabajan en instituciones de gobierno el porcentaje más alto (33,3%) está dispuesta a pagar por un desayuno más de 40 pesos (3,2 dólares), la mayoría (51,5%) de las personas que trabajan en el sector privado estarían dispuestas a gastar entre 31 y 40 pesos (2,4 y 3,2 dólares) y las personas que son independientes o auto empleados, el 35,7% estaría dispuesto a pagar entre 21 y 30 (1,6 y 2,4 dólares) (ver Anexo 24, gráfico AH).

En cambio, hay coincidencia en el precio que estarían dispuestos a pagar por una comida, los 3 diferentes segmentos en cuanto a tipo de trabajo pues la mayoría de personas en cada segmento respondió que estarían dispuestos a pagar entre 41 y 60 pesos – 3,2 y 4,8 dólares – (ver anexo 24, gráfico AI).

En cuanto a la razón principal que los motiva para preferir los alimentos saludables, el 75% respondió que lo principal es cuidar su salud. Se observan al respecto pequeñas diferencias por sexo, ya que entre los hombres este porcentaje fue de 88,2%, en tanto que el 6,6% busca cuidar la figura o la estética; por el contrario, entre las mujeres el 62,2% respondió cuidar su salud y el 12,2% cuidar la figura o la estética (ver Anexo 24, gráfico AJ).

De las personas mayores de 45 años, el 100% respondió que prefiere encargar pedidos por teléfono. Por otra parte, de las personas entre 18 y 24 años, un 70% lo hace por teléfono y cerca de un 20% lo hace por internet (ver Anexo 24, gráfico AK). La disposición a pagar por un desayuno, de todas las personas que estarían dispuestas a

pagar el segmento más caro (más de 40 pesos), el 90% son personas que padecen de diabetes. En otras palabras, esas personas son las que están dispuestas a pagar más por un desayuno saludable (ver Anexo 24, gráfico AL).

2.3.3 Análisis de los proveedores

Los principales proveedores que son necesarios para la elaboración de alimentos saludables son para las frutas, las verduras frescas y las carnes frescas. Guadalajara, Jalisco tiene un mercado de abastos tanto mayorista como minorista, que es el segundo más grande del país. Tiene también un mercado del mar que ofrece infinidad de productos como pescado, camarones y gran diversidad de mariscos, donde existe una variedad y cantidad muy grande de proveedores.

Estos proveedores, por ser tantos, no tienen un poder de negociación grande, ya que el costo de cambio para el comprador es casi nulo. Por otra parte, los alrededores de la ciudad son zonas donde productores pequeños siembran en sus parcelas pequeñas cantidades, siendo estos productos más frescos, sin acelerantes o herbicidas químicos. Estos productos son altamente atractivos por su riqueza nutrimental. Los productores llevan sus productos a las ferias o plazas para venderlos en pequeñas cantidades. Se aprovechará este segmento de proveedores, formando una red con el fin de desarrollarlos, hacer acuerdos o convenios a largo plazo y garantizar el abastecimiento de estos productos.

Dentro del mercado de abastos existen dos grandes proveedores con excelente relación precio-calidad. Son “La Alianza” (<http://www.fruteriaaalianza.com/>) y “Raya” (<http://www.rayafrutasverduras.com/raya.swf>). Por otra parte, entre los más grandes proveedores de carnes (cerdo, res y pollo) están; “Barú”, “Carnicería La Guadalupana” y “Carnes Navarro”.

2.3.4 Canales de distribución

Aunque podría pensarse que en la industria de alimentos existen pocas posibilidades de acceder a variados y grandes canales de distribución, como los supermercados o grandes tiendas, pues se trata de un servicio que no se puede almacenar o “stockear”, la realidad es que en la industria de la comida rápida, las empresas cada vez más están utilizando nuevos canales de distribución. Por ejemplo, el grupo mexicano FEMSA tiene una franquicia llamada OXXO dedicada a la venta de abarrotes en todos los rincones de los estados de México, y hace algunos años entró a la industria de la comida rápida; ya tenía instalada la red de distribución, así que comenzó a utilizar estas tiendas para la entrega y venta de comida.

En el plan de marketing y el plan de operación, se examina más específicamente este tema y cuáles serán los canales de distribución que se proponen para Sarappe.

2.3.5 Análisis de oportunidades y amenazas (OA's)

En la siguiente tabla, se presenta un resumen de las oportunidades y amenazas que se encuentran gracias al estudio de la industria, del análisis externo y al análisis de mercado que se presentaron en las secciones precedentes.

Tabla 3: Análisis de oportunidades y amenazas de la industria de la comida rápida en Guadalajara, Jalisco

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
✓✓	Aumento desmedido de obesidad en México (Primer lugar a nivel mundial).	✗	Competitividad fuerte por parte de los competidores ya establecidos.
✓✓	Crecimiento de la industria de la comida rápida 6,6%. Competidores indirectos. Crecimiento de empresas de comida rápida saludables 18% (Subway).	✗	Alto número de competidores en el mercado de comida rápida.
✓✓	Pocos competidores percibidos como saludables.	✗	Precios bajos de competidores ya establecidos.
✓✓	Concientización de lo que representa el alto consumo de comida chatarra.	✗	Economías de escala de las cadenas de comida rápida más importantes.
✓✓	Hay una percepción de comida rápida = comida chatarra.	✗	Competidores existentes muy conocidos con reputaciones ya establecidas, con gran cobertura geográfica y alto número de locales.
✓✓	Alimentos consumidos por personas de cualquier edad.	✗	Mayores costos que la comida chatarra por uso de mejores insumos, más frescos y más orgánicos y naturales.
✓✓	Riqueza gastronómica mexicana.	✗	Canales de distribución ya ocupados por las cadenas de comida rápida actuales
✓✓	Tendencia creciente en la población mexicana por la búsqueda de alimentos saludables.	✗	Comportamiento de algunas personas al preferir la comida chatarra por hábito y comodidad descuidando su salud
✓✓	Aumento en el consumo de comida rápida y pronóstico de tendencia creciente de la demanda en una industria fragmentada.		
✓✓	Percepción de los mexicanos que hay poca variedad de comida en la industria de comida rápida actual.		
✓✓	Estilo de vida actual con poco tiempo para comer.		
✓✓	Las mujeres cocinan menos tiempo porque trabajan más.		

Fuente: Elaboración Propia

2.4 Análisis interno

2.4.1 Cadena de valor

La cadena de valor según fue concebida por M. Porter, es una herramienta muy útil para explorar la empresa, y observar cuáles pueden ser los recursos y las competencias centrales con los que se cuentan para poder potenciarlas y generar una ventaja competitiva, la cual permita, penetrar el mercado de una mejor manera. El punto es buscar ese centro de gravedad, es decir, aquello que la empresa hace bien y que lo puede mejorar para convertirlo en algo exclusivo e inigualable. Las actividades primarias y secundarias de la cadena de valor se muestran en la ilustración 9, a continuación, se muestran los factores claves de éxito para las actividades primarias por ser las más importantes.

Factores claves de éxito para la actividad de logística de entrada:

- Manejo y desarrollo de pequeños proveedores y agricultores de la región. Esto permitirá acceder a insumos de mejor calidad, naturales y orgánicos que los grandes competidores no tienen.
- Suministro óptimo de las materias primas frescas con los estándares de calidad requeridos

- Sistema de almacenamiento que mantenga las materias primas en condiciones óptimas y frescas, manejo eficiente de inventarios para minimizar desperdicios de los productos perecederos.

Factores claves de éxito para la actividad de operaciones:

- La creación de recetas con tortillas y panes propios.
- Higiene y limpieza con cero errores.
- Uniformidad y estandarización en la preparación de alimentos en todos los locales.
- Evaluación y confianza en el diagnóstico y recomendación de dietas o planes del área de nutrición.
- Preparación de alimentos en el menor tiempo posible.
- Minimización de pérdidas por desperdicios y mermas.

Factores claves de éxito para la actividad de logística de salida:

- Tiempos de entrega aceptables en tiendas y en delivery.
- Tiempos de reparto aceptables.
- Información suficiente disponible en la página web y aplicaciones para Smartphone.
- Brindar un nivel de servicio igual o mayor al deseado por el cliente.
- Ubicaciones geográficas estratégicas de los restaurantes que estén donde el cliente meta lo requiera.
- Ambientación de los locales higiénicos, cómodos y atractivos.
- Mejores rutas para el delivery.

Factores claves de éxito para la actividad de marketing:

- Implementación de campañas publicitarias en coordinación con organismos gubernamentales y no gubernamentales, como la Asociación Mexicana de Diabetes.
- Comunicación efectiva de los beneficios para el consumidor de los productos.
- Innovación y creación de nuevos menús como resultado del adecuado canal de comunicación con el cliente.
- Posicionamiento de atributos más valorados e imagen de marca.
- Creación e implementación de planes de promoción de ventas e incentivos por recomendaciones.
- Presentación atractiva de los productos (al servir, delivery, página web, etc., con un mensaje positivo).

Factores claves de éxito para la actividad de servicio:

- Monitoreo de niveles de satisfacción.
- Excelente atención en el local en el servicio de delivery.
- Monitoreo de sugerencias en todas las áreas.
- Capacitación de la persona que protagonice el momento de la verdad, es decir, el personal que esté en contacto con el cliente al momento de la prestación del servicio.

La ilustración que muestra el resumen de todo lo anterior y de las principales actividades tanto primarias como secundarias se encuentra disponible en el Anexo 25.

Al revisar las actividades de la cadena de valor se concluye que dentro de las actividades primarias, en las que se tendrían mayores competencias es en la logística interna, en las operaciones y en la atención y el delivery por la experiencia del autor que se ha hablado antes. Sin embargo, las áreas de marketing y ventas, así como el servicio post-venta, son fundamentales para la operación exitosa de la estrategia.

En las actividades secundarias, existe una debilidad en el desarrollo de tecnología por lo que se buscarán socios de esa área para fortalecer esa actividad y poder lograr ventajas distintivas que sean internas de la empresa sin necesidad de tener que obtenerlas con Proveedores.

2.4.2 Análisis VRIO

El análisis VRIO según Wheelen, Hunguer y Oliva (2007), consiste en determinar bajo una sencilla matriz, cuáles son los recursos y capacidades que se pueden convertir en competencias, centrales e incluso distintivas de Sarappe. La aplicación de la matriz se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 4: Competencias fuentes de ventaja competitiva de Sarappe

COMPETENCIAS DE SARAPPE	V	R	I	O
Servicio de asesoría nutricional complementaria en persona y vía web mediante el diseño de una plataforma especial (Mass Customization ³⁷).	✓	✓	✓	✓
Posibilidad de obtener buena ubicación geográfica.	✓	✓		✓
Filosofía verde y autosustentable (material biodegradable, reciclado, reutilizado, etc.).	✓	✓		✓
Cultura organizacional enfocada a la innovación, la salud del cliente y el desarrollo personal de cada uno. La comunicación (web, programas, offline, online, plan de educación, etc.).	✓	✓	✓	✓
Conocimiento y experiencia en terreno para operar la logística de reparto a domicilio con monitoreo online de mejores rutas, evitando grandes embotellamientos de autos y pedidos centrales enviados al local más cercano.	✓	✓		✓
Buena relación con productores pequeños y medianos que son los principales productores de insumos frescos, acceso a mercado de abastos.	✓	✓	✓	✓

Fuente: Elaboración propia.

Donde: V = Valioso, R = Rareza, I = Inimitabilidad y O = Transversal a la organización.

Las competencias más importantes que tendría Sarappe y que son fuentes de ventaja competitiva, son las que logran reunir las cuatro marcas en cada uno de los elementos del VRIO.

2.4.3 Creación de estrategias alternativas por medio de la matriz FODA

Con el fin de realizar un análisis para aprovechar las oportunidades y las fortalezas con las que cuenta la empresa, así como hacerse cargo de las amenazas y debilidades que presenta, se realizó la siguiente matriz, presentada en la tabla 5:

³⁷ Un sistema que permita que el cliente se pueda auto segmentar de acuerdo a sus características y preferencias particulares, permitiendo así la satisfacción de demandas personalizadas a costos similares a los de la producción en masa.

Tabla 5: Estrategias alternativas por medio de la matriz FODA

<p style="text-align: center;">Factores Internos</p> <p style="text-align: center;">/</p> <p style="text-align: center;">Factores Externos</p>	<p style="text-align: center;">Fortalezas (F)</p> <p>F1.- Red de contacto con proveedores pequeños de la región para asegurar materias primas de calidad.</p> <p>F2.- Experiencia anterior en este rubro y en este mercado.</p> <p>F3.- Filosofía verde y autosustentable.</p> <p>F4.- Conocimientos y experiencia para crear una cultura organizacional enfocada al cliente, a la innovación y al desarrollo personal de cada trabajador.</p> <p>F5.- Conocimiento del mercado local.</p>	<p style="text-align: center;">Debilidades (D)</p> <p>D1.- Poco conocimiento de preparación de alimentos y menús óptimos.</p> <p>D2.- Capital propio disponible insuficiente para la inversión inicial.</p> <p>D3.- Escasos conocimientos de desarrollo de software y tecnología.</p> <p>D4.- Índice de precios sobre el nivel de precios de la comida chatarra.</p> <p>D5.- Reconocimiento de marca, penetración de mercado y posicionamiento nulo por ser nuevos.</p>
<p style="text-align: center;">Oportunidades (O)</p> <p>O1.- Percepción de escasa oferta de alimentos saludables en la comida rápida.</p> <p>O2.- Estilo de vida acelerado, pirámide poblacional en edad de trabajo, mujeres cocinan menos y trabajan más.</p> <p>O3.- Incremento desmedido de la incidencia de obesidad y diabetes.</p> <p>O4.- Iniciativas públicas y privadas a no comer chatarra, ingerir alimentos saludables y penalizar la comida chatarra, impuestos a comida rápida.</p> <p>O5.- Crecimiento de la industria comida saludable.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias (FO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizar la información y las campañas gubernamentales y privadas para comunicar a los clientes las ventajas, utilizarlos como respaldo y soporte mediante web y apps. • Aprovechar los aumentos de impuestos y enfermedades para concientizar a los clientes de los riesgos al comer comida chatarra. 	<p style="text-align: center;">Estrategias (DO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buscar alianzas o socios con conocimientos técnicos en alimentos y nutrición. • Justificar el precio con los beneficios que se obtienen al comer saludable y aprovechar el crecimiento de la industria. • Aprovechar el momento de crecimiento de la industria pues por ahora, no hay competidores relevantes mientras mejora la curva de experiencia.
<p style="text-align: center;">Amenazas (A)</p> <p>A1.- Grandes cadenas de comida chatarra quieren entrar a la comida rápida saludable.</p> <p>A2.- Resistencia al cambio de los mexicanos.</p> <p>A3.- Muchos mexicanos prefieren los sabores fuertes y la comida chatarra los tiene.</p> <p>A4.- Tráfico vehicular creciente en Guadalajara.</p> <p>A5.- Resultados pobres de las estrategias para una mejor alimentación en escuelas por el gobierno.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias (FA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar el conocimiento del mercado en Guadalajara para diseñar mejores rutas para el delivery, utilizando aplicaciones que prevengan embotellamientos y tiempos muertos. • Aprovechar la percepción de los clientes de la comida saludable antes de que las grandes cadenas de comida chatarra entren a competir. 	<p style="text-align: center;">Estrategias (DA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inversión en conocimientos técnicos para disminuir costos de contratación a especialistas. • Enfocar en posicionar los beneficios saludables que tendrán los productos y no en sabor fuerte.

Fuente: Elaboración propia

3.- ESTRATEGIA

3.1 Estrategia genérica

Según M. Porter, existen 2 principales estrategias de negocios (genéricas) para entrar a competir a un mercado. La primera es con objetivo amplio, que puede estar basada en liderazgo en costos o en diferenciación, y la segunda estrategia es de enfoque, que también puede estar basada en costos o en diferenciación.

Ilustración 9: Estrategia genérica



Fuente: Elaboración propia

La estrategia óptima que responde a las necesidades del emprendimiento bajo análisis sin duda que es la de enfoque de diferenciación. No se está enfocando en distribuir un producto a nivel amplio que trascienda fronteras, es un servicio cuya orientación es claramente sólo en las personas de Guadalajara que tengan deseos o necesidades de cuidar su salud, mayormente en las personas que trabajan y que requieren ir a comer algo rápido pero saludable o encargar como delivery el desayuno o la comida. El servicio está enfocado sólo para algunas regiones de Guadalajara inicialmente y ofrece un valor agregado que el resto del mercado no provee (producto diferenciado).

3.2 Marketing estratégico

De acuerdo con el artículo publicado por Rolf Weinreich³⁸; "S:A:P: Segmentar, Apuntar, Posicionar, es el proceso estratégico por medio del cual una empresa puede aumentar la probabilidad de éxito en el lanzamiento de nuevos productos". Se realiza un análisis de estos tres elementos claves para el enfoque correcto de la estrategia del negocio y el plan de marketing.

3.2.1 Segmentar

Anteriormente, en el estudio de mercado se realizaron ya varias segmentaciones, por lo que solamente se declararán a continuación:

- **Segmentación socioeconómica:** segmentos (1) A/B, (2) C+, (3) C, (4) D+, (5) D y (6) E.
- **Segmentación geográfica:** (1) Zona Centro, (2) Zona Minerva, (3) Zona Industrial, (4) Zona Huentitán, (5) Zona Oblatos, (6) Zona Tecnológico y (7) Zona Tetlán.
- **Segmentación por edades:** (1) menos de 18 años, (2) entre 18 y 24, (3) entre 24 y 45 y (4) más de 45.

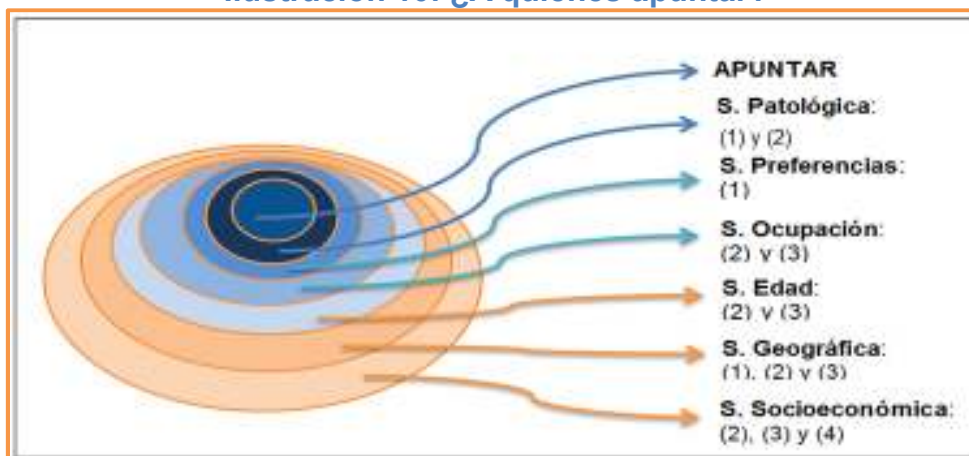
³⁸ Rolf Weinreich: Ingeniero Comercial. Universidad Adolfo Ibáñez, MBA. University of Cornell, USA y PhD in Industrial Administration. University of Purdue, USA.

- **Segmentación por ocupación:** (1) estudiantes, (2) trabajadores en privado, público e independientes y (3) trabajan y estudian.
- **Segmentación por preferencia de consumo:** (1) preferencia a consumir alimentos saludables y (2) preferencia a consumir “fast food”.
- **Segmentación por tipo de patología:** (1) Ninguna, (2) Diabetes, (3) Colesterol, (4) Gastritis y colitis, (5) Hipertensión, (6) Intolerante a la lactosa, (7) Intolerante al Gluten, (8) otras.

3.2.2 Apuntar

De acuerdo a los números que tiene cada segmento se elabora el siguiente diagrama:

Ilustración 10: ¿A quiénes apuntar?



Fuente: Elaboración propia

Sarappe apuntará a personas que no tengan alguna patología especial, pero también a diabéticos, que prefieran la comida rápida saludable, que trabajen o que trabajen y estudien, entre los 18 y los 45 años de edad, que residan o trabajen entre las zonas Centro, Minerva o Industrial de Guadalajara y que se encuentren entre los niveles socioeconómicos C+, C o D+. La población equivalente al segmento potencial se calcula en la proyección de ventas, dentro del plan de ventas (Tema 5.2).

3.2.3 Posicionar

En el plan de marketing que se desarrolla más adelante, se plantean estrategias que ayudan a posicionar aquellos atributos o ideas que en el estudio de mercado aparecieron como más importantes para los entrevistados y encuestados. Los siguientes, son los atributos más importantes que se busca posicionar en la mente de los consumidores, y están en el orden que a continuación se detalla:

- 1) Locales altamente **HIGIÉNICOS**.
- 2) Servicio **FÁCIL DE CONSUMIR** y reparto **RÁPIDO**.
- 3) **ATENCIÓN NUTRICIONISTA**.
- 4) **VARIEDAD DE MENÚ**, saludable, natural.

Concluyendo sobre el análisis de la cadena de valor, el análisis VRIO y la matriz de estrategias FODA, la estrategia genérica y el marketing estratégico, podemos decir que la estrategia/ventaja competitiva que se propone para Sarappe es la “Generación de

una cultura empresarial enfocada en la comunicación con el cliente, traspaso de información, educación y generación de la necesidad de comer sano para mejorar la calidad de vida. Esto lo hace aprovechando la red de proveedores pequeños de materias primas más frescas y naturales, principalmente de frutas, vegetales y carnes”.

3.3 Planificación Estratégica

3.3.1 Misión

Ofrecer alimentos saludables, sabrosos, rápidos y personalizados, dirigidos a personas con poco tiempo que busquen cuidar su salud e incrementar su calidad de vida.

3.3.2 Visión

Ser la empresa referente en la industria de la comida rápida saludable en Jalisco, reconocida por su filosofía saludable, cercanía al cliente y un servicio de excelencia, obteniendo rentabilidades sobresalientes en su sector y garantizando la permanencia del negocio en el tiempo.

3.3.3 Valores y principios

- + Somos personas con una filosofía **saludable**.
- + **Escuchamos** a nuestros clientes y compañeros de trabajo.
- + Somos personas centradas en la **Innovación**.
- + Somos personas con el más alto grado de **responsabilidad**.
- + **Cumplimos** nuestros compromisos y nuestros objetivos.
- + Somos personas **proactivas** que siempre hacemos un esfuerzo extra en pro del mejor servicio.
- + Somos personas **leales** a nuestros principios y a la empresa.
- + Nos preciamos ofrecer un **buen servicio** a nuestros clientes a un precio justo.

3.3.4 Objetivos

- Contar con una red de sucursales en locaciones estratégicas, que permitan atender de buena forma al segmento objetivo
- Contar con un plan para la entrega de pedidos, aprovechando las últimas herramientas como waze³⁹ que permita minimizar tiempo de entrega y disminución de costos.
- Contar con un plan de capacitación y entrenamiento continuo para todo el personal de la empresa, y así alinear la filosofía de la empresa.
- Contar con un software que permita un diagnóstico en línea, para que los clientes puedan hacer contacto con la sección de nutrición de la empresa y puedan tener recomendaciones de dieta o de planes nutricionales.
- Establecer una red de clientes, a los que se pueda distribuir información relevante sobre políticas, novedades sobre la alimentación, prevención de enfermedades y “tips” de alimentación que brindan las asociaciones u organizaciones gubernamentales y no gubernamentales.

³⁹ Waze: Es una aplicación social de tránsito automotor en tiempo real y navegación asistida por GPS; esta aplicación fue desarrollada por Waze Mobile.

3.3.5 Organigrama

La estructura organizacional que se propone para Sarappe una estructura divisional-horizonta. Esta estructura permitirá hacer operativamente más fácil la comunicación de ideas y lograr involucrar a todas las personas de la organización en la innovación, así como la escucha y la comunicación de ideas de mejora, tanto de clientes, como de colaboradores, pues una estructura más vertical dificultaría este proceso. El organigrama es el siguiente:

Ilustración 11: Organigrama y estructura organizacional



4.- MODELO DE NEGOCIOS

A continuación se presenta el modelo de negocios de Sarappe, utilizando la herramienta Canvas y haciéndolo mediante el diagnóstico por preguntas. En cada punto, se hace una autorreflexión acerca de las fortalezas o amenazas que cada uno de estos representa para la empresa y si éstas son altas, medias o bajas.

4.1 Clientes

¿Quién es el cliente?

Personas que trabajen en empresas privadas o públicas, que busquen una buena alimentación, pero que por falta de oferta cercana a sus áreas o falta de tiempo no puedan hacerlo. Por otro lado, también se enfoca en personas que tengan la necesidad de una alimentación especial por que padecen alguna enfermedad como diabetes, colesterol o hipertensión entre otras.

¿Cuáles son los segmentos?

Los principales segmentos son: trabajadores, entre 24 y 45 años, sanos o diabéticos, que les interese cuidar su salud y de los segmentos socioeconómicos C+, C, y D+. La autorreflexión concluye que se tienen más fortalezas que debilidades (ver Anexo 26, tabla A).

4.2 Propuesta de valor

¿Qué ofrece a sus clientes en términos de productos y/o servicios?

Ofrece un servicio de entrega de alimentos rápidos saludables con un nivel de servicio muy alto, con ingredientes muy frescos y personalizados en base a las necesidades de cada cliente. Este servicio puede ser para servir o puede ser delivery.

¿Cuáles son aquellas cosas por las que pagan sus clientes?

Los clientes pagan por tres cosas principalmente: limpieza e higiene, por el ahorro de tiempo al hacer un servicio rápido, y por productos saludables en base a necesidades propias. (ver Anexo 26, tabla B).

4.3 Canales de distribución

¿Cuáles son los mecanismos que utiliza para dar a conocer su propuesta de valor?

Los puntos de venta que estarán los más cercanos posible a los conglomerados de empresas y organizaciones en las tres principales zonas de Guadalajara. La distribución se realizará a través de un excelente servicio de delivery utilizando 9 repartidores en motocicletas seguras, rápidas y funcionales. (ver Anexo 26, tabla C).

4.4 Relaciones con los clientes

¿Qué tipo de relaciones construye con sus clientes?

Gracias a que se apunta a sólo un segmento de clientes, es posible tener un cierto grado de fidelización y atención personalizada en las empresas por medio del sistema de socios (que se desarrollará en el plan de marketing), diagnóstico y recomendaciones personalizadas por el área de nutrición (ver Anexo 26, tabla D).

4.5 Fuentes de ingresos

¿Cuál es la estructura de sus ingresos?

La estructura de ingresos, está dada principalmente por la oferta del servicio de alimentos para servir, delivery a domicilio o a los lugares de trabajo.

¿Cómo pagan los clientes?

Las formas de pago identificadas son por transferencias, tarjeta de crédito, débito, cheques y efectivo. La autorreflexión concluye que se tienen más fortalezas que debilidades (ver Anexo 26, tabla E).

4.6 Recursos claves

¿Qué recursos requiere su propuesta de valor?

El principal recurso de la empresa es el talento humano, que de acuerdo a la filosofía de la empresa, de su mejor esfuerzo para entregar un servicio, una atención personalizada y eficiente a nuestros clientes/socios (ver Anexo 26, tabla F).

4.7 Actividades clave

¿Cuáles son las actividades y procesos clave en el modelo de negocio?

Las actividades clave serán la atención en la toma de pedidos, la operación de estos, pero más que nada, la logística de salida en el caso de delivery. El servicio post-venta será clave, ya que serán los encargados de dar atención, seguimiento a los clientes y principalmente lo socios y los responsables de la fidelización así como el marketing bien

direccionado y enfocado en el segmento objetivo. La autorreflexión concluye que se tienen más fortalezas que debilidades (ver Anexo 26, tabla G).

4.8 Alianzas Claves

¿Cuáles alianzas ha creado la empresa para optimizar el modelo de negocios, ahorrar en recursos o reducir el riesgo?

Los principales aliados que la empresa necesita, es la red de proveedores pequeños de frutas y vegetales que son los que tienen los mejores productos y más frescos, pues estas, son de las regiones productivas de los alrededores de Guadalajara. Otros aliados importantes, son las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que están en la lucha contra la obesidad y la diabetes, en general, con los que están en la lucha contra los malos hábitos alimenticios de los mexicanos (ver Anexo 26, tabla H).

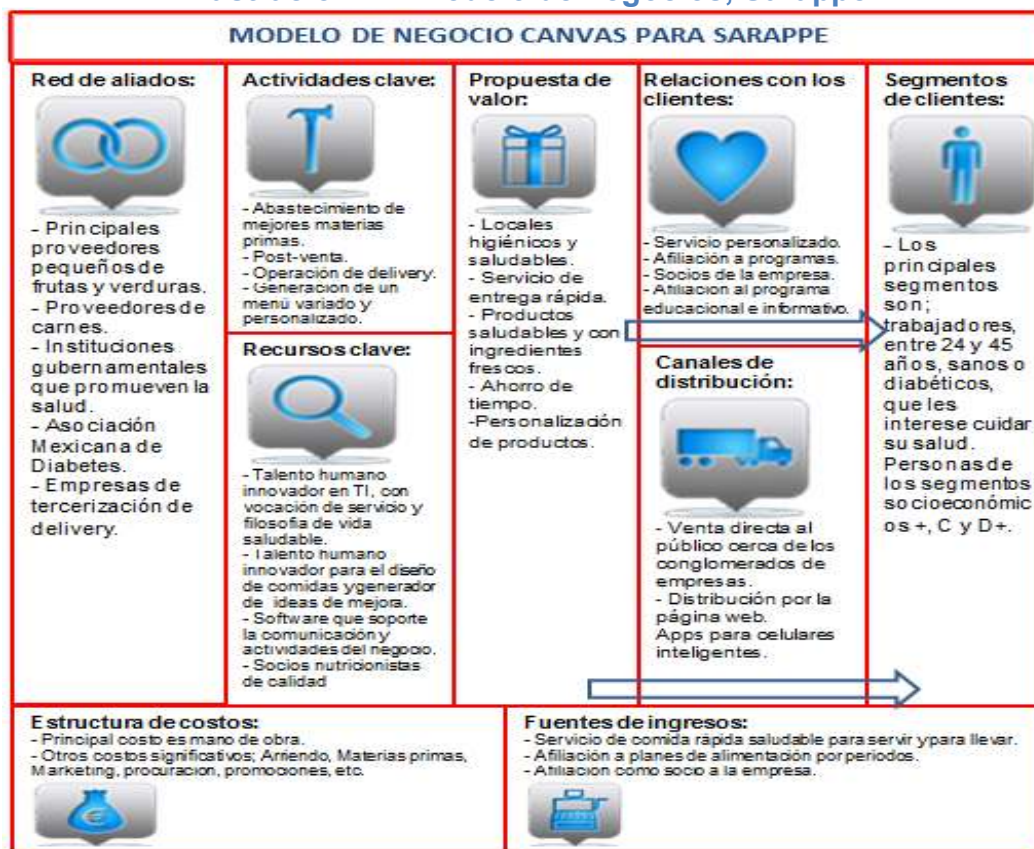
4.9 Estructura de costos

¿Cuáles son los costos más importantes en la ejecución de su modelo de negocios?

Talento humano en el área de cocina, diseño de software y tecnología, nutrición, procuración, marketing, materias primas para la preparación de los alimentos (frutas, vegetales y carnes), inversión en software y tecnología para mejorar la comunicación con el cliente (ver Anexo 26, tabla I).

El modelo de negocios de puede resumir en el siguiente cuadro:

Ilustración 12: Modelo de negocios, Sarappe



Fuente: Elaboración propia

5.- PLANES DE IMPLEMENTACIÓN

5.1 Plan de marketing

Para efectos del plan de marketing se decidió buscar un nombre que fuera representativo para los mexicanos, que fuera fácil de pronunciar y de recordar y que haga alusión a la comida rápida saludable. Por lo tanto, el nombre elegido fue SARAPPE que significa **SA**ludable, **RAP**ido, **PE**rsonalizado.

Sarape es una prenda de vestir típica de los mexicanos y ya existen empresas con este nombre por lo que se decidió que fuera SARAPPE y no SARAPE.

5.1.1 Objetivos

Los objetivos de Sarappe con respecto al marketing son:

- Penetrar el mercado como “First to Market⁴⁰” logrando una participación de mercado de un 5% en Guadalajara en el segundo año, considerando que con la apertura de los 3 locales planteados se llegaría a una participación de un 4% (como lo muestra la ilustración número 14) frente a las demás cadenas de comida rápida. Posteriormente crecer a un 5% anual (considerando las proyecciones de crecimiento que se plantearon en el análisis de la industria, la cual es de un 6,6%).
- Tener un reconocimiento de marca importante en las 3 zonas donde estará presente Sarappe al cabo de los primeros dos años de operaciones.
- Dar a conocer la propuesta a los trabajadores de por lo menos, un 80% de las empresas u organizaciones que están más cerca de la ubicación de cada local a las cuales está dirigido en los primeros 2 años.
- Diseñar estrategias para aumentar la fidelización del cliente, entre las cuales está el diseño del plan de incentivos y beneficios de ser socios de la empresa, así como los descuentos y beneficios adquiridos. Se pretende comenzar su implementación en los primeros 3 meses de operaciones y aumentar la fidelización de clientes en un 10% en los primeros 3 años.

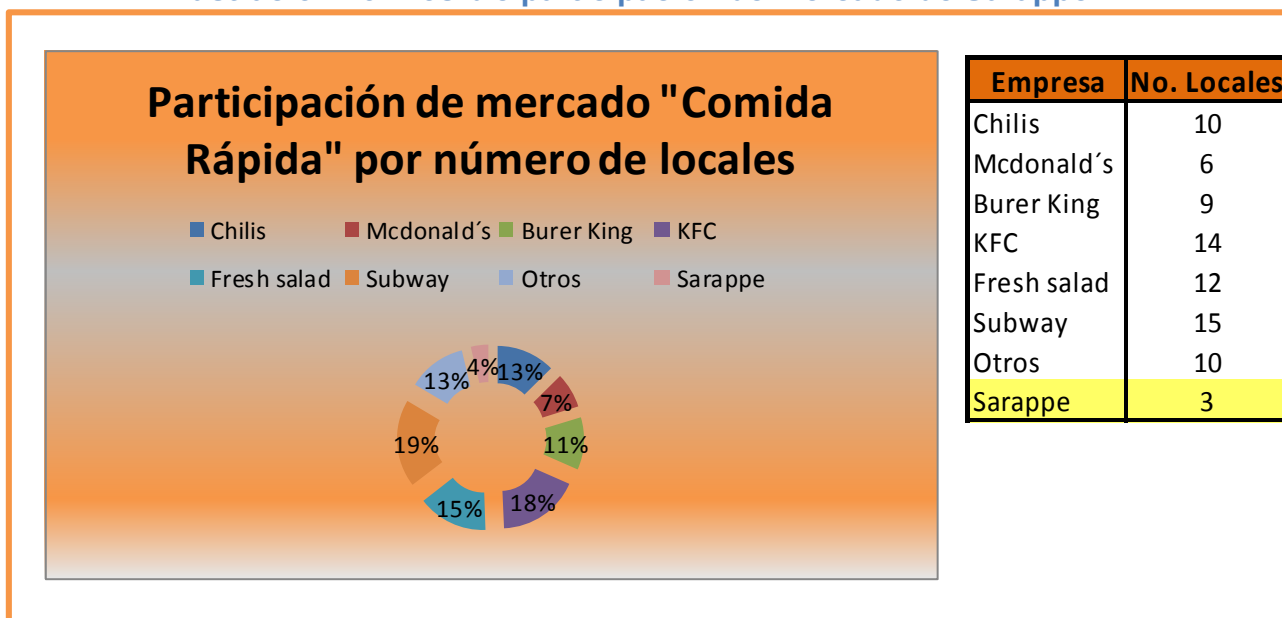
Para estimar la participación es necesario hacer un gran supuesto y este consiste en asumir que en todos los locales independientemente de la compañía que se trate, atienden aproximadamente a la misma cantidad de gente. Este es un supuesto que se toma ya que en la investigación de campo que se realizó para la proyección de ventas en base a los competidores el número de clientes que atendían Subway, McDonald's y Burger King no eran tan diferentes (aproximadamente 400 clientes diarios).

De esta manera, tomando en cuenta la penetración de mercado mediante 3 locales comerciales que tendría la entrada de Sarappe (un 4% de participación de mercado), al finalizar el primer año (mejorando la curva de aprendizaje y la penetración de mercado gracias al marketing) se estaría en condiciones de alcanzar un 5% considerando el crecimiento de la empresa. Esta planeación surge gracias a la información de campo

⁴⁰ First to Market: Ser el primero en el mercado para lograr que los clientes identifiquen el mercado como pionero y aprovechando el principio de que el primero que llega a la mente de los consumidores es más fácil de posicionar y más difícil sacarlo.

que se recabo en la ciudad de Guadalajara o que fue publicada por cada empresa en su página web en cuanto al número de locales por participante en la industria, como se observa en la siguiente ilustración.

Ilustración 13: Posible participación de mercado de Sarappe



Fuente: Elaboración propia con datos capturados de la página web de cada empresa

5.1.2 Insight del consumidor

Según el Diario del Sur, el insight es un nuevo concepto que está muy relacionado con el marketing emocional. Se trata de descubrir las percepciones, imágenes y experiencias que el consumidor asocia con el tipo de producto, servicio o situación de consumo que se trate. Por lo tanto, "se trata de activar los sentimientos del consumidor con una marca o producto. Se utiliza en la publicidad y desarrollo de nuevos productos". Para el caso de los productos rápidos y saludables, se identificaron estas características en los consumidores en las entrevistas realizadas.

"La mayoría del tiempo la paso fuera de mi casa, me la paso en mi trabajo y demás actividades familiares, no tengo tiempo de buscar alimentos saludables aunque quiera, ya que por cada lugar saludable hay 20 que te ofrecen comida chatarra y más cerca. Es importante que se ofrezca comida saludable, pero que se adapte al tiempo de que disponemos los trabajadores". "Me gusta comer algo sano, siento que estoy cuidando mi salud y que es menos probable que me enferme a la larga".

Se observa una tendencia de las personas a creer que la actual comida rápida es comida chatarra, que no tiene ningún tipo de nutrientes o aporte a la salud. El argumento que se tiene para consumirla es que algo tienen que comer, y si no hay opciones saludables para adquirir en el tiempo que ellos tienen disponible (muy poco), buscan opciones menos saludables.

Por todo lo anterior, lo primero a realizar para lograr los objetivos será conocer el insight del consumidor, el cual se resume en la Ilustración 15:

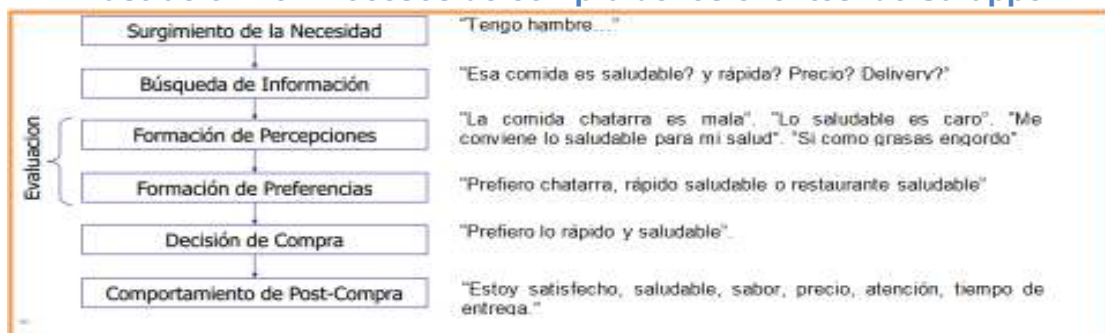
Ilustración 14: Insigth del consumidor



Fuente: Elaboración propia

Un aspecto clave para el entendimiento del consumidor es conocer cuál es el proceso detallado para la compra de desayunos o comidas. Dicho proceso se muestra en la siguiente ilustración:

Ilustración 15: Procesos de compra de los clientes de Sarappe



La ilustración anterior muestra que la decisión de compra no es algo sencillo por lo que se fortalecerán las herramientas a utilizar en el marketing para que haya siempre información disponible que comunique la propuesta de valor y destaque los atributos, además se fortalecerá el servicio de postventa con el fin de que el cliente quede satisfecho y lograr la fidelización.

5.1.3 Marketing mix

Las estrategias a seguir para el logro de los objetivos de marketing y las actividades específicas, se detallan considerando el marketing mix enfocando en las 4 P's.

5.1.3.1 Producto

En general, se puede resumir como un producto que entrega un valor muy alto a los clientes en relación costo beneficio. Son productos fáciles de producir, de consumir, fáciles de entregar para llevar o por delivery, a un precio justo, con insumos más frescos

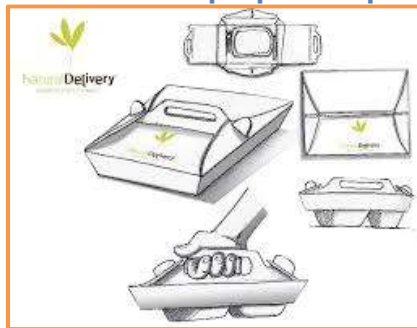
por proceder de productores pequeños y la mayoría de las veces orgánicos. Los panes y las tortillas se fabrican integrales e internamente para asegurar la calidad, la receta es natural y casera. La propuesta general de menú se encuentra en el Anexo 27.

El menú es propuesto por un nutricionista y cada platillo incluirá una etiqueta de los contenidos nutrimentales que tiene así como los recomendados para consumir diarios con el fin de educar e informar al cliente. El menú anterior se diseñó a partir de la propuesta que se les planteó a las personas en la encuesta y las entrevistas.

Empaque

El empaque a utilizar para los alimentos para llevar será acondicionado para que guarde la temperatura. Además, estos envases deben de permitir que se pueda calentar la comida en microondas si el cliente así lo requiere. Todos los empaques, así como las bolsas, tendrán impreso el logotipo y la filosofía verde de la empresa para mejorar la imagen corporativa de Sarappe. Además, tendrán un código QR para que el cliente pueda leer con su smartphone y pueda encontrar toda la información nutrimental detallada del producto, así como recomendaciones para cuidar mejor la salud y tener una mejor alimentación.

Ilustración 16: Empaque del producto

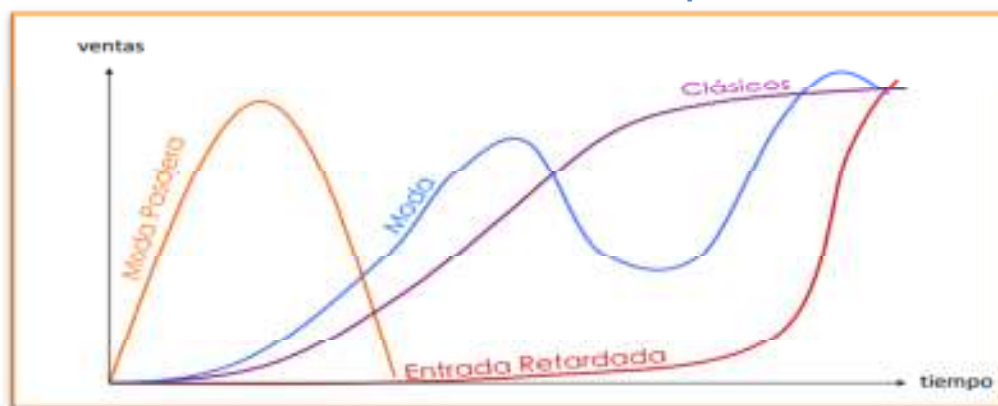


Fuente: Imágenes google

Ciclo de vida del producto

El ciclo de vida de estos productos se comporta como la línea morada (clásicos) de la ilustración 18, ya que esta industria está recién iniciando. No se trata de moda o ciclicidad, sino más bien de una necesidad incipiente insatisfecha con gran potencial.

Ilustración 17: Ciclo de vida del producto



Fuente: Apuntes curso Gestión Comercial I

Valor percibido

El valor percibido por el cliente del servicio ofrecido por Sarappe es primeramente funcional. Las personas que quieren consumir productos saludables o que lo necesitan y no lo hacen, es principalmente porque no hay oferentes disponibles en el mercado o suficientes opciones que brinden una propuesta saludable pero que lo hagan rápido. Es decir, el cliente de Sarappe percibe alimentos muy saludables pero sin necesidad de invertir tanto tiempo y esfuerzo en la espera del producto o en ir a comprar al local, esto último gracias al excelente servicio a domicilio y con posibilidad de personalización de menú.

También percibe un valor psicológico, puesto que, más allá de satisfacerle la necesidad básica de alimentarse, percibe tranquilidad y confianza en que está haciéndole un bien a su cuerpo y/o salud, disminuyendo las posibilidades de graves enfermedades a largo plazo. También disminuye las posibilidades de tener obesidad y da un buen ejemplo de alimentación a los hijos (en su caso), que es un tema preocupante para los padres. Además, está consumiendo productos de una empresa que se conoce por su preocupación en brindar la posibilidad de tener una buena alimentación, y con esto mejorar la calidad de vida.

Por último, también existe un valor económico, ya que a un precio similar a la competencia, se tiene la posibilidad de obtener un servicio más completo, saludable e integral.

En la siguiente ilustración se resume el valor percibido por los clientes de Sarappe:

Ilustración 18: Valor percibido en el producto/servicio de Sarappe



Fuente: Elaboración propia

5.1.3.2 Precio

Para la fijación de precios de los productos de Sarappe se considerarán los tres enfoques más utilizados los cuales son:

Ilustración 19: Fijación de precios de los productos/servicios de Sarappe



Fuente: Elaboración propia

Los costos de producción se detallarán en el plan financiero. En todo caso, el precio estipulado, tiene que ser mayor a los costos de explotación más el 50%⁴¹ adicional requerido para la operación y la utilidad exigida.

Para tener un margen de comparación con el mercado, los dos competidores más directos son Subway y Fresh Salad. Ambos manejan un índice de precios de 60 pesos más IVA aproximadamente (4,8 dólares) para las comidas.

De acuerdo a las entrevistas realizadas, el valor que perciben los clientes de la competencia es menor que el valor que se tendría acudiendo a los locales de Sarappe. Las razones principales son que los dos competidores son percibidos con poca variedad y Fresh Salad es percibido como caro, pues el precio cobrado es alto para ofrecer simples ensaladas, en el caso de Subway, no entrega a domicilio y es percibido con poca variedad en el menú. Por lo tanto, Sarappe muestra una propuesta de valor que es mejor percibida por los clientes, según las encuestas realizadas.

Las personas encuestadas, respondieron en un 47% que estarían dispuestos a pagar entre 31 y 40 pesos (2,5 a 3,2 dólares) por un desayuno completo y un 20% estaría dispuesto a pagar incluso más que eso. Por otro lado, el 52%, respondió estar dispuesto a pagar hasta 60 pesos (4,8 dólares) por una comida, y un 17% que estaría dispuesto a pagar incluso más de 60 pesos. El precio promedio se establecerá en:

Desayunos = 40 pesos (3,2 dólares)*
Comidas = 60 pesos (4,8 dólares)*

*Precios sin IVA

Estrategia de precios

La estrategia que se utilizó para estipular el precio de los productos de Sarappe es aquella llamada por Kotler, Armstrong, Cámara y Cruz, "estrategia de precios de penetración". Ella consiste en fijar un precio inicial bajo para conseguir la penetración de mercado rápida y eficazmente, es decir, para atraer en forma acelerada muchos consumidores y poder ganar la participación de mercado proyectada. Los precios futuros se establecerán con base en la aplicación de encuestas una vez que el negocio

⁴¹ 50%: Dicho porcentaje es el requerido por el autor del proyecto como principal inversionista para cubrir los gastos operacionales y la utilidad neta.

ya esté funcionando para ver la percepción del servicio y podría llegar a subir hasta en un 10%. Para el caso de delivery los precios serían los mismos ya que el costo del producto incluye los costos por reparto y en México no se usa cobrar por separado el delivery.

Se observa que el precio no está más bajo que la competencia, pero la relación precio-valor percibido es más alto en Sarappe, ya que se está ofreciendo cubrir la necesidad que la competencia no está satisfaciendo, es decir, ofreciendo la rapidez de la competencia pero con productos más saludables, o bien, productos saludables similares a los restaurantes con ese enfoque pero en menor tiempo. Esta estrategia es conveniente porque ya existen en el mercado numerosos competidores, que aunque son indirectos o sustitutos de la comida rápida saludable, ya han logrado un posicionamiento de rapidez, comodidad y práctico en el mercado.

5.1.3.3 Plaza

Los canales de distribución de comida rápida, son los locales de venta de cada una de las cadenas de comida rápida, por lo tanto para entregar su producto no es necesario seducir nuevos canales de distribución.

Venta directa a consumidores

Esta puede hacerse desde una pequeña tienda, usualmente anexa a la planta de procesamiento, o en el mercado minorista local. Generalmente es una opción sólo para empresas en muy pequeña escala, aunque se puede franquiciar el negocio, lo que permitiría la apertura de muchos locales por el resto del país y aumentar el impacto.

Las ventajas son las siguientes:

- Se puede recibir la totalidad del precio de venta minorista y evitarse pagar los márgenes de ganancia a los mayoristas y a los minoristas.
- Es posible que en otras tiendas minoristas los productos permanezcan en los estantes esperando a que alguien los compre, pero en tiendas propias se pueden «promover» activamente.
- Tiene pocos problemas de transporte.
- Se puede hablar con los clientes y descubrir lo que ellos piensan acerca de sus productos. Inclusive, ellos pueden sugerir algunas formas de mejorarlos.

Por otra parte, si se va a vender directamente a los consumidores, habrá que hacerlo en la propia tienda. Por ello se tiene que dedicar tiempo y recursos al área del servicio, la que será crítica para el éxito del negocio. Esto podría limitar la cantidad que se puede producir y la capacidad para ampliar el negocio, a no ser que se franquicie (venta del know how).

Este canal de distribución es el más utilizado en la práctica por las cadenas y empresas que se dedican al negocio de la comida rápida, ya sea mediante negocios únicos, mediante la apertura de sucursales o mediante la venta por franquicias.

Sarappe utilizará la instalación de locales de venta directa de comida rápida, con posibilidad de entrega en delivery. En el plan técnico se hablará más específico (en datos cuantitativos) de cuántos serán y dónde se instalarán.

5.1.3.4 Promoción

Gracias a que se capturaron los resultados de las entrevistas y encuestas realizadas en el análisis de mercado, se plantea que el público objetivo captará más la propuesta de valor mediante las siguientes herramientas de marketing:

Boca a boca

Siempre esta es una de las formas más efectivas, principalmente cuando se trata de comida. Lo mejor que puede hacer Sarappe, es asegurar la calidad para que el cliente perciba la propuesta de valor integral, es decir, ofrecer un servicio exquisito, con los ingredientes más frescos, con los locales más higiénicos, con el personal más amable y enfocado en la filosofía saludable, atención rápida y un excelente seguimiento por parte de servicio de pos-venta. Todo ello hará que el cliente no sólo quiera regresar, sino que además, decida por su cuenta recomendar a familiares o conocidos el lugar, el servicio y la comida.

Online

Sarappe contará con una página web. Gracias a la importancia que ha cobrado esta gran herramienta para la promoción y la distribución de bienes y servicios, su diseño es una de las prioridades. Sus principales características serán: página moderna, muy gráfica, donde se encuentre desde lo más básico hasta lo más específico, se mostrará el menú, el concepto, el ambiente, los locales, la localización, rutas, plataforma para delivery, horarios de atención.

Se utilizarán enlaces a las redes sociales para dar “likes” o “seguir” a los productos y recomendaciones. Se incluirá un software ligado a la página que permita a las personas conocer su situación de salud con lo que comen tradicionalmente, donde puedan hacer un diagnóstico, obtener recomendaciones de planes alimenticios, y tomar citas para atención nutricional personalizada en físico u online.

Marketing de guerrilla

Se utilizarán técnicas virales haciendo comerciales y videos animados o graciosos, que dejen un mensaje sobre por qué es conveniente comer comida saludable, cómo hace Sarappe para entregar ambas cosas: rapidez y salud. Así como también, se posicionará la marca de la empresa utilizando el metro y los murales de compañías estratégicas.

Inbound marketing

Tener presencia en redes sociales (facebook, twitter, youtube, pinterest, instagram, etcétera). El objetivo de abrir una página en estas redes sociales, no es para ofrecer directamente los menús, promociones o el negocio en sí, sino que es utilizarlo como un medio de información sobre temas de interés social, buscando la publicación de artículos interesantes donde las personas sigan esta página no para recibir publicidad, sino más bien, para informarse de lo que a cada quien le interese. Entre estas se consideran:

- Blogs: se abrirán blogs que traten temas de interés para el mercado meta con buen contenido. Se publicarán artículos que las entidades de gobierno, instituciones u organizaciones de diabetes o salud que estén interesadas en distribuir y publicitar.

- Google maps y waze: se utilizarán estas herramientas para facilitar las ubicaciones, direcciones de los clientes y evitar así congestiones en tráfico vehicular principalmente lo que respecta a delivery.
- Foursquare: Esta aplicación de geolocalización es gratuita y su objetivo principal es incrementar el tráfico de personas hacia los sitios de comida. Busca que los usuarios que tengan teléfonos inteligentes hagan un “check in” cuando vayan a algún sitio y se notifica a los amigos de otras redes sociales. Esta estrategia es viral, novedosa y genera mucha imagen de marca.

Diseño de aplicaciones

Se diseñarán o adquirirán aplicaciones para aprovechar la tecnología apostando a los usuarios de teléfonos inteligentes a través de internet, ya sea para hacer pedidos, rastrear pedidos, o leer mediante códigos QR la información nutrimental completa, así como recomendaciones de actividades adicionales o hábitos de consumo para tener una mejor salud.

Programa de socios con incentivo a la recomendación

Se diseñará un programa de beneficios por consumo⁴², donde las personas que se registren como socios, disfrutarán de un descuento permanente para todas las veces que vayan a comer o encarguen. Este registro, otorgará un número de socio, el cual, permitirá que ellos puedan recomendar el lugar a su red de personas y así, cuando estas personas hagan un pedido y digan el número de socio que les recomendó el lugar, la venta se registrará a nombre del socio y se activarán las promociones disponibles del plan de incentivos. Los beneficios a los que se harán acreedores los socios serán descuentos, premios en efectivo y comisiones por recomendación.

Programa de información y educación al cliente

Se diseñará un programa donde se inscriban las personas a quienes les interese el tema de la salud y alimentación, recibiendo semanalmente una revista o folleto digital con la información más importante y conveniente para cuidar la salud, así como noticias y publicaciones de otras instituciones.

Programa permanente de participación en ferias y empresas

Este programa consistirá en que el equipo de ventas, tenga una campaña permanente durante el primer año con “stands” dentro de las empresas / instituciones más estratégicas, así como en los eventos y ferias empresariales, repartir volantes, etc. Esta estrategia, apunta principalmente a la comunicación, búsqueda y procuración de nuevos clientes.

En general se utilizará mucho el inbound marketing. Según la AMIPCI⁴³, 9 de cada 10 personas que tienen acceso a internet usan redes sociales, además menciona que las

⁴² Este programa de beneficios por consumo se diseñara basado en el nuevo sistema de hacer marketing basado en la compensación económica en efectivo a los consumidores finales por recomendar el producto o servicio a otros. Se conoce también como Stair-step breakaway y es la forma de compensación que usa la empresa norteamericana de ventas directas “Amway” para compensar a sus socios/clientes.

⁴³ AMIPCI: Es una asociación civil sin fines de lucro que promueve el uso generalizado e intensivo de internet en los sectores estratégicos de México y su utilización y apropiación en la vida cotidiana de los

empresas destinan entre el 5 y el 10 por ciento de su presupuesto de marketing para hacer marketing por internet y que el 60% de las empresas utiliza las redes sociales para hacer marketing. Por lo anterior, se harán programas para aprovechar la distribución viral y se utilizará menos la distribución del marketing tradicional como comerciales en tv y radio. El foco será el cliente, no el producto, y se diseñarán las herramientas teniendo siempre presente la siguiente lógica:

Ilustración 20: Proceso de acción, inbound marketing



Fuente: <http://www.leadsrocket.com/metodologia/>

5.1.3.4 Presupuesto

El presupuesto (en dólares) requerido para esta estrategia para los próximos años, es el siguiente:

Tabla 6: Presupuesto anual de marketing

CONCEPTO	Monto (Dólares)
INVERSIÓN INICIAL	
Página web y software de nutrición	\$ 3.000
Desarrollo de aplicaciones	\$ 3.900
Impresión de banners, rótulos, imagen, diseño y papelería	\$ 5.000
Imagen de marca, personalización del local y empaques	\$ 4.200
Otros	\$ 2.000
Total Inversión inicial	\$ 18.100
INVERSIÓN ANUAL A REALIZARSE POR MES	
Inbound Marketing y social media marketing	\$ 4.500
Marketing guerrilla	\$ 2.000
Programa de educación al cliente	\$ 4.000
Visitas a empresas y captación de socios	\$ 6.000
Promotores	\$ 3.600
Diarios y revistas	\$ 2.300
Otros	\$ 2.000
Total gastos anuales a descontarse por mes	\$ 24.400
TOTAL (Primer año)	\$ 42.500

Fuente: Elaboración propia

5.2 Plan de ventas

El objetivo del plan de ventas es determinar cuál será la estrategia de ventas y cuáles serán los recursos necesarios para operarla, así como también realizar el pronóstico de ventas que será la base para la elaboración del plan financiero.

5.2.1 Estrategia de ventas

La flota de ventas estará operándose inicialmente por 3 promotores, los cuales realizarán visitas a PYMES y grandes empresas. En ellas se coordinará con el respectivo Departamento de Recursos Humanos (RRHH) la realización de reuniones informativas de manera masiva, aprovechando espacios o distribución de información por medio de este departamento.

Para materializar la estrategia de ventas, se diseñará un programa de beneficios para los vendedores o promotores de venta que estén operando los stands en las empresas de las tres principales zonas, el plan beneficiará por nuevos registros de socios consumidores o que contratan algún plan de alimentación, ya sea semanal, quincenal o mensual como se explicará en el punto 5.2.2.

La forma de controlar esta estrategia será mediante una base de datos de socios, lo que permitirá estudiar los hábitos o preferencias de consumo de cada cliente, y a partir de eso ofrecer alternativas más personalizadas. Los socios serán aquellas personas que se identifiquen con la filosofía de la empresa y que estén interesadas en acceder a beneficios como planes preferenciales semanales, quincenales o mensuales, atención preferencial de planes nutricionales a la medida, descuentos, información, comunicación, etc. Esto se diseñó con el fin de lograr el cumplimiento del objetivo / estrategia de fidelización del cliente planteado al inicio del plan de marketing.

5.2.2 Programa de incentivos

Se manejarán comisiones a los vendedores conforme al “programa de socios con incentivo a la recomendación” que se habló anteriormente, y además, a los mismos socios se ofrecerán descuentos y remuneraciones por inscripción de más socios o recomendaciones para generar nuevos clientes a la empresa. Los planes semanales, quincenales o mensuales, se ofrecerán con descuentos de 10, 15 y 20 por ciento respectivamente, sin embargo, estos planes no se contemplan en la proyección de ventas ya que son servicios secundarios u opcionales. Por lo anterior, solo se proyectan desayunos y comidas unitarias (sin planes de alimentación).

5.2.3 Proyección de ventas

Para realizar una proyección de ventas potenciales, se plantean dos escenarios: el primero, la realización de la proyección por medio de la población, apoyando el estudio con datos del INEGI, CANIRAC, ENOE⁴⁴, y el segundo, calculando la posible demanda por medio de algún competidor directo.

Cabe mencionar que se trabaja con la población residente y no con la población flotante, esto se hace, porque no se pudieron conseguir datos de la población flotante por cada zona donde se instalará cada local. La única información que se tiene por

⁴⁴ ENOE: Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo realizada por el INEGI.

fuentes primarias, es que en la municipalidad de Guadalajara se recogió el dato que la población flotante es de 3 millones, lo que significa, el doble de la que se está considerando para el estudio, que sólo asciende a 1.495.189 personas. Por lo tanto, este escenario se considera conservador.

Escenario 1: Con base en la población y el segmento elegido

Tabla 7: Escenario 1: Con base en la población y el segmento elegido

DATOS	Por ciento	Cantidad
Población total de Guadalajara		1.495.189
Número de empresas en Guadalajara		22.486
Población zona "Centro"	12,95%	193.627
Población zona "Minerva"	6,56%	98.084
Población zona "Industrial"	21,69%	324.306
Población económicamente activa (tres zonas seleccionadas)	61,60%	379.467
Población ocupada en empresas (tres zonas seleccionadas)	95,50%	324.307
Población sólo segmentos C+, C, y D+ (74%)		239.988

Fuente: Elaboración propia

Después de filtrar la población de Guadalajara al segmento de Sarappe, se puede ver que hay una población meta de 239.998 personas. Si la empresa consigue un 5% de participación de mercado en el primer año, el mercado potencial sería 11.999 personas. En la encuesta realizada, hay un 97% de personas que respondió estar interesadas en el servicio, por lo que quedaría una población objetivo de 11.639 personas, lo cual, ajustado por el nivel de confianza de las encuestas, (95%) quedan 11.057 personas.

Finalmente, en las entrevistas realizadas se detectó que aproximadamente el 40% de las personas no salen a comer fuera, llevan comida hecha en casa o salen a buscar restaurantes gourmet, por lo tanto, el 60% de las personas buscan un lugar de comida rápida para comer cerca de su trabajo, o encargan comida o desayuno, es decir, quedaría una demanda potencial de **6.634** personas.

Por otro lado, más del 50% de los encuestados dijeron estar interesados en el servicio 2 veces por semana, y más del 20% respondió por lo menos una vez por semana, por lo que se promedia que las personas irán una vez por semana. Gracias a los datos anteriores se proyectan los consumos de *comidas* que tendría SARAPPE como sigue:

Tabla 8: Consumo mensual potencial de comidas

CONCEPTO	CANTIDAD
Clientes estimados	6.634
Personas que prefieren "comida" o "ambas" (80% de encuestados)	5.308
Consumo por semana (1 por semana)	5.308
Consumo por día (7 días)	885
Consumo diario por sucursal (3 sucursales)	295
Consumo mensual (3 sucursales)	21.230

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 9 se muestran los consumos proyectados *de desayunos* que tendría SARAPPE, contemplando el interés mostrado en las encuestas realizadas:

Tabla 9: Consumo mensual potencial de desayunos

CONCEPTO	CANTIDAD
Cientes estimados	6.634
Personas que prefieren "desayuno" y "ambas" (77% de encuestados)	5.109
Consumo por semana (1 por semana)	5.109
Consumo por día (7 días)	851
Consumo diario por sucursal (3 sucursales)	284
Consumo mensual (3 sucursales)	20.434

Fuente: Elaboración propia

Se concluye que para este escenario, las proyecciones de demanda potencial mensual de SARAPPE en promedio para el primer año serían 21.230 comidas y 20.434 desayunos. La proyección anual de demanda potencial será la siguiente:

Tabla 10: Escenario 1, proyección de demanda potencial anual

Concepto/Año	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Producción	Demanda referencial	70%*	100%**	105%***	105%	105%
Desayunos	245.209	171.647	245.209	257.470	270.343	283.861
Almuerzos	254.763	178.334	254.763	267.501	280.876	294.920
Total Servicios	499.973	349.981	499.973	524.971	551.220	578.781

Fuente: Elaboración propia.

*70% ya que el primer año no será posible captar toda la demanda potencial la curva de experiencia y que es un start up.

**100% Ya que hasta el segundo año se espera alcanzar el 100% de la demanda potencial.

***105% ya que a partir del segundo año se logrará captar el 100% de la demanda potencial más el 5% del crecimiento de la industria. Y este es el crecimiento proyectado para SARAPPE.

El escenario anterior tiene una fuerte limitante, pues al no existir datos de la población flotante de Guadalajara, se tuvo que trabajar con la población residente. Si bien, esto da una aproximación, hay zonas que en las que cambian considerablemente estas dos variables.

Escenario 2: Con base en un competidor (Subway)

Se realizó un segundo escenario estudiando las ventas de un competidor lo más directo posible, el cual fue Subway. Para ello, en la semana del lunes 19 de mayo al domingo 25 de mayo de 2014 se realizó un estudio mediante investigación de campo en el local con dirección Pedro Loza 212 Col. Centro, Guadalajara, Jalisco. El horario de atención considerado fue de 7:00 a 21:00 horas, muy parecido al propuesto para Sarappe que se presentará en el plan de operaciones.

Se contemplaron estas fechas para tener resultados más conservadores, ya que la mayoría de las industrias tienen algunos incrementos de ventas en quincenas, 15 de cada mes o 30 de cada mes, que es cuando la mayoría de los empleadores pagan sueldos. Los resultados que se obtuvieron fueron los que se presentan en la siguiente Tabla.

Tabla 11: Cálculo de ventas efectuadas de Subway

REGISTRO DE VENTAS DE SUBWAY SEMANA DEL 19/MAY AL 25/MAY DE 2014						
CONCEPTO		Personas que entraron	Compras efectuadas	Porcentaje de compra ⁴⁵		
De 07:00 a 21:00 hrs.	Lunes	Mañana	151	118	78%	
		Tarde	242	137	57%	
	Martes	Mañana	173	132	76%	
		Tarde	204	152	75%	
	Miércoles	Mañana	168	89	53%	
		Tarde	226	126	56%	
	Jueves	Mañana	166	107	65%	
		Tarde	242	177	73%	
	Viernes	Mañana	185	100	54%	
		Tarde	238	154	65%	
	Sábado	Mañana	187	141	75%	
		Tarde	197	127	65%	
	De 08:00 a 19:00 hrs.	Domingo	Mañana	82	40	49%
			Tarde	101	76	75%
TOTAL		Mañana	1.111	727	65%	
		Tarde	1.450	949	65%	

Fuente: Elaboración propia

Considerando entonces una demanda del competidor por 727 desayunos y 949 comidas por semana por local, se proyectan las siguientes ventas anuales de Sarappe:

$Desayunos = (727/7 \text{ días}) = 104 \text{ diarios} \times 30 \text{ días} = 3.116 \text{ mensuales} \times 3 \text{ sucursales} = 9.347 \times 12 \text{ meses} = 112.166 \text{ desayunos}$. $Comidas = (949/7 \text{ días}) = 136 \text{ diarias} \times 30 \text{ días} = 4.067 \text{ mensuales} \times 3 \text{ sucursales} = 12.202 \times 12 \text{ meses} = 146.417 \text{ comidas}$.

Tabla 12: Proyección de ventas anuales de Sarappe

PROYECCIÓN DE VENTAS ANUALES DE SARAPPE						
AÑO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CONCEPTO	Demanda competidor	Porcentaje de satisfacción de demanda potencial				
		Variado	100%	105%	105%	105%
Desayunos 3 sucursales	112.166	59.822	112.166	117.774	123.663	129.846
Comidas 3 sucursales	146.417	78.089	146.417	153.738	161.425	169.496
Total Servicios	258.583	137.911	258.583	271.512	285.088	299.342

Fuente: Elaboración propia

*100% a partir del segundo año se alcanza la demanda potencial, es decir, se igualan las ventas de Subway por local.

**105% ya que a partir del segundo año se logrará captar el 100% de la demanda potencial más el 5% que se planteó como crecimiento anual.

⁴⁵ Porcentaje de compra: se refiere a las personas que entraron y no realizaron alguna compra. Es relativamente alto el porcentaje que NO compra, porque incluye también a los acompañantes de los clientes.

La proyección de ventas anterior se realizó mensual para el primer año; esa es la razón por la que dice “variado”, ya que la capacidad de satisfacción de demanda potencial fue variando mes con mes hasta alcanzar un 100%. En el Anexo 28 se muestra detalladamente cómo fue variando tanto la capacidad de satisfacción de la demanda potencial, como la penetración del mercado. Todo ello persigue ir observando el comportamiento más realista tanto de captación de clientes como el progreso del nivel de eficiencia o curva de aprendizaje, para llegar en el segundo año a igualar las ventas del local de Subway.

Haciendo una comparación de los dos escenarios, se puede observar, que el escenario 1 es más optimista, (dos veces más) que el escenario 2 que parece ser más apegado a la realidad y que fue realizado analizando un competidor.

Tabla 13: Comparación de ventas potenciales de los dos escenarios

COMPARACIÓN DE ESCENARIOS					
PRIMER ESCENARIO					
Concepto/Año Producción	Año 1 70%	Año 2 100%	Año 3 105%	Año 4 105%	Año 5 105%
Desayunos 3 sucursales	171.647	245.209	257.470	270.343	283.861
Comidas 3 sucursales	178.334	254.763	267.501	280.876	294.920
Total Servicios	349.981	499.973	524.971	551.220	578.781
SEGUNDO ESCENARIO					
Concepto/Año % Satisfacción demanda	Año 1 Variado	Año 2 100%	Año 3 105%	Año 4 105%	Año 5 105%
Desayunos 3 sucursales	59.822	112.166	117.774	123.663	129.846
Comidas 3 sucursales	78.089	146.417	153.738	161.425	169.496
Total Servicios	137.911	258.583	271.512	285.088	299.342
Diferencia proporcional	2,5	1,9	1,9	1,9	1,9

Fuente: Elaboración propia

Como se dijo anteriormente, se observa una variación en las dos diferentes maneras de calcular la demanda potencial. El segundo escenario, es el que se considera más realista por lo que será el que se considerará para el desarrollo de los siguientes planes específicos (financiero, operaciones y recursos humanos).

5.3 Plan de operación

El objetivo principal del plan de operación es determinar los requerimientos técnicos y logísticos para la operación de los tres locales propuestos para la conformación de Sarappe. La determinación del número de locales se realizó primeramente con las entrevistas donde se identificó que en las tres principales zonas de la ciudad de Guadalajara no existía en el mercado un servicio de alimentos como el que se está proponiendo por lo que se decidió hacer un plan de negocios para abrir tres locales uno para cada uno de estas zonas.

5.3.1 Modelo SCOR logística

Para representar el proceso y el desempeño de la cadena logística de Sarappe, se elabora el siguiente diagrama siguiendo la herramienta del modelo SCOR⁴⁶ y conforme se vaya avanzando en el desarrollo del plan de operaciones, se van a ir tratando detalles punto por punto.

Ilustración 21: Modelo SCOR de Sarappe



Fuente: Elaboración propia

Una de las principales ventajas de utilizar el modelo anterior, es que permite examinar de manera detallada cada una de las actividades que realiza la empresa, y que pueden generar valor por sí mismas o en combinación con otras actividades o áreas. A continuación, se muestra las siguientes acciones específicas para la generación de valor desde la cadena de suministro:

Desempeño de la cadena logística

Las principales acciones son determinar la cantidad óptima de espacios físicos, de ubicaciones, de capacidades de almacenamiento y de distribución. Sólo la casa matriz tendrá la infraestructura para recepción de pedidos y posteriormente derivarlos al local que tenga la ubicación más cercana. Además, para ahorrar costos de almacenamiento, la bodega principal sólo estará en la Zona Centro, ya que es la más estratégica en cuanto a cercanía con proveedores y clientes, y está a una distancia de 15 minutos a un local y a 14 minutos al otro. El éxito para lograr un eficiente desempeño en la cadena de suministro es encontrar el equilibrio del trade off entre costos vs. nivel de servicio, número de bodegas vs. costo de transporte y nivel de inventario vs. el nivel de servicio.

Planificación

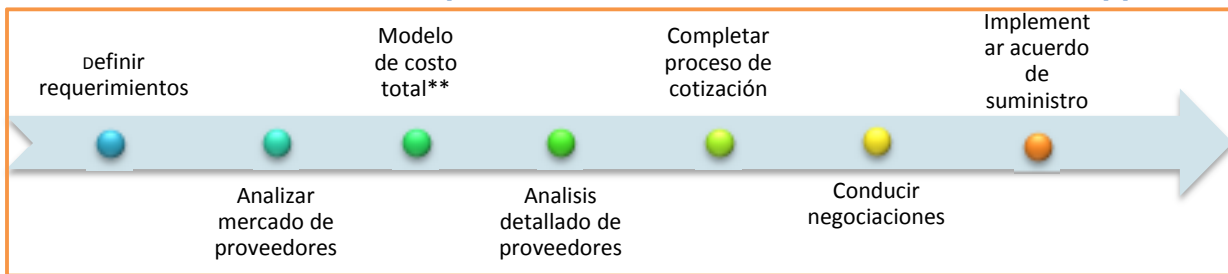
Se efectuará un proceso de planificación integrada en toda la cadena de suministro que contemple la planeación de la demanda, planeación de inventarios, de proveedores, producción, desperdicios, devoluciones y de despacho.

⁴⁶ Modelo SCOR (Supply Chain Operations Reference): Este modelo, provee un marco estándar que permite vincular procesos de negocios, métricas, mejores prácticas y tecnologías, mejora la efectividad de la gestión y facilita las actividades de mejora.

Proceso de abastecimiento

Se estandarizará un proceso de abastecimiento que deje el enfoque tradicional, que buscaba tener los insumos más baratos en tiempo y forma, pasando a un modelo que genere más valor a largo plazo. Se segmentará a los proveedores de acuerdo a la importancia del insumo que entregan, y costos, entre otros. Además, se implementará un enfoque de compras basado en generar relaciones a largo plazo, en el desarrollo de los proveedores para asegurar el eficiente abastecimiento en el futuro y evitar las fluctuaciones de precios. El proceso para el abastecimiento será el siguiente:

Ilustración 22: Proceso para el abastecimiento de insumos de Sarappe



** Modelo de costo total: Es un modelo que identifica claramente cada uno de los componentes del costo total del producto durante todo su ciclo de vida.

Fuente: Elaboración propia

Proceso de elaboración de platillos

Se harán pruebas para ver cuál es el óptimo de inventario y evitar “el crimen de la producción en exceso”. No se producirá de más con la única justificación de utilizar los excesos de capacidad, ya que con lo anterior puede ser más caro el costo de inventario de la sobreproducción que el costo por no utilizar la capacidad. Se eliminará todo lo innecesario, se producirá en cantidades justas con un enfoque de “pull”⁴⁷ y no “push”⁴⁸, es decir, gracias a la curva de experiencia del negocio, se llegará a ser capaz de reaccionar al comportamiento de la demanda de manera muy rápida.

Se pondrá especial atención en detectar los cuellos de botella, no sólo en la producción, sino en todo el desempeño de la cadena de suministro.

Proceso de despacho y entrega

Para una mejor gestión de los tiempos y la calidad de la entrega del pedido, principalmente cuando se entrega a domicilio o hasta el lugar de trabajo, se realizarán las siguientes acciones concretas:

- Segmentación adecuada de los pedidos a repartir.
- Segmentación de inventarios.
- Prácticas de trazabilidad de rutas y aplicación de waze para mejorar los tiempos de reparto.
- Mantenimiento preventivo del equipo de reparto.
- Usar dispositivos móviles y GPS.
- Contratación de un software de manejo de pedidos que agrupe todos los requerimientos y diseñe las mejores rutas para el reparto.

⁴⁷ Pull: Modelo de producción que responde a los cambios que la demanda valla teniendo en tiempo real.

⁴⁸ Push: Modelo de producción que se basa en la producción de acuerdo a estimaciones de la demanda.

- Utilizar prácticas como el Kanban⁴⁹ en zona de picking.

5.3.2 Locación

Una noticia publicada en el diario Reforma menciona que, de acuerdo con datos de la Asociación Mexicana de Profesionales Inmobiliarios (AMPI), de enero de 2012 a enero de 2013 los locales comerciales a la venta se dispararon en 202 por ciento, lo que quiere decir que hay espacios disponibles, es decir, una sobreoferta que hace que los precios de los arriendos se mantengan.

Como ya se ha planteado anteriormente, las zonas estratégicas de Guadalajara donde se pretende abrir los tres locales de Sarappe iniciales son Zona Centro, Zona Minerva y Zona Industrial. Los lugares propuestos en seguida son resultado de una investigación de campo y se descubrió que existen locales disponibles.

Zona centro

La ubicación propuesta para el local que se encontrará en esta zona, se encuentra estratégicamente en la calle Alcalde (calle principal del centro de Guadalajara), en la esquina de Palacio Federal (donde laboran cientos de personas) y a una cuadra del hospital civil de Guadalajara (donde laboran miles de personas). El costo de arriendo mensual se presenta en el plan financiero.

Ilustración 23: Ubicación potencial para la matriz de Sarappe (Zona Centro)



Zona Minerva

Es la zona más atractiva, pues muy cerca se encuentra la mayoría de las empresas de servicios, despachos contables, de abogados, empresas de consultoría y call center, entre otras. Es una zona económicamente muy próspera. En ella es muy común que para la hora de almuerzo las personas salgan de sus trabajos a buscar comida, ya que en este tipo de empresas, por no ser fábricas o tener un gran tamaño, no cuenta con casinos o comedores internos. El costo de arriendo mensual se presenta en el plan financiero.

⁴⁹ Kanban (etiqueta de instrucción): Conjunto de formas de comunicarse e intercambiar información entre los diferentes operarios de una línea de producción, de una empresa, o entre proveedor y cliente. Su propósito es simplificar la comunicación, agilizándola y evitando errores producidos por falta de información.

Ilustración 24: Ubicación potencial para el local 1 en Sarape (Zona Minerva)



Zona Industrial

El local proyectado (flecha roja que señala al rectángulo en la siguiente ilustración) se encuentra en la avenida 8 de Julio (indicada en la segunda flecha), que es el acceso principal a esta zona y está céntrica a sus empresas más estratégicas. El costo de arriendo mensual se presenta en el plan financiero.

Ilustración 25: Ubicación potencial para el local 2 en Sarape (Zona Industrial)



Como ya se dijo anteriormente, la ubicación central o matriz estará en la Zona Centro, puesto que estratégicamente favorece la centralización de pedidos en inventarios por su distancia a las otras dos zonas.

La distancia de la matriz a la sucursal 1 (Zona Minerva) es de 14 minutos aproximadamente, como se muestra en el Anexo 29. Por otro lado, la distancia que hay de la matriz (Zona Centro) a la sucursal 2 (Zona Industrial), es de aproximadamente 15 minutos, como se muestra en el Anexo 30.

5.3.3 Tamaño de la empresa

El tamaño de la empresa estará diseñado para satisfacer una demanda aproximada de 3.116 desayunos y 4.017 comidas al mes por cada local que se podría aprovechar la máxima capacidad instalada a partir del segundo año. Sin embargo, en el primer mes, solo se podrá atender a 623 desayunos y 813 comidas, es decir, 20 desayunos y 27 comidas diarias. El local que se instalará en la Zona Centro, contará con un tamaño más grande (ver Anexo 32 para conocer la superficie de cada local), ya que será la matriz, y ahí se instalarán oficinas administrativas y almacenes centrales.

5.3.4 Capacidad instalada

Los hornos, las planchas, las cocinas y demás herramientas de cocina necesarios se instalarán en partes iguales para los tres locales. Se contempla una capacidad de atención en el local o personal requerido de 42 personas, considerando que se tendrá un formato de comida rápida y que las personas no se tardan más de 20 minutos en tomar alimentos. La representación de la capacidad instalada y el flujo de las operaciones se encuentran posteriormente en el lay out.

La capacidad que se plantea en cuanto a maquinaria, equipo de cocina y personal operativo para la cocina y delivery está fundado en base al benchmarking que se realizó con uno de los locales que Subway tiene en Guadalajara. Se plantea que se tendrá la misma capacidad instalada que la que tiene el local de Subway. La cantidad de maquinaria y equipo necesario se detalla en el plan financiero junto con los costos de adquisición para detallar la inversión a realizar.

Los repartidores y los ayudantes de cocina se vendrán aumentando conforme lo van haciendo las ventas (ver Anexo 28). Una de las preocupaciones más grandes en temas de capacidad es que la mayor demanda durante el día se tendrá en los tiempos de desayuno y los de comida. Con base en las entrevistas realizadas, se tiene que la mayoría de las personas desayunan entre las 8:00 y las 11:00 horas. Los horarios en que los mexicanos suelen comer son entre las 14:00 y las 17:00 horas.

Dado lo anterior, en estas horas se contratará a un ayudante de cocina más por cada local y a dos repartidores más para los tres locales, con el fin de asegurar el nivel de servicio deseado. Estos colaboradores ya estarán contemplados dentro de los sueldos operativos que se proyectarán en el plan financiero.

Para controlar las variaciones de demanda o los horarios Pick, algo que ayudará mucho es la estrategia de ofrecer planes o inscripciones tanto para clientes como para socios. Ofrecer planes de alimentación semanales, quincenales o mensuales, donde el día anterior puedan elegir su menú para el día siguiente o cancelarlo (en caso de no requerirlo ese día por cualquier motivo), por una aplicación en su teléfono o por la página web. Esto ayuda a que la operación del siguiente día se haga con una demanda ya conocida para los planes alimenticios, además de los beneficios de precio y personalización a los que opten por esta modalidad de servicio.

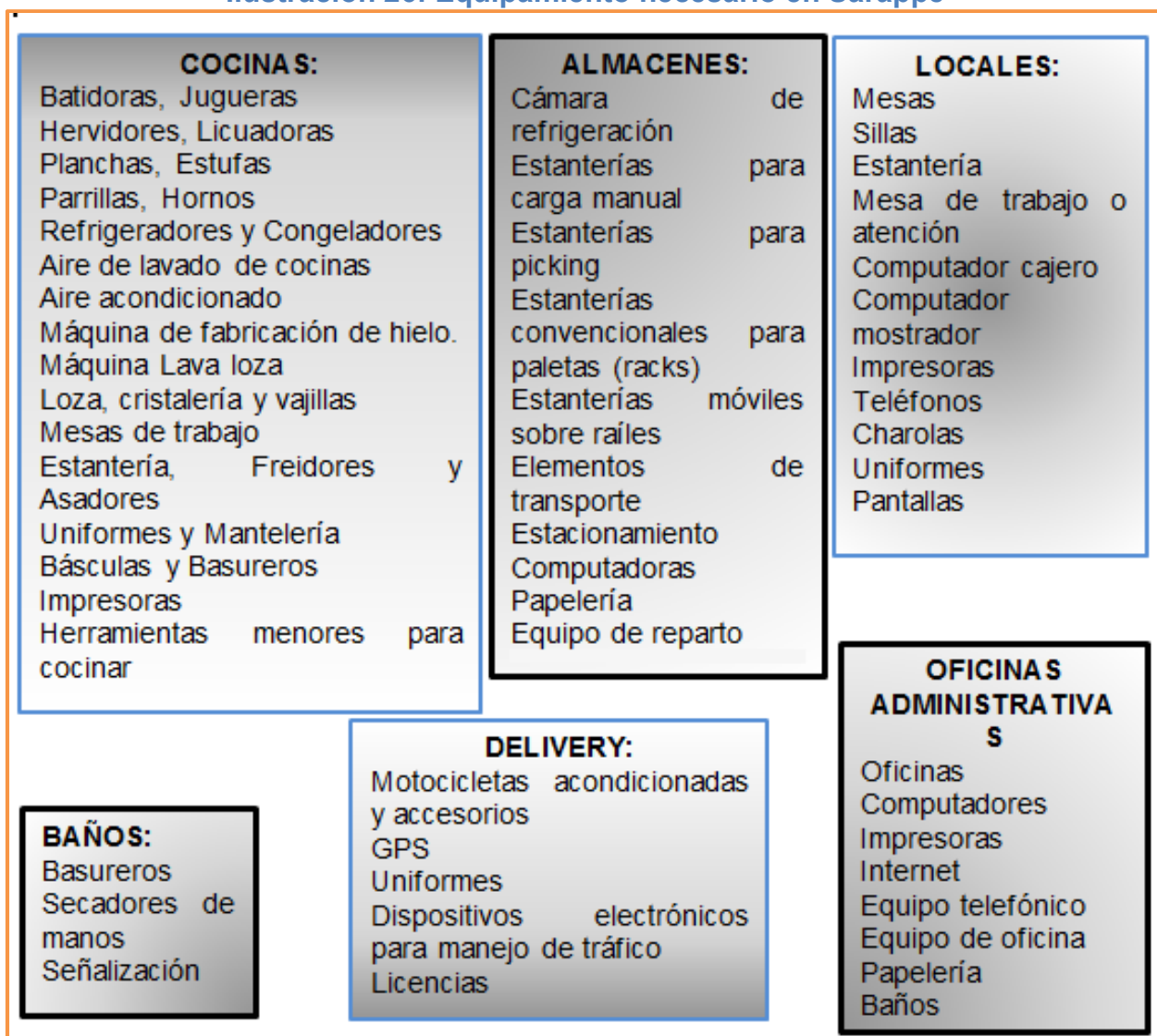
Los horarios punta para los desayunos serán desde las 7:00 a las 11:00 horas, mientras que para las comidas serán de las 13:00 a las 17:00 horas. Por lo tanto, de 11:00 a 13:00 horas se diseñarán ofertas para incentivar el consumo de meriendas y desayunos

con barras energéticas licuados y jugos naturales. De 17 a 21:00 horas, se diseñaran también promociones que incentiven a las personas a consumir comidas, cafés saludables / orgánicos y cenas livianas moviendo el enfoque en el público flotante que transita por las zonas donde se encuentran los establecimientos. El cálculo para determinar la cantidad de repartidores necesarios está hecha considerando los horarios punta por lo que 9 repartidores sería suficiente aun considerando que todos los desayunos se tuvieran que repartir en 4 horas y que todas las comidas se tuvieran que repartir en 4 horas.

5.3.5 Equipamiento

El equipo necesario agregado para la instalación, acondicionamiento de los locales, las cocinas, los almacenes y el acondicionamiento de oficinas, se encuentra en la siguiente ilustración. La cantidad necesaria y sus costos se encuentran posteriormente en el plan financiero en la Tabla 17.

Ilustración 26: Equipamiento necesario en Sarappe



Fuente: Elaboración propia

5.3.6 Personal requerido

Dentro del personal que será necesario para la operación de sarape en sus tres locales están:

- ✓ Un Gerente General
- ✓ Tres Gerentes de Área
- ✓ Tres Promotores de venta
- ✓ Un Nutriólogo
- ✓ Un supervisor
- ✓ Tres responsables de local
- ✓ Un chef
- ✓ Dos encargados de cocina
- ✓ Nueve ayudantes de cocina
- ✓ Nueve repartidores

Las principales funciones designadas para cada una de los puestos anteriores se encuentran en el Anexo 38.

5.3.7 Sistemas de información

Los sistemas de información que se requieren para la operación deseada de Sarappe son varios. Entre los más importantes están los siguientes cuatro:

Programa general de control

Programa para manejar la operación general del negocio. Por ser el más importante, se cotizó uno que se ofrece en el mercado, (TPV Comida rápida, cotizado en <http://www.solveimedia.com/es/productos/tpv-fast-food-comida-rapida.html>).

El programa TPV Comida rápida es un programa creado y diseñado especialmente para restaurantes de tipo “Comida Rápida”, con la rapidez, efectividad y trabajo visual que éstos requieren. Dicho programa se define como “Un modo práctico y sencillo con variedad de funciones”. Dentro de sus principales características están:

- Terminal caja: es el módulo más usado y que ayuda a facilitar todas las entradas y salidas de ingresos por caja.
- Tipos de pedido: es una herramienta que entrega la posibilidad de separar en caja las ventas de pedido a domicilio para llevar, pedido a domicilio para recoger, pedido para llevar o consumo en local.
- Configuración: es un módulo en el que se puede definir el idioma, las nomenclaturas de los impuestos, la moneda a utilizar, número de decimales del país o la región, etc.
- Menú/combos: entrega la posibilidad de seleccionar un menú o combo de varios platos a un precio.

- Ofertas: entrega la posibilidad de crear y aplicar ofertas 2x1, producto más regalo, descuentos, etc.
- Arqueo y cierre de caja: entrega la posibilidad de hacer cortes cada vez que el operador lo desee.
- Listados: entrega la posibilidad de analizar la actividad del negocio mediante múltiples listados: control de caja diario, ventas de empleados, forma en que pagan los clientes, etc.
- Envío de ventas por correo electrónico: entrega la posibilidad de que llegue por email el cierre de caja del responsable.

Software para nutrición

Programa diseñado para que, mediante la página web, se establezca una comunicación directa entre el área de nutrición y el cliente o socio. Que contenga herramientas de diagnóstico nutricional y recomendaciones de dietas o programas alimenticios.

Base de datos y software para registro de clientes/socios

Sistema de registro de socios y plan de beneficios que capture información que permita el aprendizaje del comportamiento de éstos y facilite el control para el manejo de registro de nuevos socios y manejo de beneficios.

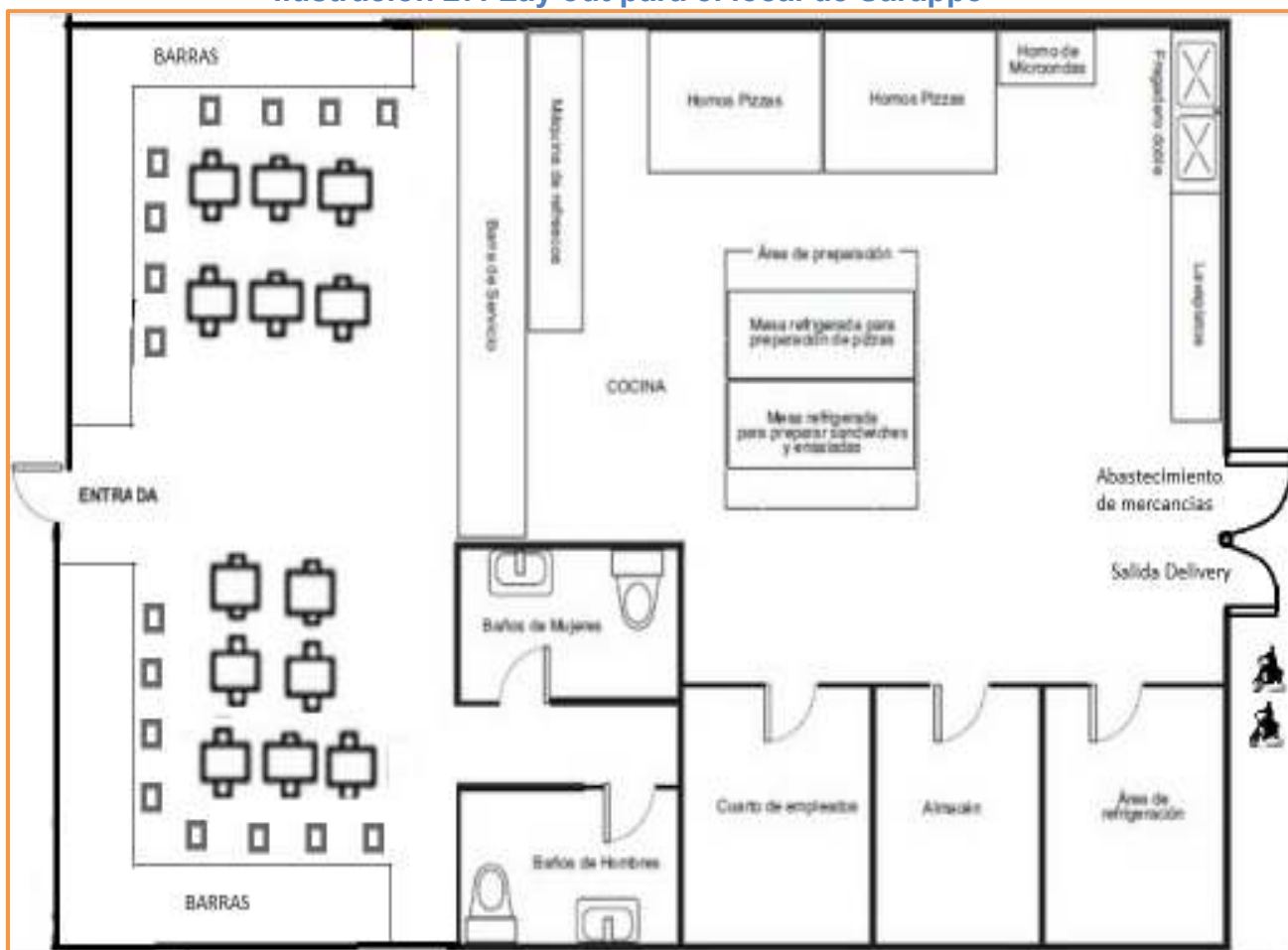
Apps

Sistema de aplicaciones para facilitar la comunicación con el cliente. Desarrollar o adquirir aplicaciones para smartphone como lectores de etiquetas nutrimentales y recomendaciones de consumo mediante códigos QR, así como también aplicaciones para la operación del delivery y la posibilidad de que los clientes puedan seguir sus pedidos realizados en tiempo real.

5.3.8 Lay out

El Lay out del negocio propuesto se presenta a continuación en la ilustración 28. Sus principales características son un espacio para barras con sillas y mesas donde los clientes pueden tomar alimentos, la zona de atención, baños, un espacio para empleados donde se pondrá un baño exclusivo para ellos, área de refrigeración, almacén, la cocina y la salida para el delivery por la parte trasera. El Lay out a presentar no es de la matriz faltan las oficinas administrativas y el almacén central.

Ilustración 27: Lay out para el local de Sarappe



Fuente: Elaboración propia

5.3.9 Horario de atención

El horario de atención será; de lunes a sábado de 7:00 a 21:00 horas y los domingos de 8:00 a 17:00 horas. Se fijan dos turnos para cumplir con dichos horarios, los cuales contemplan prestaciones salariales requeridas por la ley del trabajo. La determinación de horarios se realizó conociendo los hábitos alimenticios de los mexicanos y los horarios laborales de la ciudad. El servicio de call center y de atención a clientes on-line tendrá un horario más extendido (18 horas diarias), para dar una mejor atención, personalización y servicio post venta.

El servicio de call center se entregará mediante la contratación de 6 agentes. Se considera ir contratándolas en forma escalonada, a medida que vaya aumentando la demanda por outsourcing en la empresa "Call fasst"; estará centralizado en la matriz (zona centro). El fin es ofrecer un servicio especializado y de excelencia en la atención al cliente y generar valor agregado desde ahí. Los costos mensuales en la contratación de este servicio se detallan en el plan financiero.

No se pueden identificar grandes estacionalidades en este negocio, aunque como su principal mercado objetivo son las personas de las empresas puede que los días que no

trabajan las empresas (días feriados) exista una baja en la demanda pero estos mismo días Sarappe cerrara también.

5.3.10 Proceso de cocina

Las actividades en la cocina comienzan a diario limpiando y organizando las instalaciones, de modo de estar preparados para cuando lleguen los pedidos. El chef organiza a los ayudantes, asigna tareas y prepara los ingredientes en lo que se pueda hacer desde antes de que llegue el pedido (ejemplo: cocción de carnes). Posteriormente, el responsable de tomar el pedido, que puede ser el call center o el cajero, hace el cobro y lo ingresa en el sistema. Automáticamente se imprime un comprobante en el computador de cocina.

Después de recibir el comprobante en cocina, el ayudante lo recibe y lo pasa al chef, quien asigna tareas. Se prepara la orden, el ayudante avisa cuando está lista y la pasa al mostrador, quien la entrega o la pasa al repartidor. Si la orden es para servir, se avisará por medio de la pantalla con turnos y el cliente sabrá que debe pasar a recogerla. Para finalizar, el chef asigna tareas para lavar y limpiar las herramientas utilizadas. El proceso se puede observar de manera gráfica en el Anexo 31.

5.3.11 Proceso de servicio

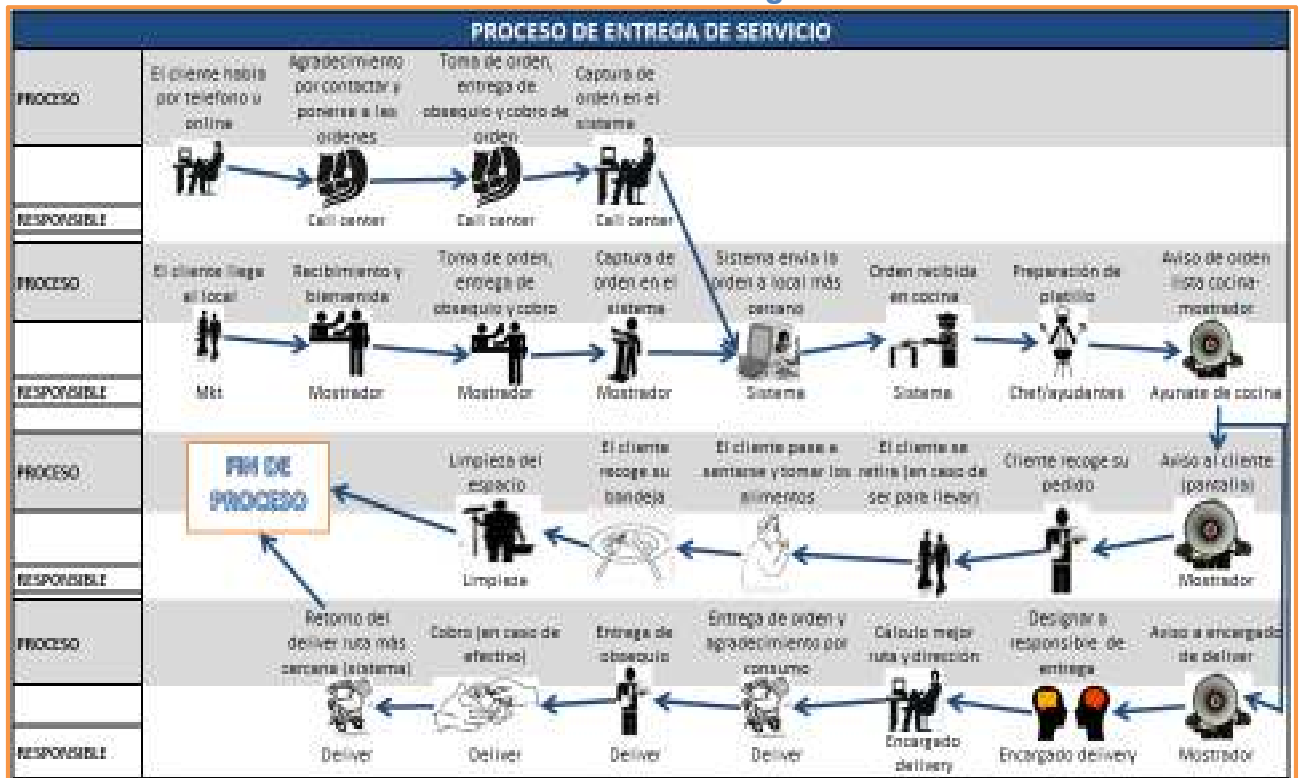
El proceso comienza con la aparición del cliente, ya sea en el local o de manera virtual por un llamado o por medio de alguna aplicación o página web. Se le agradece por contactarse y se le pide que diga cómo se le puede ayudar. Posteriormente se le aclara cualquier duda que tenga al momento de hacer el pedido y se captura la orden en el sistema informático. Después, aparecerá en la cocina y se imprimirá un "ticket". La orden se elabora en cocina y se avisa a quien corresponda, ya sea para servir o para entregar en delivery. En caso de ser para llevar, el colaborador de mostrador toma el pedido, lo publica en la pantalla de avisos, el cliente pasa por él y se retira, dándole las gracias y su obsequio⁵⁰.

En caso de ser para servir, el cliente elige una mesa y disfruta sus alimentos. Si el pedido es para entregar en delivery, al momento de registrar los datos en el sistema, el encargado de los repartos ya capturó el pedido y el sistema le arroja cuál es la mejor ruta. Esta persona elige al repartidor más estratégico para el pedido y, cuando el ayudante de cocina avisa, el encargado de llevar la orden ya está listo siempre que no estén ocupados, por lo que procede a entregar el pedido. Posteriormente hace el cobro pertinente en su caso, entrega el obsequio y regresa rápidamente al local, siendo monitorizado en todo momento vía GPS.

Si el pedido fue para servir, el cliente termina de tomar los alimentos y se retira, levantando su bandeja, poniéndola en la zona de basura y dejando habilitado el espacio que ocupó para pasar a hacer limpieza.

⁵⁰ Obsequio: Se le entregará un obsequio, un detalle, puede ser una fruta o un agua saborizada y endulzada naturalmente.

Ilustración 28: Proceso de entrega del servicio



Fuente: Elaboración propia

5.3.12 Manual de higiene

Considerando que en las entrevistas y encuestas realizadas, el atributo más valorado por los clientes cuando buscan un lugar para comer es la higiene, se buscó una serie de normas que aseguren la calidad de los alimentos pero sobre todo la higiene de éstos. Se tomó como base la regulación tan amplia que tiene la Unión Europea en este aspecto, que destaca la responsabilidad de los productores y los proveedores, esto con el fin de garantizar la calidad e higiene en los alimentos preparados. Un resumen de estas normas se encuentra en el Anexo 39.

5.3.13 Mermas y riesgo en inventario

Según un artículo publicado por gastronomíaycia.com, “se calcula que un restaurante tira a la basura unos 3.000 euros al año en alimentos”. Estos datos fueron obtenidos de un estudio realizado en restaurantes que venden en promedio 100 comidas diarias. Se calculó que, en promedio, se tiran 2,5 kilogramos de alimento diario, el cual tiene un costo promedio de 4 euros; esto, multiplicado por los 298 días, da como resultado que el desperdicio asciende a 2.980 euros. Para el caso de Sarappe se contemplará este costo anual para cada uno de los locales ($2.980 \times 3 \text{ locales} = 8.940 \text{ euros} \times 1,3 \text{ dólares por euro} = \mathbf{11.622 \text{ dólares}}$).

Por otra parte, la Asociación de Restaurantes Sostenibles de Venezuela, argumenta que, según un estudio realizado en el Reino Unido, disminuir los costos de desperdicio y mermas en un 20% impacta en los costos totales entre un 2% y un 3%.

Sarappe realizará un acuerdo con el Banco de Alimentos de Guadalajara, el cual, es una Asociación Civil sin fines de lucro, que captura alimentos próximos a perecer y a cambio entrega deducibles fiscales. Esta asociación forma despensas con esos alimentos y los entrega a las personas más vulnerables de Guadalajara. La empresa reduciría de una manera significativa el riesgo de inventario al tener la posibilidad de deshacerse de insumos próximos a perecer y no asumir pérdidas.

5.4 Plan de RRHH

El manejo de recursos humanos, se hará mediante el cumplimiento de las políticas de recursos humanos que se detallan a continuación:

El objetivo principal de las políticas de manejo de recursos humanos será “tener en Sarappe a la persona correcta en el puesto correcto”, planteamiento que guiará el establecimiento de las principales normativas y estrategias de la empresa. Sarappe considera a su personal como el recurso más valioso para la compañía, el cual debe ser destino del mayor foco y atención.

Selección y reclutamiento

El reclutamiento de personal se hará bajo el enfoque de búsqueda de personas que crean que una mejor alimentación estimula a una mejor salud y, por lo tanto, una mayor calidad de vida; es decir, se busca un alineamiento de filosofía personal y empresarial.

La selección se hará mediante entrevistas personales y “tests” que exploren cuál es la filosofía de las personas y si se alinea con la de la empresa o no. También se hará una búsqueda de perfiles en las redes sociales como linkedin o facebook que pueda dar una mejor perspectiva del perfil de la persona.

Normativa

La normativa más específica en materia de prevención de discriminación es la Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación, publicada en junio de 2003. Esta ley experimentó su última actualización el 20 de marzo de 2014, estableciendo todos los lineamientos para eliminar o evitar la discriminación, así como el procedimiento a realizar la denuncia, organismos reguladores y sanciones.

Capacitación

La capacitación será continua en todas las áreas de la empresa, desde el ayudante de cocina hasta el gerente general. Las áreas estratégicas de la empresa siempre estarán en una búsqueda de oportunidades externas para capacitarse o educarse, como congresos, seminarios o eventos ofrecidos por instituciones de gobierno, empresas o universidades.

Las áreas operativas tendrán dos tipos de capacitación: una externa, en la que también se buscarán congresos o seminarios que generen valor al personal, y otra interna, que se hará en la propia empresa por el mismo personal, como la capacitación a ayudantes de cocina y cocineros por parte del chef, o la capacitación a todos los colaboradores por parte del nutriólogo.

Remuneraciones e incentivos

El personal operativo tendrá un salario fijo y justo apegado a la ley, el cuál, se expone en el plan financiero. Para el caso de los repartidores, su estructura de renta es con un porcentaje de 20% variable.

El personal estratégico tendrá un salario mensual promedio de la industria que también se apegue a las prestaciones de ley, el cuál, se expone en el plan financiero. Éste personal, tendrá derecho a bonos por productividad. Específicamente el área de ventas tendrá comisiones por afiliación de socios de un 40% variable y un 60% de renta fija.

Estrategia para retener

La empresa invertirá en actividades de retención de personal como son, eventos sociales cada mes, celebrar los cumpleaños, flexibilidad de horarios pero exigencia en resultados, descuentos en comidas, asociaciones con gimnasios gratis para el personal y familiares, etc. La flexibilidad de horarios se pretende lograr con la buena programación de horarios y turnos para que entre los trabajadores, puedan intercambiar días de trabajo y descanso además de cambiar de local de trabajo entre los tres disponibles.

Desvinculación

En caso de alguna falla en el proceso de reclutamiento/selección, y se cuente con alguna persona que no es la adecuada para el puesto, se comenzará un proceso incentivo de capacitación (solo en caso de que se diagnostique que le faltan conocimientos y tenga deseos de aprender). En caso de que no tenga deseos de aprender o se identifique que no es un problema de capacidades transferibles, sino más bien de habilidades intransferibles, y no haya algún puesto vacante en alguna otra área en el que se pueda reacomodar, se procederá a realizar la desvinculación conforme lo marca la ley.

5.5 Plan financiero

El objetivo principal del plan financiero es evaluar la factibilidad de realizar la inversión en Sarappe, considerando diferentes opciones como la solicitud de un préstamo versus la inversión propia o por la búsqueda de socios o inversionistas.

5.5.1 Materias primas

En Junio del presente año, 2014, se realizó una investigación en el mercado de abastos de Guadalajara y con los proveedores correspondientes para determinar los precios de las materias primas para la elaboración de los platillos propuestos en el menú. Los valores obtenidos fueron los siguientes:

Tabla 14: Cotización de insumos necesarios para elaboración de platillos

COTIZACIÓN DE INSUMOS PARA EL MENÚ (DÓLARES)					
INSUMO	PRECIO	CANTIDAD	INSUMO	PRECIO	CANTIDAD
Pan	0.96	1 Kg.	Pollo	2.4	1 Kg.
Tortilla	0.96	1 Kg.	Champiñón	1.04	1 Kg.
Miel	1.2	1 Kg.	Carne de res	6	1 Kg.
Avena	3.12	1 Kg.	Camarón	6.4	1 Kg.
Trigo	1.032	1 Kg.	Zanahoria	0.24	1 Kg.
Azúcar	2.4	1 Kg.	Salmón	8	1 Kg.
Salvado	2.4	1 Kg.	Espinaca	1.12	1 Kg.
Sal	0.8	1 Kg.	Lechuga	0.24	1 Kg.
Mantequilla	1.52	150 gr.	Aderezos	3.2	1 Kg.
Huevo	2.4	1 Kg.	Cebolla	0.32	1 Kg.
Maíz	0.28	1 Kg.	Tomate	0.424	1 Kg.
Harina integral	0.4	1 Kg.	Aguacate	2.32	1 Kg.
Aceite	0.96	1 Kg.	Perejil	0.8	1 Kg.
Arroz	1.6	1 Kg.	Limón	0.6	1 Kg.
Arroz integral	3.2	1 Kg.	Naranja	0.36	1 Kg.
Queso	6.8	1 Kg.	Toronja	0.96	1 Kg.
Atún	1.04	120 gr.	Betabel	0.52	1 Kg.
Jamón	5.44	1 Kg.	Nuez	9.6	1 Kg.
Yogurth	1.44	1 Kg.	Guayaba	0.88	1 Kg.
Amaranto	3.2	1 Kg.	Café	6	1 Kg.
Chile	0.96	1 Kg.	Chocolate	5.6	1 Kg.
Ajo	2	1 Kg.	Fresa	1.064	1 Kg.
Kiwi	1.44	1 Kg.	Manzana	0.752	1 Kg.
Plátano	0.352	1 Kg.	Pera	1.76	1 Kg.
Papa	0.96	1 Kg.	Pasas	1.6	1 Kg.
Leche	1.28	1 Kg.	Ciruela	1.12	1 Kg.
Hielo	0.24	1 Kg.	Apio	0.288	1 Kg.
Cilantro	0.4	1 Kg.	Tamarindo	1.04	1 Kg.
Alfalfa	1.44	1 Kg.	Soya	1.104	1 Kg.
Papaya	0.6	1 Kg.	Piña	0.416	1 Kg.

Fuente: Elaboración propia con datos del SNIIM⁵¹, Financiera Rural⁵² y en www.campomexicano.gob.mx

5.5.2 Costos

Los costos unitarios de explotación, de operación o financieros, se expondrán con mayor énfasis en los Estados Financieros. Sin embargo, se determinará el costo de materias primas para la realización de un producto (burritos) para poder conocer más

⁵¹ SNIIM: Sistema Nacional de Información de Mercados.

⁵² Financiera Rural: Es una financiera nacional de desarrollo agropecuario, rural, forestal y pesquero que depende de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

adelante las materias primas requeridas como capital de trabajo y el costo de producción.

Se eligió un producto estándar del menú que se pueda comparar con la competencia para determinar su costo.

Tabla 15: Calculo del costo de materias primas (producto base)

ELABORACIÓN DE UNA ORDEN DE BURRITOS INTEGRALES DE TINGA DE ZANAHORIA (DÓLARES)				
INSUMO	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
Zanahoria	Porción	1	\$ 0,02	\$ 0,02
Pollo	Porción	1	\$ 0,56	\$ 0,56
Aceite	Porción	1	\$ 0,00	\$ 0,00
Sal	Porción	1	\$ 0,00	\$ 0,00
Tortilla integral	Pieza	3	\$ 0,08	\$ 0,24
Frijol integral	Porción	1	\$ 0,02	\$ 0,02
Arroz	Porción	1	\$ 0,03	\$ 0,03
Lechuga	Porción	1	\$ 0,01	\$ 0,01
Otros	Porción	1	\$ 0,13	\$ 0,13
TOTAL				\$ 1,00
Precio				\$ 4,80
Porcentaje				21%

Fuente: Elaboración propia

El costo aproximado de las materias primas para el producto anterior es de 1 dólar. El precio al público se determinó en el plan de marketing en 4,8 dólares, lo que significa que los costos de las materias en promedio representan un 21% del precio de venta.

5.5.3 Inversión tangible

La inversión tangible a realizar, es decir, aquellos activos que se determinaron en el plan de operaciones (maquinaria y equipo de cocina, local, almacén, mobiliario, equipo de oficina, etc.), es la siguiente:

Tabla 16: Inversión tangible

INVERSION TANGIBLE (DÓLARES)	
CONCEPTO	MONTO
Gastos de instalación y adecuación	\$ 7.000,00
Maquinaria y equipo	\$ 110.295,00
Artículos limpieza y otros	\$ 2.000,00
TOTAL	\$ 119.295,00

Fuente: Elaboración propia

La maquinaria y el equipo necesario para los tres locales se detallan a continuación:

Tabla 17: Cotización específica de maquinaria y equipo

INVERSIÓN EN MAQUINARIA Y EQUIPO (DÓLARES)							
CONCEPTO	COTIZACIÓN	CANTIDAD	TOTAL	CONCEPTO	COTIZACIÓN	CANTIDAD	TOTAL
Batidoras	\$ 16,00	6	\$ 96,00	Mesas	\$ 50,00	45	\$ 2.250,00
Jugueras	\$ 16,00	6	\$ 96,00	Sillas	\$ 20,00	90	\$ 1.800,00
Hervidores	\$ 8,00	6	\$ 48,00	Mostrador	\$ 35,00	3	\$ 105,00
Licadoras	\$ 40,00	6	\$ 240,00	Teléfonos	\$ 20,00	12	\$ 240,00
Planchas	\$ 1.200,00	6	\$ 7.200,00	Pantallas electrónicas	\$ 500,00	6	\$ 3.000,00
Equipo adicional de cocina	\$ 4.000,00	3	\$12.000,00	Equipo adicional del local	\$ 2.000,00	6	\$ 12.000,00
Estufas	\$ 1.200,00	3	\$ 3.600,00	Secadores de manos	\$ 40,00	3	\$ 120,00
Parrillas	\$ 640,00	3	\$ 1.920,00	Baños	\$ 500,00	6	\$ 3.000,00
Hornos	\$ 2.000,00	6	\$12.000,00	Motocicletas	\$ 1.200,00	9	\$ 10.800,00
Refrigeradores	\$ 500,00	3	\$ 1.500,00	Equipo adicional de reparto	\$ 200,00	3	\$ 600,00
Congeladores	\$ 500,00	3	\$ 1.500,00	GPS	\$ 150,00	6	\$ 900,00
Aire de lavado de cocina	\$ 400,00	3	\$ 1.200,00	Uniformes	\$ 1.000,00	3	\$ 3.000,00
Aire acondicionado	\$ 640,00	3	\$ 1.920,00	Mantelería	\$ 1.000,00	3	\$ 3.000,00
Máquina de hielo	\$ 240,00	3	\$ 720,00	Básculas	\$ 700,00	3	\$ 2.100,00
Máquina lava loza	\$ 1.000,00	3	\$ 3.000,00	Basureros	\$ 100,00	18	\$ 1.800,00
Loza, cristalería y vajilla	\$ 200,00	3	\$ 600,00	Impresoras	\$ 200,00	9	\$ 1.800,00
Mesas de trabajo	\$ 200,00	6	\$ 1.200,00	Computadoras	\$ 320,00	12	\$ 3.840,00
Estantería	\$ 400,00	3	\$ 1.200,00	Equipo de cocina menor	\$ 160,00	3	\$ 480,00
Freidoras	\$ 160,00	3	\$ 480,00	Papelería	\$ 80,00	3	\$ 240,00
Asadores	\$ 100,00	3	\$ 300,00	Escritorios y equipo de oficina	\$ 40,00	6	\$ 240,00
Camioneta de carga	\$ 4.000,00	2	\$ 8.000,00	Otros	\$ 160,00	1	\$ 160,00
Sub total 1			\$58.820,00	Sub total 2			\$ 51.475,00
				TOTAL			\$ 110.295,00

Fuente: Elaboración propia

5.5.4 Inversión intangible

La inversión intangible es aquella inversión que se debe realizar para poder comenzar el negocio. Comprende principalmente un fuerte gasto en marketing y posteriormente todos los servicios licencias y software para poder operar el negocio.

Tabla 18: Inversión intangible

INVERSIÓN INTANGIBLE (DÓLARES)	
CONCEPTO	MONTO
Inversión marketing	\$ 18.100,00
Constitución de la sociedad	\$ 15.000,00
Licencias y pagos de derechos	\$ 480,00
Software operativo (licencia, soporte y capacitación incluida)	\$ 1.200,00
Capacitación inicial	\$ 1.500,00
TOTAL	\$ 36.280,00

Fuente: Elaboración propia

5.5.5 Gastos de operación inicial

El capital de trabajo operativo incluye todos aquellos gastos en los que se incurrirán antes de recibir ingresos. En la tabla siguiente se presentan aquellos gastos mensuales en los que se incurrirán.

Tabla 19: Operación inicial primer mes

OPERACIÓN INICIAL 1 MES (DÓLARES)	
CONCEPTO	MONTO
Arriendo (3 sucursales)	\$ 3.250,00
Materias primas primer mes**	\$ 3.716,06
Mermas y desperdicios	\$ 929,76
Gasto en marketing mensual	\$ 2.033,33
Sueldos administrativos	\$ 10.360,00
Sueldos operativos	\$ 18.240,00
Gasolina, mantenimiento y otros	\$ 2.190,00
Gasto electricidad	\$ 2.400,00
Gasto gas	\$ 1.440,00
Gasto seguridad	\$ 240,00
Gastos imprevistos	\$ 1.600,00
Gasto agua	\$ 80,00
TOTAL	\$ 46.479,16

Fuente: Elaboración propia

** Multiplica las ventas proyectadas del primer mes por el 21% del costo establecido para las materias primas

Las mermas y desperdicios se determinaron en el plan de operación, los gastos mensuales de marketing se determinaron en el plan de marketing. Los arriendos, los costos de las materias primas para el primer mes, los sueldos operativos y los sueldos administrativos se desglosan en el Anexo 32. Los servicios básicos se cotizaron en México con investigación de campo.

5.5.7 Financiamiento

Con el fin de maximizar las inversiones y de apalancar el proyecto se decidió hacer la inversión con un 64% con un préstamo bancario y un 36% de capital social.

El monto del préstamo es de \$130.000,00 dólares. El Banco elegido después de hacer varias cotizaciones es BANORTE, el cual es uno de los más importantes en México. La búsqueda de financiamiento para emprendimientos no es fácil; existen muy pocas instituciones que otorgan préstamos a este tipo de proyectos, por lo cual, quien lo ofrece, lo hace a tasas muy altas. Las condiciones del crédito son las siguientes:

Crédito para Capital de Trabajo/Fijo (Crediaactivo): CREDIACTIVO BANORTE es el crédito para Personas Morales y Físicas con Actividad Empresarial, diseñado para financiar necesidades de capital de Trabajo y Adquisición de Activos Fijos. Este crédito no requiere presentar flujos por eso es para personas morales o físicas.

Además del préstamo, se manejan programas específicos para PyMES: proveedores del Gobierno Federal, PyMES exportadoras e importadoras, empresas del sector turismo y/o ubicadas en zona turística, constructores (no vivienda), proveedores de cadenas productivas privadas. Los beneficios son los siguientes:

Financiamiento desde \$ 100,000 hasta \$ 20 millones de pesos (desde 8.000 dólares, hasta 1,6 millones de dólares), plazos de pago hasta de 10 años, tasa fija o variable,

seguro de vida gratis por \$500,000 pesos (40.000 dólares), reducción en tasa por pago puntual a partir del segundo año y disponibilidad en dólares para empresas generadoras de divisas.

La tasa fija que maneja el banco es del 25% en compras y 30% en disposición de efectivo. CAT promedio Tarjeta de Crédito Empuje Negocios 29.6% sin I.V.A. Por lo tanto la tasa total anual promedio es de **35%**. Las tasas anteriores non valores nominales y la inflación en México para el presente año, es de 3,75 según datos del Banco de México.

A continuación se detalla el monto de la cuota mensual; además se muestran las tablas de amortización y el pago de intereses por año.

Ilustración 29: Cálculo del préstamo en dólares (cuota, intereses y amortización)

Importe del préstamo	\$ 130.000,00	COSTO FINANCIERO ANUAL		AMORTIZACIÓN ANUAL	
Interés anual	35,00%	Año 1	\$ 40.267,19	Año 1	\$ 10.483,95
Período del préstamo en años	5	Año 2	\$ 39.433,89	Año 2	\$ 15.930,98
Fecha inicial del préstamo	01/01/2015	Año 3	\$ 32.870,65	Año 3	\$ 22.494,23
Pago mensual	\$ 4.613,74	Año 4	\$ 23.603,48	Año 4	\$ 31.761,40
Número de pagos	60	Año 5	\$ 10.649,17	Año 5	\$ 49.329,44
Interés total	\$ 146.824,38	TOTAL	\$ 146.824,38	TOTAL	\$ 130.000,00
Costo total del préstamo	\$ 276.824,38				

Fuente: Elaboración propia

En el Anexo 36, se muestran los resultados financieros del proyecto sin financiamiento.

5.5.8 Estados de resultados

Gracias al estado de resultados se puede decir que es notable que en el primer año de operaciones no habrá utilidades, ya que no se podrá vender el 100% de las ventas proyectadas, no habrá reconocimiento de marca y la empresa no cuenta con la experiencia para lograrlo. Eso explica que el margen bruto el primer año sea muy bajo (38,42%). Por otro lado, se tiene una pérdida de operación de \$65.551,98 dólares. Sin embargo, para el segundo año de operación las cosas mejoran considerablemente, alcanzando un margen bruto de 55%, un margen de operación de 27,29% y una utilidad neta de 65.240,76 dólares (ver Anexo 33).

5.5.9 Flujos de efectivo

Los flujos proyectados a 5 años de Sarappe se muestran a continuación:

Ilustración 30: Flujos de efectivo

PROYECCIÓN DE FLUJOS DE SARAPPE A 5 AÑOS							
DESCRIPCIÓN	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Recuperación
Ingresos por ventas		\$ 566.257,37	\$ 1.061.732,57	\$ 1.170.560,16	\$ 1.229.088,17	\$ 1.290.542,58	
Materias primas		\$ (118.187,35)	\$ (232.681,35)	\$ (256.531,19)	\$ (269.357,74)	\$ (282.825,63)	
Mermas y desperdicios		\$ (11.622,00)	\$ (12.203,10)	\$ (12.813,26)	\$ (13.453,92)	\$ (14.126,61)	
Sueldos operativos		\$ (218.880,00)	\$ (229.824,00)	\$ (241.315,20)	\$ (253.380,96)	\$ (266.050,01)	
Gastos de operación							
Gastos de administración y ventas		\$ (283.120,00)	\$ (297.276,00)	\$ (312.139,80)	\$ (327.746,79)	\$ (344.134,13)	
EBITDA		\$ (65.551,98)	\$ 289.748,12	\$ 347.760,72	\$ 365.148,76	\$ 383.406,19	
Gastos financieros (intereses)		\$ (40.267,19)	\$ (39.433,89)	\$ (32.870,65)	\$ (23.603,48)	\$ (10.649,17)	
Depreciación de activos		\$ (22.062,33)	\$ (22.062,33)	\$ (22.062,33)	\$ (11.244,00)	\$ (11.244,00)	
Pérdidas anteriores		\$ -	\$ (127.881,50)	\$ 100.370,40	\$ -	\$ -	
Ganancias o pérdidas de capital		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
Utilidad antes de impuestos		\$ (127.881,50)	\$ 100.370,40	\$ 393.198,13	\$ 330.301,28	\$ 361.513,02	
Impuesto ISR (35%)		\$ -	\$ 35.129,64	\$ 137.619,35	\$ 115.605,45	\$ 126.529,56	
Utilidad después de impuestos		\$ (127.881,50)	\$ 65.240,76	\$ 255.578,79	\$ 214.695,83	\$ 234.983,46	
Depreciación de activos		\$ 22.062,33	\$ 22.062,33	\$ 22.062,33	\$ 11.244,00	\$ 11.244,00	
Pérdidas anteriores		\$ -	\$ 127.881,50		\$ -		
Ganancias o pérdidas de capital		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
Flujo de caja operacional		\$ (105.819,17)	\$ 215.184,59	\$ 277.641,12	\$ 225.939,83	\$ 246.227,46	
Inversión							
Inversión tangible	\$ (119.295,00)						
Inversión intangible	\$ (36.280,00)						\$ 36.280,00
Capital de trabajo	\$ (145.224,45)						\$ 145.224,45
Prestamos	\$ 130.000,00						
Amortizaciones		\$ (10.483,95)	\$ (15.930,98)	\$ (22.494,23)	\$ (31.761,40)	\$ (49.329,44)	
Flujo de capitales	\$ (170.799,45)	\$ (10.483,95)	\$ (15.930,98)	\$ (22.494,23)	\$ (31.761,40)	\$ (49.329,44)	
Flujo de caja privado	\$ (170.799,45)	\$ (116.303,12)	\$ 199.253,61	\$ 255.146,89	\$ 194.178,43	\$ 196.898,02	\$ 181.504,45

Fuente: Elaboración propia

Algunas consideraciones sobre los flujos anteriores son las siguientes:

Los flujos se proyectaron a 5 años, ya que coincide con que se finalizan las depreciaciones de activos (ir al Anexo 34 para ver el desglose de las depreciaciones) y el pago del crédito propuesto. El capital de trabajo (US\$145.224,45) se determinó haciendo la proyección de los flujos mensuales del primer año, donde los primeros 8 meses, existe una pérdida operacional. A partir del noveno mes, se comienza a generar utilidades, tal como se muestra en el Anexo 35.

Las mermas y desperdicios que se están considerando se proyectaron con la operación del local a su capacidad normal, lo que indica que los primeros meses quizá no se desperdicie todo porque el volumen de ventas será menor pero los siguientes meses que incrementan las ventas se nivelará.

Los sueldos operativos se calcularon para la operación normal del local, los primeros meses sobraré capacidad pero eso se hace considerando la curva de aprendizaje y esa es la razón por la que no aumentan conforme las ventas van aumentando.

Los ingresos por venta se calcularon con el precio que incluye IVA por las unidades a vender (tomadas de la proyección de ventas). Por lo tanto, las ventas y los gastos tienen el IVA incluido.

Después del año 5, se considera que el proyecto estará listo para ser vendido en un monto mayor o igual al valor de la recuperación (US\$ 181.504) o bien, para seguir operándolo al hacerle una reinversión. Lo anterior se propone, ya que el proyecto está generando una utilidad aproximada de 200.000 dólares anuales. Esta segunda opción se considera como un nuevo proyecto con las nuevas condiciones de mercado en 5 años más.

5.5.10 Valor actual neto (VAN) del proyecto

Para la evaluación del proyecto mediante el cálculo de Valor Actual Neto, se realizó el cálculo de la tasa de descuento mediante el modelo de valoración de precios de activos financieros CAPM⁵³.

5.5.11 CAPM

El Modelo de Valoración del Precio de los Activos Financieros o Capital Asset Pricing Model (conocido como modelo CAPM) es una de las herramientas más utilizadas en el área financiera para determinar la tasa de retorno requerida para un cierto activo. El modelo CAPM ofrece una manera sencilla para predecir el riesgo de un activo, separándolos en riesgo sistemático y riesgo no sistemático. El riesgo sistemático se refiere a la incertidumbre económica general, al entorno, a lo exógeno, a aquello que no se puede controlar. En cambio, el riesgo no sistemático es un riesgo específico de la empresa o del sector económico. Es decir, es el propio riesgo del emprendedor.

Al utilizar el modelo anterior para el cálculo de la tasa de descuento se está aceptando los siguientes supuestos:

- Los inversionistas son personas adversas al riesgo.

⁵³ CAPM: Capital Asset Pricing Model.

- Los inversionistas cuidan el equilibrio entre el retorno esperado y la variabilidad asociada para conformar sus portafolios.
- Existe una tasa libre de riesgo a las cuales los inversionistas pueden endeudarse o colocar fondos (inversionistas diversificados).

La fórmula a utilizar es:

$$K = R_f + \boxed{[E(R_m) - R_f] * \beta}$$

Prima de Riesgo

Donde:

K es la tasa de descuento o la tasa de rendimiento esperada.

β es el Beta (cantidad de riesgo con respecto al portafolio de mercado). Se considera el valor Beta de la industria de las comidas procesadas de EEUU, el cual es de 0,85. Sin embargo, se castiga con un 40% sobre el valor obtenido considerando que el Beta calculado corresponde a empresas de EEUU ya funcionando, y en este caso, es un proyecto nuevo que carece de experiencia y el riesgo es mayor. Entonces, el **β** es 1,19.

R_f es el rendimiento que se obtendría en un activo libre de riesgo; en este caso, se considera el interés que ofrece un bono soberano a 10 años del Banco de México (6% anual).

R_m es el rendimiento esperado para las empresas de comida rápida en México, el cual es de 26%.

De lo anterior resulta una tasa de descuento de **29,86%**.

5.5.12 VAN con financiamiento

El Valor Actual Neto (VAN) del proyecto con la tasa de descuento calculada anteriormente (29,86%) es de \$133.780,54 dólares con un periodo de duración del proyecto de 5 años, considerando la recuperación del capital de trabajo y valorando los intangibles (principalmente el know how y la marca) en por lo menos el costo o la inversión realizada en ellos. De lo anterior se concluye que el VAN es mayor que cero, y la TIR es de 49%; por lo tanto, el proyecto es rentable.

En el Anexo 36 se calcula el VAN del proyecto sin financiamiento adicionando los flujos de efectivo. Lo anterior con el fin de comparar los dos escenarios y se justifique el hecho de haber propuesto la solicitud del financiamiento. El VAN del proyecto sin financiamiento es menor por lo tanto es menos conveniente. Por otra parte el IVAN⁵⁴ del proyecto con financiamiento (0,78) es mayor que sin financiamiento (0,57) lo que significa que es más factible el primero.

El proyecto financiado con deuda es más rentable con una TIR 49%, mientras que sin deuda, la TIR es de 47%, estos 2 puntos porcentuales se pueden deber a que en el proyecto sin financiamiento se estarían pagando más impuestos (sin deuda USD 494.116,90 y con deuda USD 414.833,99). Lo anterior se debe a que el costo financiero es deducible de impuestos.

⁵⁴ IVAN: El Índice de Valor Actual Neto permite medir cuánto VAN aporta cada peso invertido individualmente en el proyecto.

5.5.11 Análisis de sensibilidad

Con el fin de observar el comportamiento del valor del proyecto (VAN) ante el cambio de posibles factores en el mercado, se realiza un análisis de sensibilidad considerando al precio y la cantidad de ventas proyectadas como las variables más relevantes.

Variación de la cantidad de ventas proyectadas

Se aplica una variación porcentual hasta llegar a un máximo/mínimo de 20%, lo que arroja como resultados los siguientes valores:

Ilustración 31: Sensibilidad del precio y de la cantidad de ventas

Variación Unidades	Total de comidas	VAN	Variación del VAN	TIR
20%	165.493	457.540,74	420%	94%
15%	158.598	376.600,69	328%	83%
10%	151.702	295.660,64	236%	72%
5%	144.807	214.720,59	144%	61%
0%	137.911	87.944,24	0%	49%
-5%	131.015	52.840,49	-40%	38%
-8%	126.878	4.276,46	-95%	30%
-9%	125.499	-11.911,55	-114%	28%
-10%	124.120	-28.099,56	-236%	26%
-15%	117.224	-109.039,61	-328%	14%
-20%	110.329	-189.979,66	-420%	2%

Variación Precio	Precio	VAN	Variación del VAN	TIR
20%	5,8	457.540,74	420%	94%
15%	5,5	376.600,69	328%	83%
10%	5,3	295.660,64	236%	72%
5%	5,0	214.720,59	144%	61%
0%	4,8	87.944,24	0%	49%
-5%	4,6	52.840,49	-40%	38%
-8%	4,4	4.276,46	-95%	30%
-9%	4,4	-11.911,55	-114%	28%
-10%	4,3	-28.099,56	-236%	26%
-15%	4,1	-109.039,61	-328%	14%
-20%	3,8	-189.979,66	-420%	2%

Fuente: Elaboración propia

Concluimos que en el primer caso, lo máximo que deberían variar las ventas sería en -8%, ya que al variar en -9% o más, el VAN se hace negativo y el proyecto deja de ser rentable.

Para el caso de la variación del precio, el proyecto sólo soporta una variación de -8%, es decir, el precio de la comida, que es de 4,8 dólares, sólo podría llegar como mínimo a 4,4 dólares; si baja de este precio, el VAN se hace negativo y el proyecto deja de ser rentable. Por lo tanto, es bueno saber que hay este tope y que la empresa tendrá que enfocar esfuerzos en generar el valor suficiente al producto para que se justifique un precio sobre los 4,4 dólares en caso de guerra de precios o condiciones externas que obliguen a bajar los precios

Periodo de recuperación de la inversión

El periodo de recuperación de la inversión (P.R.I.), es un indicador que sirve para calcular a partir de los flujos descontados del proyecto, en cuánto tiempo se puede recuperar el 100% del capital invertido. Para el caso de Sarappe, el periodo de recuperación es de 1,27 años, es decir, un año y poco más de tres meses. Lo anterior se considera un periodo de recuperación muy adecuado para esta inversión.

5.5.12 Punto de equilibrio

Utilizando los datos de las proyecciones de ventas y gastos mensuales de Sarappe se realizó el cálculo del punto de equilibrio operativo mensual, el cual es el siguiente:

PUNTO DE EQUILIBRIO OPERATIVO (UNIDADES)		
DATOS:	Desayunos	Comidas
Precio	\$ 3,2	\$ 4,8
% Ventas	43,38%	56,62%
CF	\$ 10.234	\$ 13.359
CV	\$ 1,4	\$ 2,1
P. E. operativo	5.784	5.034

Fuente: Elaboración propia

Sarappe tiene que vender por lo menos 5.784 desayunos y 5.034 comidas mensuales para por lo menos recuperar sus costos y gastos. En el Anexo 37 se muestran las gráficas. Si se observa el Anexo 28, el equilibrio en los desayunos se logrando a partir del noveno mes, mientras que el equilibrio en las comidas, se lograría a partir del sexto mes lo que se considera aceptable para este proyecto.

6.- CONCLUSION

México tiene hoy un escenario favorable para la creación del negocio propuesto: reformas estructurales favorables, surgimiento de nuevas necesidades de los consumidores con respecto a la alimentación saludable, políticas para fomentar la alimentación saludable y desincentivar la comida chatarra, crecimiento poblacional de personas en edad de trabajar, aumento del ingreso, aumento de la obesidad y la diabetes, etc.

Por otro lado, la industria de la comida rápida saludable en Guadalajara, Jalisco esta apenas comenzando. Existe un crecimiento de las empresas de comida rápida, pero existe un crecimiento de casi tres veces más en las empresas de comida rápida saludable (de acuerdo al crecimiento de Subway). El mercado percibe pocas opciones saludables. La comida casual en estos días es fundamental, porque existe un estilo de vida cada vez más acelerado.

La forma óptima para que Sarappe entre al mercado es con una estrategia genérica de enfoque por diferenciación, abriendo tres locales en cada una de las tres zonas más importantes de Guadalajara, apuntando a las personas que trabajan, que disponen de poco tiempo para comer saludable y que buscan mejores opciones de alimentación rápida o que tienen alguna restricción de salud para comer comida chatarra.

El proyecto planteado requiere de una inversión de \$300.799,45 dólares (que se recupera en 1,27 años), la cual se considera financiar en un 43% con deuda y un 57% restante con capital social. Los locales tendrán la capacidad de atender a 42 personas en cada local. Se hace la proyección de los flujos del proyecto a 5 años, mismos que dura la amortización del crédito requerido para el financiamiento y la depreciación de los activos utilizados. Al proyecto se le exige una tasa mínima de retorno de 29,86%. Considerando esto, el proyecto arroja un VAN positivo de USD\$133.780,54 y una TIR de 49%. Por lo tanto, se concluye que el proyecto es rentable.

Se contempla que de las unidades a vender de almuerzos y desayunos proyectados, sólo pueden variar en -8%, ya que al hacerlo en un punto porcentual más, el VAN da negativo y el proyecto deja de ser rentable. El precio establecido para los almuerzos es de 4,8 dólares, el cual, no puede bajar a menos de 4,4, ya que si el precio fuera 4,3 dólares, el proyecto deja de ser rentable. Se considera poco probable que el precio se pueda afectar porque la empresa no apunta a un mercado masivo, no está compitiendo por precios y las proyecciones de venta se hicieron de forma conservadora para disminuir el riesgo de variaciones negativas del VAN.

El punto de equilibrio operativo que Sarappe tendría que alcanzar para no generar pérdidas y comenzar a generar utilidades es 5.784 desayunos y 5.034 almuerzos mensuales por los tres locales proyectados. Lo anterior se considera aceptable para el proyecto, ya que este equilibrio se alcanzaría a partir del noveno mes para los desayunos y del sexto mes para las comidas.

La apertura de los tres locales de Sarappe otorgaría 39 empleos considerando el personal operativo y el personal directivo.

7.- BIBLIOGRAFÍA

1. Alimentaria México. Why Mexico? [En línea] <<http://www.alimentaria-mexico.com/why-mexico#Inicio>> [consulta: 01/12/2013].
2. Cámara de Diputados de México. 2014. Criterios Generales de Política Económica 2014. [En línea]. <<http://www.diputados.gob.mx/PEF2014/ingresos/cgpe.pdf>> [consulta: 15/03/2014].
3. Cámara de Diputados de México. Norma Sanitaria para el Funcionamiento de Restaurantes y Servicios Afines Resolución Ministerial N° 363-2005/MINSA. [En línea] <http://www.muniplibre.gob.pe/web_old/Reglamento%20de%20Restaurante.pdf> [consulta: 01/05/2014].
4. Comisión Nacional de los Salarios Mínimos. Nuevos Salarios Mínimos 2014. [En línea]. <http://www.conasami.gob.mx/nvos_sal_2014.html> [consulta: 24/04/2014].
5. Congreso de la Unión. 2005. Norma Sanitaria para el Funcionamiento de Restaurantes y Servicios Afines. [En línea] <http://www.muniplibre.gob.pe/web_old/Reglamento%20de%20Restaurante.pdf> [consulta: 28/03/2014].
6. Diario CNN. La comida casual vive su auge en México. [En línea] <<http://www.cnnexpansion.com/negocios/2013/04/11/marcas-de-comida-casual-invaden-mexico>> [consulta: 21/05/2014].
7. Diario del Sur. Qué es un insight del consumidor. [En línea] <<http://www.oem.com.mx/diariodelsur/notas/n2205252.htm>> [consulta: 21/05/2014].
8. Diario El Informador. Jalisco la región con más empresas. [En línea] <<http://www.informador.com.mx/jalisco/2010/182075/6/jalisco-la-region-con-mas-empresas.htm>> [consulta: 21/05/2014].
9. Diario El Toque. 2014. La comida mexicana no es sinonimo de grasienta. [En línea] <<http://eltoque.com/texto/la-comida-mexicana-no-es-sinonimo-de-grasienta>> [consulta: 28/04/2014].
10. Diario El Universal. 2014. Recaudación en México, menor que los países de la OCDE. [En línea] <<http://www.eluniversal.com.mx/finanzas-cartera/2014/impreso/recaudacion-en-mexico-debajo-del-nivel-de-2009-ocde-107584.html>> [consulta: 23/04/2014].
11. Euromonitor International. Fast food in México. [en línea] <<http://www.euromonitor.com/fast-food-in-mexico/report>> [consulta: 08/04/2014].

12. Euromonitor. 2013. Health and wellness industry en México, Colombia y Venezuela. [En línea]
<<http://go.euromonitor.com/rs/euromonitorinternational/images/Health-and-Wellness-Industry-Mexico-Colombia-and-Venezuela.pdf>> [consulta: 08/12/2013].
13. Expósito, R. 2012. Tendencias de consumo en la industria de alimentos. [En línea] <<http://www.slideshare.net/seiton/tendencias-de-consumo-en-la-industria-de-alimentos>> [consulta: 08/12/2013].
14. Gastronomiaycia.com. Abra los ojos ante los desperdicios. [En línea] <<http://www.gastronomiaycia.com/2012/01/20/abra-los-ojos-ante-los-desperdicios/>> [consulta: 29/05/2014].
15. Gestionpolis. Análisis empresarial de una empresa exitosa de la industria de comida rápida. [En línea] <<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/aeecr-1.htm>> [consulta: 01/12/2013].
16. Imelda García. 6 reformas clave de Peña aprobadas por el Congreso en 2013. [En línea] <<http://www.adnpolitico.com/congreso/2013/12/19/las-6-reformas-aprobadas-por-el-congreso-que-presume-pena>> [consulta: 08/04/2014].
17. INEGI 2013. [En línea] <<http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/comunicados/pibbol.pdf>> [consulta: 09/12/2013].
18. INEGI. 2012. [En línea] <<http://www3.inegi.org.mx/sistemas/temas/default.aspx?s=est&c=23824>> [consulta: 09/12/2013].
19. Instituto Mexicano de Seguro Social (IMSS). 2008. [En línea] <http://www.imss.gob.mx/salud/Nutricion/Pages/causas_3.aspx> [consulta: 08/12/2013].
20. Jesús Urgarte. La comida casual vive su auge en México. [En línea] <<http://www.cnnexpansion.com/negocios/2013/04/11/marcas-de-comida-casual-invaden-mexico>> [consulta: 08/04/2014].
21. Marcel Goic. Material didáctico presentación 1 IN77Q – Marketing I Sesión 1.
22. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura. 2013. El estado mundial de la agricultura y la alimentación. [En línea] <<http://www.fao.org/docrep/018/i3301s/i3301s.pdf>> [consulta: 08/12/2013].
23. Organización Panamericana de Salud. 2011. PAHO.ORG. Obesidad. [En línea] <http://www.paho.org/mex/index.php?option=com_content&view=category§ionid=96&id=824&Itemid=338> [consulta: 08/12/2013].

24. Paulo Humberto Leal Villegas. México, inclusión social y reformas estructurales en perspectiva histórica. [En línea] <<http://redpol.azc.uam.mx/descargas/numero7/MEXICOINCLUSIONSOCIALYREFORMASESTRUCTURALES.pdf>> [consulta: 07/04/2014].
25. Porter, M. (1997). Ventaja Competitiva. Continental.
26. Presidencia de la República Mexicana. 2014. Estrategia Nacional para la prevención y el control del sobrepeso, la obesidad y la diabetes. [En línea] <[http://promocion.salud.gob.mx/dgps/descargas1/estrategia/Estrategia con portada.pdf](http://promocion.salud.gob.mx/dgps/descargas1/estrategia/Estrategia_con_portada.pdf)> [consulta: 02/02/2014].
27. Rolf Weinreich. "S:A:P; Segmentar, Apuntar, Posicionar. [en línea] <<http://www.scribd.com/doc/133606864/SAP-Rolf-Weinreich>> [consulta: 29/05/2014].
28. Sala de inversión. 2012. ¿Podrán las acciones de Arcos Dorados superar la desaceleración en Latinoamérica? [en línea] <<http://www.saladeinversion.com/cfds-acciones/podran-acciones-arcos-dorados-superar-desaceleracion-latinoamerica-cfds-argentina-brasil-mcdonalds-mexico/>> [consulta: 29/05/2014].
29. Saldarriaga, J. D. 2010. El Plan de Negocios. [En línea] <<http://www.slideshare.net/ppdavilas/plan-de-negocios-marco-teorico-y-estrategico>> [consulta: 08/12/2014].
30. Santos, D. d. (1994). El Plan de Negocios. Mapcal.
31. Secretaría de Economía de México Instituto Nacional del Emprendedor. [En línea] <<http://www.economia.gob.mx/inadem>> [consulta: 08/12/2014].
32. Sistema Integrado de Información sobre Investigación Científica y Tecnológica. ¿Cuanto invierte México en Ciencia y Tecnología? [En línea] <<http://geo.virtual.vps-host.net/siicyt/cecyt/tema-2>> [consulta: 08/04/2014].
33. Thomas L. Wheelen, J. H. (2007). Administración Estratégica y Política de Negocios. Pearson.
34. Weinbergen, K. 2011. Slidershare. Plan de negocios . [En línea] <<http://www.slideshare.net/linajimenez30/libro-plan-de-negocios>> [consulta: 09/12/2014].

8.- ANEXOS Y APENDICES

Anexo 1: Proyecciones y crecimiento esperado



Fuente: Secretaría de Hacienda y Crédito Público

Anexo 2: Norma sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines

Estructura Básica de la Norma N° 363-2005/MINSA:

TÍTULO I

GENERALIDADES

TÍTULO II

DE LOS RESTAURANTES Y SERVICIOS AFINES

CAPÍTULO I

UBICACIÓN E INSTALACIONES

Ubicación

Estructuras Físicas

Iluminación

Ventilación

CAPÍTULO II

DE LOS SERVICIOS

Abastecimiento y calidad de agua

Evacuación de aguas residuales

Disposición de residuos sólidos

Vestuarios y servicios higiénicos para el personal

Servicios higiénicos para el público

CAPÍTULO III

DE LOS EQUIPOS Y UTENSILIOS

Lavado y desinfección

Almacenamiento

Mantelería

CAPÍTULO IV

DE LA RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE LOS ALIMENTOS

Almacén

Almacén frío

CAPÍTULO V

DE LA COCINA Y DEL COMEDOR

TITULO III

PROCESOS OPERACIONALES

CAPÍTULO I

PREPARACIÓN DE LOS ALIMENTOS

CAPÍTULO II

SERVIDO DE COMIDAS

CAPÍTULO III

DE LAS BEBIDAS ALCOHÓLICAS Y NO ALCOHÓLICAS

TITULO IV

DE LA SALUD, HIGIENE Y CAPACITACION DEL PERSONAL

TITULO V

DE LAS MEDIDAS DE SANEAMIENTO

TITULO VI

DE LA VIGILANCIA Y CONTROL SANITARIO

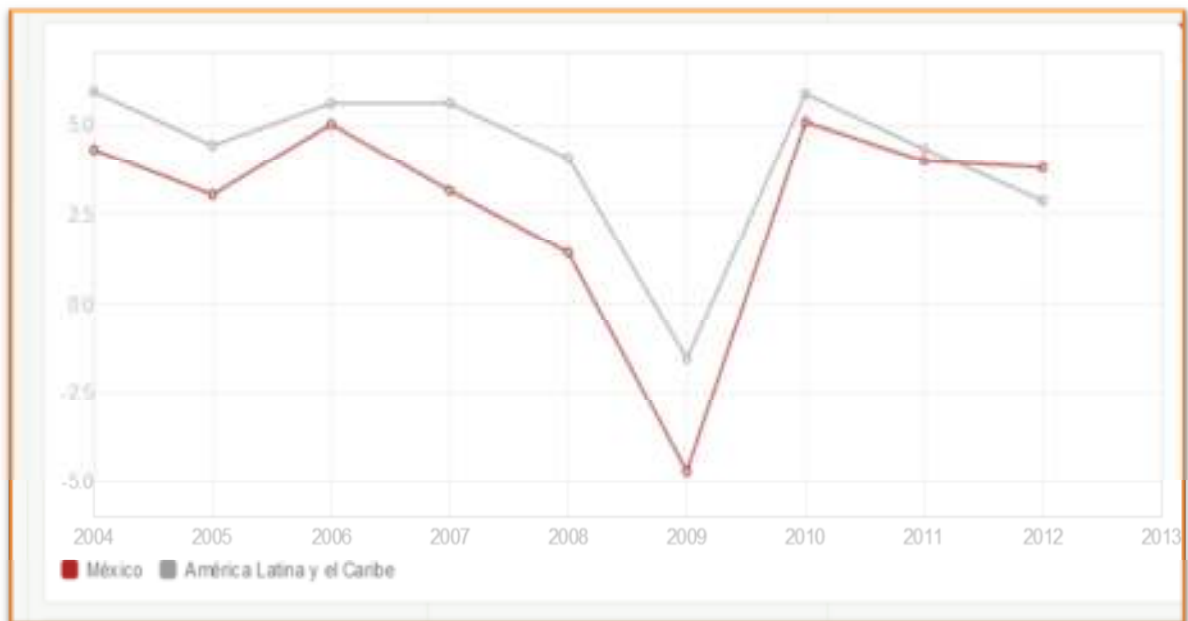
TITULO VII

DE LAS INFRACCIONES, MEDIDAS DE SEGURIDAD Y SANCIONES

DISPOSICIÓN TRANSITORIA Y FINAL

Anexo 3: Crecimiento, PIB México y ALC

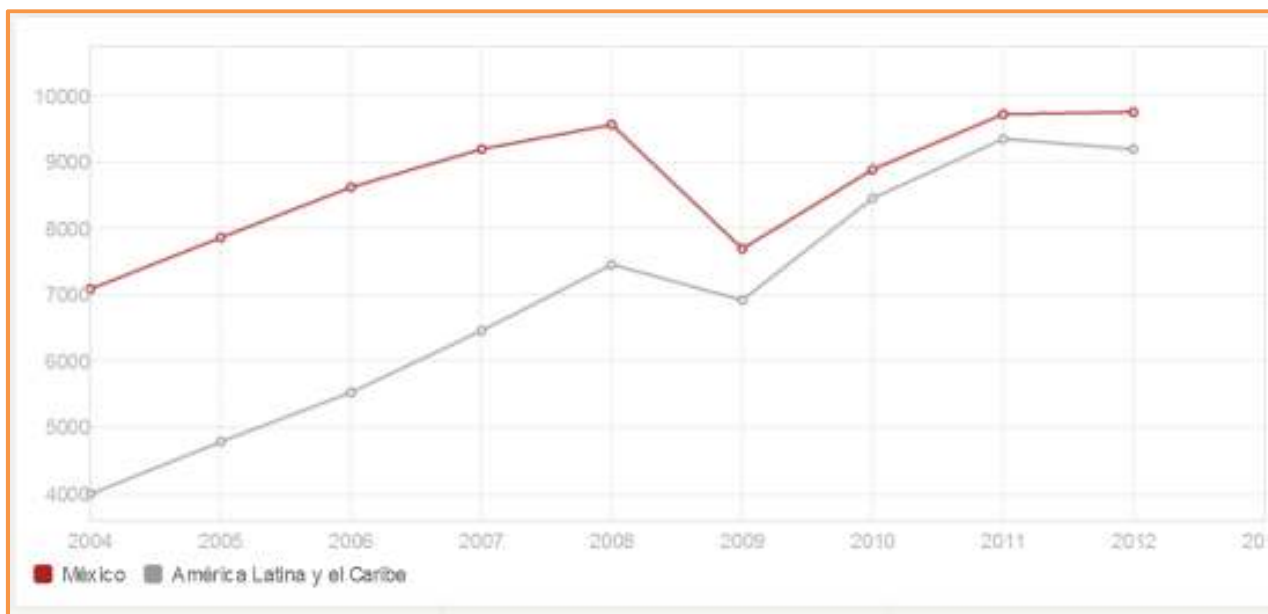
México, crecimiento y PIB, comparación con América Latina y el Caribe



Fuente: Banco Mundial

Anexo 4: PIB Per Cápita

México, crecimiento del PIB per cápita, comparación con América Latina y el Caribe



Fuente: Banco Mundial

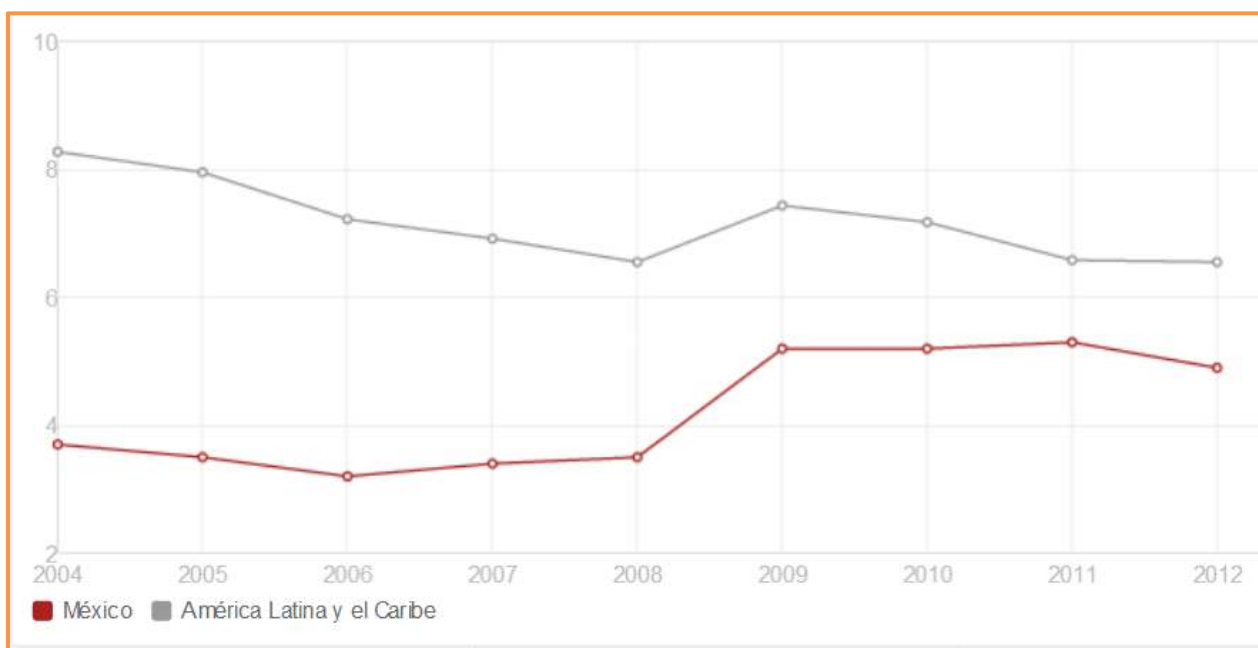
Anexo 5: Industria restaurantera



Fuente: CANIRAC

Anexo 6: Tasa de desempleo del total de PEA

Tasa de desempleo del total de PEA



Fuente: Banco Mundial

Anexo 7: Ocupación en servicio de restaurantes y alojamiento

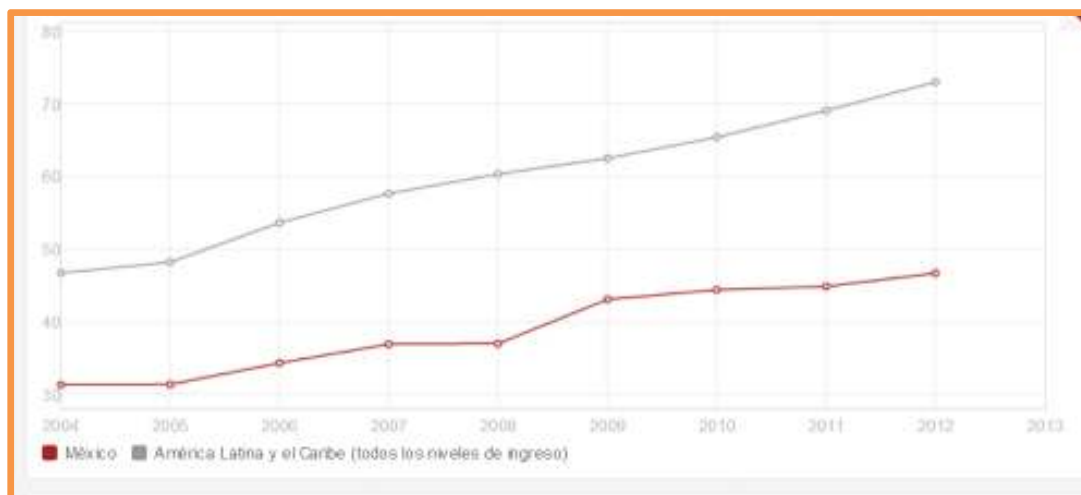
Estructura del empleo remunerado por rama en México (porcentajes)

Sector	1995-1999	2000-2004	2005-2009
Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca	21.91	16.88	13.42
Industria extractiva y de la electricidad	0.80	0.82	0.89
Industria manufacturera	17.25	18.27	15.87
Construcción	6.88	8.06	8.16
Comercio	17.54	18.49	19.78
Restaurantes y servicios de alojamiento	4.60	5.27	6.35
Transportes, comunicaciones, correo y almacenamiento	4.71	4.91	5.08
Servicios profesionales, financieros y corporativos	3.98	4.26	6.11
Servicios sociales	7.50	7.89	8.31
Servicios diversos	10.00	10.15	10.34
Gobierno y organismos internacionales	4.78	4.97	4.97
No especificado	0.06	0.02	0.72
Total	100.00	100.00	100.00

Fuente: Encuesta ENOE, INEGI

Anexo 8: Créditos otorgados en México

Crédito interno provisto por el sector bancario (% del PIB)



Fuente: Banco Mundial

Anexo 9: Tipo de cambio en México

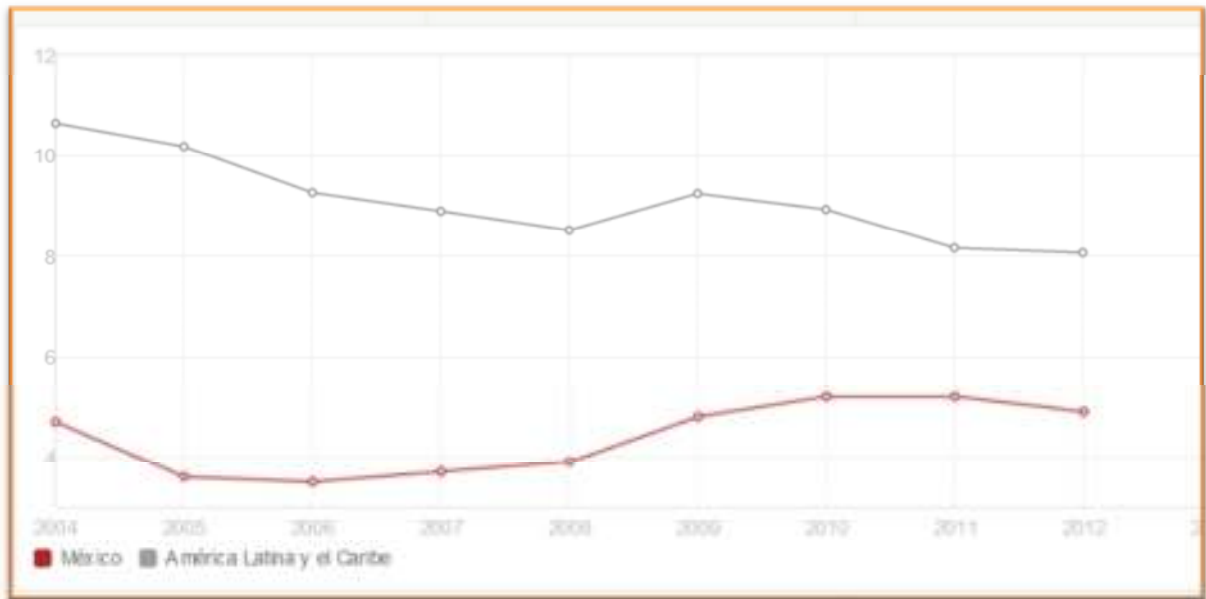
Tipo de cambio en México



Fuente: Banco de inversión Forex.

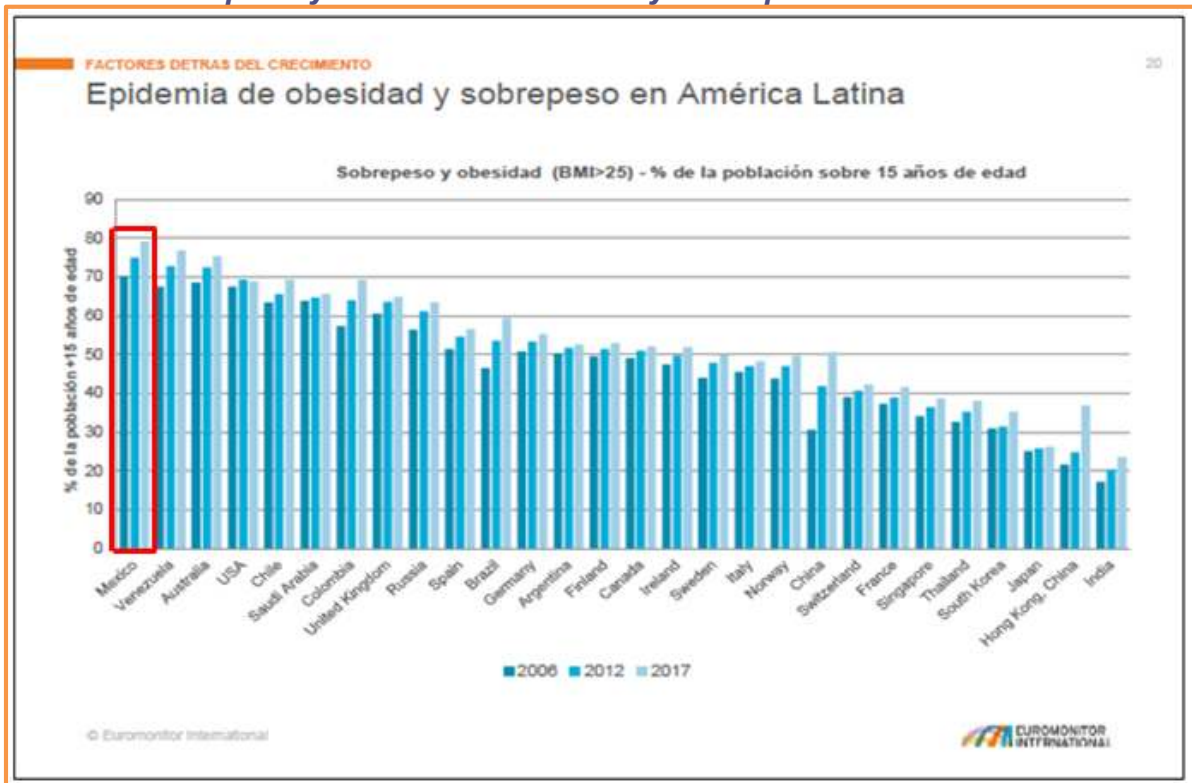
Anexo 10: Desempleo de mujeres en México

Desempleo, mujeres (% de la población activa femenina, estimación modelado OIT)



Fuente: Banco Mundial

Anexo 11: Sobrepeso y obesidad en México y otros países



Fuente: Euromonitor International

Anexo 12: Inversión en investigación

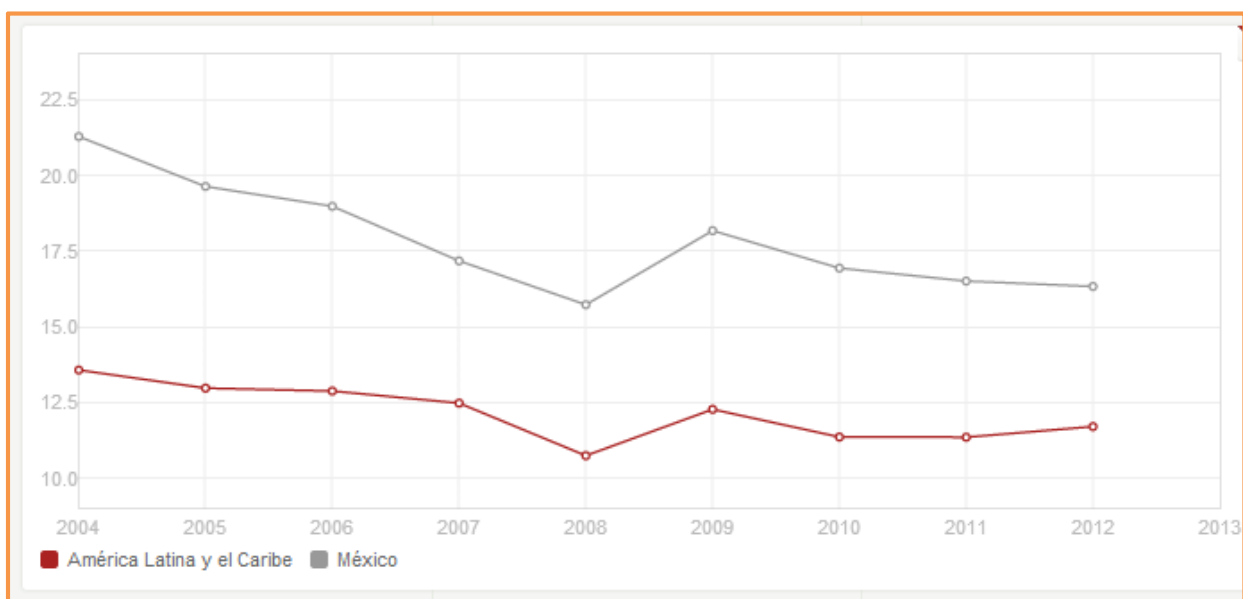
El indicador porcentual IDE/PIB de México pasó de 0.35% en el año 2006 a 0.47% en 2010, lo que representó un crecimiento promedio anual del GIDE de 4.6%.

País	IDE/PIB (%)	Fuente de financiamiento de la IDE (%)			
		Empresas	Gobierno	Otros 1)	Total
Suecia	5.62	55.0	27.3	13.6	100.0
Finlandia	5.96	65.1	24.0	7.9	100.0
Japón	3.44	75.2	15.6	6.2	100.0
EUA	2.79	67.3	27.1	5.6	100.0
Canadá	1.96	47.6	32.6	20.0	100.0
China	1.54	71.7	23.6	4.7	100.0
España	1.36	45.0	45.6	9.4	100.0
Brasil	1.09	43.9	54.0	2.1	100.0
México 2)	0.47	35.4	59.6	5.0	100.0
Promedio OCDE	2.34	64.5	27.7	7.8	100.0
Promedio Unión Europea	1.92	54.3	34.2	11.5	100.0
Promedio América Latina	0.62	40.3	52.3	7.4	100.0

Fuente: SICYT

Anexo 13: Exportaciones mexicanas en productos de alta tecnología

Exportación de productos de alta tecnología (% de las exportaciones manufactureras)



Fuente: Banco Mundial

Anexo 14: Gasto anual promedio según nivel de escolaridad

Gasto anual promedio por hogar por principales productos de consumo cotidiano según nivel escolar del proveedor principal del hogar (Pesos corrientes)						
Producto	Gasto anual promedio por hogar				Relación de gasto entre hogares I y II	
	Total	Escolaridad del proveedor principal del hogar				
		Primaria incompleta (I)	Primaria completa	Secundaria completa	Media superior y superior (II)	
Gasolina Magna	5 578	1 893	3 505	4 651	10 894	5.8
Comidas en restaurantes, cafés y establecimientos similares	3 604	958	1 682	2 621	8 070	8.4
Tortillas de maíz	2 905	2 900	3 255	3 162	2 384	0.8
Refrescos de cola y de sabores	2 613	2 137	2 580	2 887	2 733	1.3
Alimentos cocinados en restaurantes para llevar	2 377	1 223	1 952	2 486	3 478	2.8
Recibo de luz de la vivienda principal	2 296	1 525	1 897	2 077	3 405	2.2
Leche pasteurizada entera y semidescremada	2 040	1 145	1 774	2 150	2 820	2.5
Alimentos cocinados por vendedores ambulantes	2 008	1 124	1 888	2 318	2 471	2.2
Gas de cilindro y estacionario para la vivienda principal	1 921	1 394	1 806	1 917	2 415	1.7
Tarjeta para servicio de teléfono celular	1 559	743	1 223	1 602	2 398	3.2

¹ La vivienda principal es la que habita el hogar, donde preparan alimentos, duermen y se protegen del ambiente la mayor parte del tiempo.

Nota: Promedio respecto al total de hogares. La suma no puede dar el total debido a redondeo.

Fuente: Encuesta Nacional de Gastos de los Hogares 2012.

Fuente: Encuesta nacional de gastos de los hogares 2012

Anexo 15: Requisitos para abrir un restaurant

Demanda cumplir al pie de la letra una serie de trámites ante diversas instancias delegacionales o municipales, según el caso. El número y tipo de trámite depende de la ubicación geográfica del negocio, aunque en general abarcan los siguientes:

Licencia de uso de suelo. Es indispensable para comprobar ante la autoridad que **el terreno o local tiene fines comerciales**. Se tramita en las oficinas de la Secretaría de Desarrollo Urbano del municipio donde se planea abrir el establecimiento. Checa los requisitos:

- Escrituras notariadas con sellos del Registro Público de la Propiedad y/o contrato de compra venta.
- Plano del predio, firmado por perito autorizado.
- Fotografías del local.
- Identificación oficial.
- Comprobante de pago de predial.
- Acta constitutiva o poder notariado.

Alta en Hacienda. Todo establecimiento debe estar dado de **alta en Hacienda**. Pregunta a tu contador sobre el régimen que más te conviene.

- Entra a la página del SAT y haz una cita en la oficina más cercana a tu establecimiento.
- Lleva comprobante de domicilio e identificación oficial; acta de nacimiento o escritura constitutiva, según sea el caso.
- Tu contador te dirá el paso a paso.

Protección Civil. Este trámite busca **garantizar la seguridad de los empleados y de los clientes**. Se realiza en las oficinas delegacionales o municipales, según sea el caso. Hay empresas especializadas en el tema que pueden asesorarte sobre qué herramientas/estrategias implementar en tu local. El certificado se emite en el área de Protección Civil de la delegación o municipio. Algunas instancias cuentan con el esquema de 'Ventanilla única', donde se realizan todos los trámites. A continuación los requisitos:

- Identificación oficial.
- Carta poder simple.
- Copia de plano del inmueble.
- Pago de predial.

Aviso de Funcionamiento ante la Secretaría de Salud. Es básico para restaurantes, fondas, torterías, etcétera. Se requiere:

- Identificación oficial.
- Comprobante de domicilio.
- Alta de Hacienda.
- Licencia de anuncios.

Alta ante IMSS e INFONAVIT como patrón. Este trámite da aviso a las autoridades que tienes **personal a tu cargo**. Deberás presentar ante el IMSS. Puedes realizar el trámite por medio del Idse.

- Alta de Hacienda con obligación de asalariado.
- Identificación oficial del patrón.
- Solicitud de inscripción y el formato con los datos de la empresa y un trabajador.

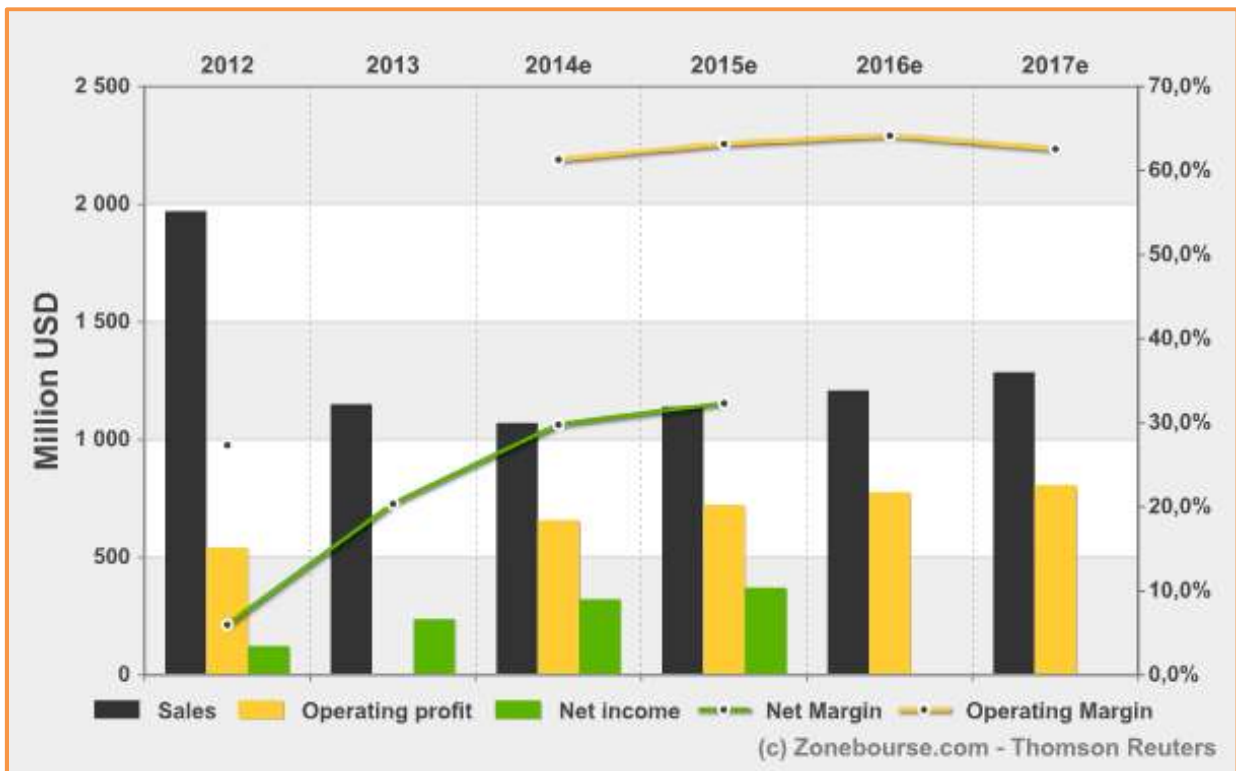
Alta en Tesorería. Su objetivo es identificar a los contribuyentes que tienen asalariados a su cargo. Hay que:

- Llenar solicitud de alta para el 2% sobre nómina.
- Presentar el alta de Hacienda.
- Presentar identificación oficial.
- Acta constitutiva o poder notariado.
- Comprobante de domicilio.

FUENTE: CANIRAC

Anexo 16: Resultados financieros de Burger King

Resultados Financieros de Burger King y Proyecciones



Fuente: Corredora 4-Triders

Anexo 17: Entrevista

Se realizaron 15 entrevistas a profundidad de 20 a 30 minutos cada una donde se siguió el siguiente guion:

- Su edad, ¿A qué se dedica?, años trabajando.
- Desayuna usted regularmente, horarios, importancia del desayuno, ¿por qué?
- Desayuna ¿En su casa o fuera?, ¿por qué? ¿Dónde? Lugares ¿Qué? desayunos preferidos, comidas, costos, últimos lugares visitados, para comer, para llevar o a domicilio. ¿Por qué?
- ¿Tienes tiempo y espacio de desayunar en tu trabajo?, ¿Para comer?
- ¿Qué entiende por comida rápida?, por comida saludable.
- Diga usted 6 cosas que puedas pensar cuando escucha las palabras comida saludable
- ¿Cuál de las dos prefiere? y ¿por qué?
- ¿Qué es lo que más le gusta de encargar comida?, ¿Extraña comer en casa?, ¿Qué es lo que más extraña?
- ¿Por qué no desayuna y/o come en casa? Distancia, tiempos, comodidad
- Regularmente, ¿Desayuna y/o come acompañado o solo?, ¿Por qué?
- ¿Cuánto tiempo dedica al desayuno?, a la comida, cuando encarga, ¿Qué medio usa?
- Importancia de la comida para una buena salud, gustos, atributos que valora.
- Salud, hábitos, lo más importante para elegir donde desayuna o come, acceso a internet, pedidos por medio de aplicaciones y uso del celular.
- Oferta de comida cerca de su trabajo, escuela o casa, sugerencias.
- Planteamiento de la idea de negocio, búsqueda de opiniones, ¿Cree usted que tenga éxito?, ¿Qué le faltaría?, preferencias de ubicación, disposición a pagar, servicios complementarios.

Frecuencia de uso de servicios similares, restaurant vs comida rápida, opinión sobre los competidores directos e indirectos y propuestas de mejora, ¿Qué les hace falta?

Anexo 18: Comparación estructural de competidores

Comparación Estructural de Competidores Directos en la Industria de Comida Rápida en Guadalajara, Jalisco

CONCEPTO	Tipo de Local	Tipo de comida	Segmento objetivo	Alcance geográfico	No. de locales	Servicios en eventos	Servicios a empresa	Asesoría nutricional	Servicio a domicilio	Variedad de menú	Socios
SUBWAY	Franquicia	Rápida, fresca, sana	Comida rápida	México	15 en Gdl	NO	NO	NO	NO	POCO	NO
FRESH SALADS	Franquicia	Ensaladas, rápida, sana	Cuidar la figura	4 Estados	12 en Gdl	NO	NO	NO	SI	POCO	NO
MAFIRA	Club	Nutritivos, personalizados	Cuidar la salud, personalizado	Guadalajara	1 en Gdl	NO	NO	SI	SI	MUCHA	NO
NATURAL CHEF	Restaurant	Gourmet	Personas y empresas	Guadalajara	1 en Gdl	SI	SI	SI	SI	MUCHA	SI

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 19: Concentración de población en Guadalajara

Desglose de datos de la Zona Metropolitana de Guadalajara (INEGI 2010)

No.	Municipio	Poboblación	Superficie (km ²)	hab/km ²
1	Guadalajara	1,495,189	151.4	9,874.4
2	Zapopan	1,243,756	1,163.6	1,068.9
3	San Pedro Tlaquepaque	608,114	110.4	5,506.2
4	Tonalá	478,689	166.1	2,881.9
5	Tlajomulco de Zúñiga	416,626	714.0	583.5
6	El Salto	138,226	87.9	1,573.3
7	Ixtlahuacán de los Membrillos	41,060	202.4	202.9
8	Juanacatlán	13,218	138.3	95.6
	Total AMG	4,434,878	2,734.1	1,622.1

Fuente: INEGI 2010

Anexo 20: División zonal de Guadalajara



Fuente: Wikipedia.com

Anexo 21: Características particulares de los niveles socioeconómicos

Segmento A/B

Características de la Vivienda	<ul style="list-style-type: none"> • En su mayoría viviendas propias, muy grandes con más de 8 habitaciones en promedio. • Construidas con materiales sólidos de primera calidad. 	Entretención y Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Cuentan con todo el equipamiento necesario para el esparcimiento y comunicación dentro del hogar. • Asisten a clubes privados y tienen casa de campo. • Vacacionan en el extranjero.
Infraestructura Sanitaria	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema óptimo de sanidad y agua corriente dentro del hogar. Cuentan con almacenamiento de agua. 	Escolaridad Jefe de Familia	<ul style="list-style-type: none"> • En promedio universitario y posgrados.
Infraestructura Práctica	<ul style="list-style-type: none"> • Poseen todos los enseres y electrodomésticos para facilitar la vida en el hogar. • Dos automóviles en promedio. 	Gasto	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor ahorro y gasto en educación, esparcimiento, comunicación y vehículos. • Los alimentos representan solo el 7% del gasto, significativamente abajo del promedio poblacional.

Fuente: Instituto de Investigaciones Sociales

Segmento C+

Características de la Vivienda	<ul style="list-style-type: none"> • Dos terceras partes de las viviendas son propias. • Casas grandes con 5 o 6 habitaciones. • Construidas con materiales sólidos de primera calidad. 	Entretención y Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • La mayor parte cuentan con el equipamiento de comunicaciones y tecnología. • La mitad tiene TV de paga y un videojuego. • Vacacionan en el interior del país.
Infraestructura Sanitaria	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema óptimo de sanidad y agua corriente dentro del hogar. 	Escolaridad Jefe de Familia	<ul style="list-style-type: none"> • En promedio universitario.
Infraestructura Práctica	<ul style="list-style-type: none"> • Poseen casi todos los enseres y electrodomésticos para facilitar la vida en el hogar. • En promedio entre 1 y 2 automóviles. 	Gasto	<ul style="list-style-type: none"> • La mitad del gasto se ahorró en educación, esparcimiento y comunicaciones, vehículos y pago de tarjetas. • Los alimentos representan el 12% del gasto, significativamente abajo del promedio poblacional.

Fuente: Instituto de Investigaciones Sociales

Segmento C

Características de la Vivienda	<ul style="list-style-type: none"> • Dos terceras partes tienen vivienda propia. • De 4 a 6 habitaciones ; un baño. • Construidas con materiales sólidos, en algunos caso deteriorados. 	Entretención y Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría tiene teléfono y el equipamiento de música y televisión necesario. • Solo un tercio tiene televisión de paga y uno de cada cinco videojuegos.
Infraestructura Sanitaria	<ul style="list-style-type: none"> • Casi todos cuentan con un sistema suficiente de sanidad y agua. 	Escolaridad Jefe de Familia	<ul style="list-style-type: none"> • En promedio preparatoria y algunas veces secundaria.
Infraestructura Práctica	<ul style="list-style-type: none"> • Cuentan con casi todos los enseres y electrodomésticos. Adquirirlos les ha costado trabajo. • Dos terceras partes tiene un automóvil. 	Gasto	<ul style="list-style-type: none"> • Tienen ligeramente más holgura que el promedio para gastos de educación, esparcimiento y comunicación, vehículos y pago de tarjetas. • Los alimentos representan el 18% del gasto, significativamente abajo del promedio poblacional.

Fuente: Instituto de Investigaciones Sociales

Segmento D+

Características de la Vivienda	<ul style="list-style-type: none"> • Casas pequeñas con 3 o 4 habitaciones; un baño. • Pisos en su mayor parte de cemento. • La mitad son propias. 	Entretención y Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Dos terceras partes tienen teléfono. • Solo algunos cuentan con TV de paga y videojuegos.
Infraestructura Sanitaria	<ul style="list-style-type: none"> • Casi todos cuentan con baño y regadera, aunque solo dos terceras partes tiene lavabo o calentador de agua de gas, fregadero y lavadero. 	Escolaridad Jefe de Familia	<ul style="list-style-type: none"> • En promedio secundaria o primaria incompleta.
Infraestructura Práctica	<ul style="list-style-type: none"> • Solo uno de cada cuatro tiene automóvil. • Casi todos cuentan con refrigerador, estufa de gas y lavadora. • Excepto licuadora y a veces microondas, muy pocos tienen otros electrodomésticos y ayudas para la cocina. 	Gasto	<ul style="list-style-type: none"> • La mayor parte de su gasto lo invierten en alimentos, transporte y pago de servicios. • Proporcionalmente gastan más en cereales y verduras.

Fuente: Instituto de Investigaciones Sociales

Segmento D

Características de la Vivienda	<ul style="list-style-type: none"> • La mitad tiene vivienda propia. • 2 a 3 habitaciones; Uno de cada cuatro con baño. • La mayoría son de tabiques, pero también hay paredes y techos de lámina y cartón. 	Entretenimiento y Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Dos de cada cinco tiene teléfono. • Solo hay una televisión a color.
Infraestructura Sanitaria	<ul style="list-style-type: none"> • Uno de cada tres tiene que salir de su casa para conseguir agua. • Uno de cada cuatro no tiene baño y solo la mitad tiene regadera. • Sólo uno de cada dos cuenta con lavabo, fregadero, calentador de gas o linaco. 	Escolaridad Jefe de Familia	<ul style="list-style-type: none"> • En promedio primaria.
Infraestructura Práctica	<ul style="list-style-type: none"> • Prácticamente nadie tiene automóvil. • Una buena parte no tiene refrigerador, ni lavadora. • El único electrodoméstico generalizado es la licuadora. 	Gasto	<ul style="list-style-type: none"> • La mayor parte de su gasto lo invierten en alimentos, transporte y pago de servicios. • Proporcionalmente gastan más en cereales y verduras.

Fuente: Instituto de Investigaciones Sociales

Segmento E

Características de la Vivienda	<ul style="list-style-type: none"> • En promedio 2 habitaciones. • Solo dos tercias partes tiene baño. • Piso de cemento y tierra. 	Entretenimiento y Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Muy pocos tiene teléfono. • Son muy escasos y de mala calidad lo pocos equipos de música.
Infraestructura Sanitaria	<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría tiene que salir para conseguir agua. • 3 de 5 no está conectado al sistema público de drenaje. • Solo tiene lavadero. No hay regadera, ni lavabo, ni fregadero. 	Escolaridad Jefe de Familia	<ul style="list-style-type: none"> • En promedio primaria incompleta.
Infraestructura Práctica	<ul style="list-style-type: none"> • No hay automóviles. • Sólo dos tercias partes cuentan con estufa de gas, y solo la mitad tiene refrigerador y licuadora. • No existen otros electrodomésticos. 	Gasto	<ul style="list-style-type: none"> • La mayor parte de su gasto lo invierten en alimentos, transporte y pago de servicios. • Proporcionalmente gastan más en cereales y verduras.

Fuente: Instituto de Investigaciones Sociales

Anexo 22: Cálculo de la muestra para la aplicación de encuestas

La sustitución a la fórmula siguiente:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

De donde:

n = Muestras (encuestas a realizar)

N = Total de población Guadalajara (1.495.189)

Z_α = Depende del nivel de confianza asignado (95%), por lo que será 1,96

p = Proporción de aceptación esperada (89% obtenido en las entrevistas realizadas).

q = 1-p

d = margen de error deseado (5%)

El resultado fue el siguiente:

Determinación de la muestra

Concepto	Valor
N	1.495.189
Z _α	1,96
d	0,05
p	0,89
q	0,11
n	150

Fuente: Elaboración propia

Anexo 23: Encuesta

ENCUESTA

Felicidades!! Usted ha sido seleccionado para participar en esta encuesta que pretende recabar información valiosa para un trabajo de investigación en México. Los datos que se recaben, serán confidenciales y sólo servirán para fines de estudio de manera conjunta y agregada.

* Required

1.- Edad *

Menos de 18

Entre 18 y 24

Entre 24 y 45

Más de 45

2.- Sexo *

Mujer

Hombre

3.- Estado Civil *

Casado(a)

Soltero(a)

Unión Libre

Other:

4.- Actualmente *

Estudio

Trabajo

Ambas cosas

Ninguna

5.- Trabajo en:
SOLO CONTESTARLA EN CASO QUE HUBIESE ELEGIDO "TRABAJO"

Institución de gobierno

Empresa privada

Soy auto empleado (soy trabajador independiente)

Other:

6.- Considero que mi alimentación: *

No es tan importante

Es importante

Es muy importante

Other:

7.- Me considero: *

Con buena alimentación, (alimentación balanceada, frutas y verduras, pescado, bajos en grasas, bajos en azúcares, pocas harinas, pocos refrescos, mucha agua, etc.).

Con una alimentación no tan buena (la mayoría de las veces no busco comida saludable y como casi lo primero que encuentro)

Con mala alimentación, (consumo de comidas chatarra con mucha frecuencia y en cantidades desmedidas, golosinas, mucho refresco, helados, muchas carnes rojas, harinas, grasas, etc.).

Other:

8.- Si Ud. tuviera la comida disponible y en condiciones similares (precio, variedad, atención, cercanía, etc.), preferiría: *

Comida saludable, por ejemplo, algunas de estas opciones; ensaladas, pollo, frutas y verduras, alimentos integrales, sandwiches sanos, pocos azúcares, pocas grasas, entre otros.

Comida rápida, por ejemplo, algunas de estas opciones; hamburguesas, pollo frito, tacos, pizza, etc.

Other:

9.- Si usted eligió la primera opción (comida saludable), ¿Cuál es la principal razón?:
SOLO CONTESTARLA EN CASO DE HABER ELEGIDO LA PRIMERA OPCIÓN EN LA PREGUNTA ANTERIOR.

Cuidar mi salud

Me gusta más

Cuidar mi figura

Other:

10.- Cuáles son las razones principales (PUEDE ELEGIR VARIAS) por las que usted desayuna o come en locales de comida rápida (tacos, tortas ahogadas, hamburguesas, pollo frito, pizza, etc.)
SI NO come comida rápida, NO contestarla.

Porque es muy rápido

Porque en todos lados hay

Porque me gusta el sabor

Porque es relativamente barato

Porque no necesito sentarme en una mesa para comer, es muy fácil de comer

Porque hay promociones

Porque tienen servicio a domicilio

Porque no hay muchas opciones cerca

Porque venden muy buena comida

Other:

11.- Cuando encargo comida a domicilio lo hago por:

CONTESTAR SOLO SI ENCARGA COMIDA A DOMICILIO

- Teléfono
- Internet
- Aplicación de celular
- Other:

12.- Cuando estoy fuera de casa, en la escuela o en el trabajo y me da hambre: *

- Regreso a comer a casa
- Paso a comer a algún restaurant
- Paso a comprar algo de comida rápida
- Encargo algo para que me lo lleven a donde me encuentre
- No como hasta llegar a mi casa
- Busco comida que no sea chatarra
- Other:

13.- Lo más importante cuando busco cualquier lugar para comer es: *

ELEGIR SOLO 1, LA MAS IMPORTANTE

- Que se vea higiénico
- Que tenga variedad en el menú
- Que venda cosas saludables
- Que sea barato
- Que te sirvan o te entreguen la comida rápido
- El buen servicio, que te atiendan bien
- El sazón, que tenga buen sabor
- Other:

14.- Revisión alimenticia profesional *

- Nunca he ido al nutriólogo
- He ido alguna vez con el nutriólogo
- Voy por lo menos una vez al mes con el nutriólogo

15.- Actualmente estoy en un programa de dieta o ejercicio *

- Sí
- No
- He estado antes

16.- Padezco alguna enfermedad o tengo alguna restricción que afecte lo que puedo o debo comer? *

- No
- Sí
- No se

17.- En caso afirmativo, especifique cuál padece. (CONTESTAR SOLO SI SU RESPUESTA ANTERIOR FUE "SÍ")...

- Diabetes
- Hipertensión
- Colesterol
- Obesidad
- Problemas con la presión
- Intolerante al gluten
- Intolerante a la lactosa
- Other:

18.- Cuando encargo comida a domicilio, la razón principal por la que lo hago es: *

- No tengo tiempo de ir a comer
- Me gusta el sabor
- Es más comodo
- NUNCA encargo comida a domicilio, pasar a la siguiente
- Other:

19.- Si hubiera un lugar que le ofreciera comida rápida pero mas saludable, con ingredientes mas frescos, muchas verduras, harinas integrales, pocas grasas, mucha variedad y alimentos balanceados, en tiempos y precios similares a la comida rápida. ¿Estaría interesado(a) en el servicio? *

- Sí
- No

20.- En caso de haber seleccionado "NO", Ud. ha terminado la encuesta. Solo díganos ¿Cuál sería la principal razón por la que no estaría interesado(a)?

RESPONDER SOLO SI ELIGIÓ "NO"

21.- ¿Le interesaría a ud. que se le ofreciera gratis como parte del servicio anterior, diagnóstico, asesoría o recomendación de planes alimenticios por parte de un nutriólogo, sobre lo que debe comer en base a sus necesidades particulares, ya sea en el establecimiento o mediante la web?

- Sí
- No

22.- Si su respuesta en la pregunta 19 fué SI, favor de continuar la encuesta. Ud. preferiría:

- Desayuno
- Comida
- Ambas
- Other:

23.- Preferiría

- Encargar a domicilio
- Ir a comer ahí
- Ambas
- Other:

24.- ¿Con qué frecuencia iría o encargaría?

- Diario
- 2 o 3 veces por semana
- Una vez por semana
- Una vez al mes
- Other:

25.- Por un desayuno completo y saludable estaría dispuesto a pagar (sin IVA);

- No más de 20 pesos
- Entre 21 y 30 pesos
- Entre 31 y 40 pesos
- Mas de 40 pesos
- Other:


26.- Por una comida saludable estaría dispuesto a pagar (sin IVA);

- No mas de 25 pesos
- Entre 26 y 40 pesos
- Entre 41 y 60 pesos
- Más de 60 pesos
- Other:

GRACIAS INFINITAS... SUS COMENTARIOS SON MUY IMPORTANTES

Never submit passwords through Google Forms.

100%: You made it.

Powered by
 Google Forms

This content is neither created nor endorsed by Google.
[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

Fuente: Elaboración propia

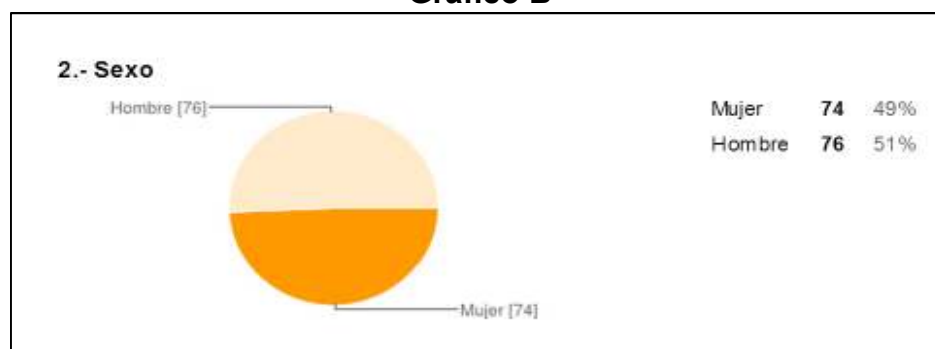
Anexo 24: Resultados de la encuesta

Gráfico A



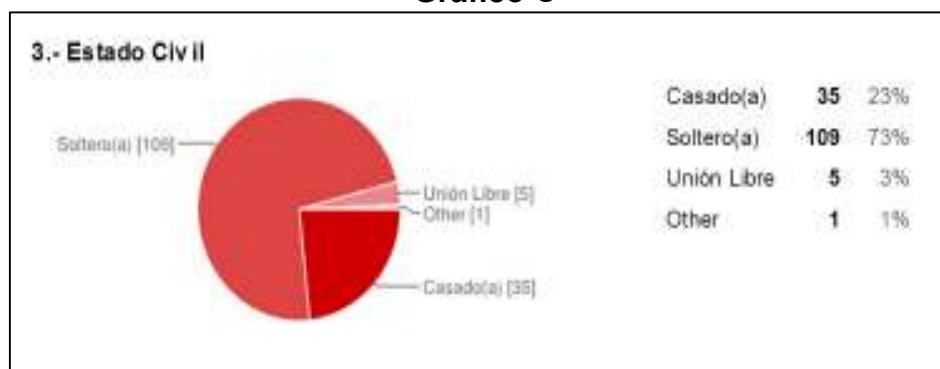
Fuente: Elaboración propia

Gráfico B



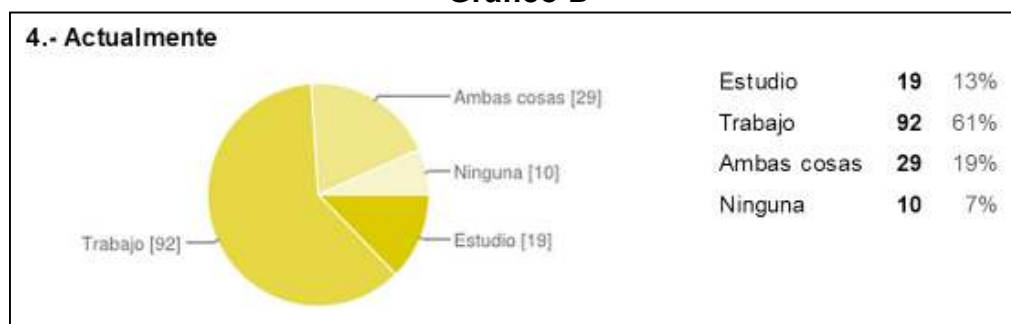
Fuente: Elaboración propia

Gráfico C



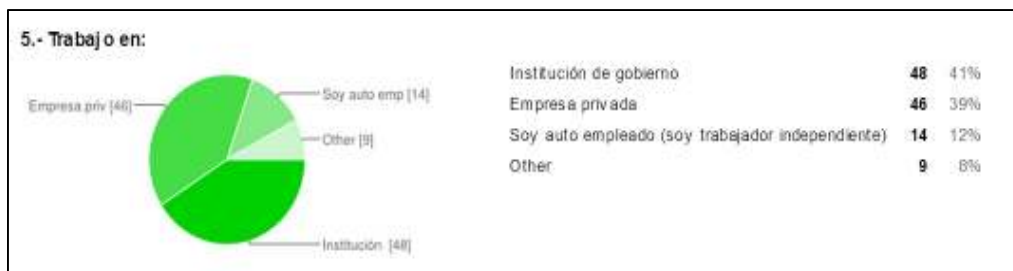
Fuente: Elaboración propia

Gráfico D



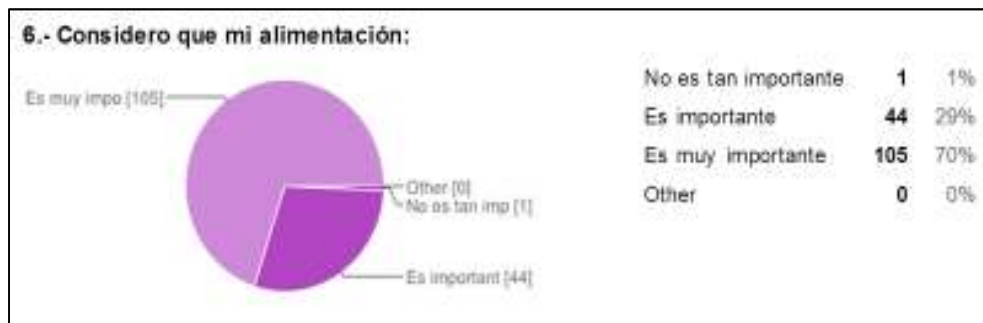
Fuente: Elaboración propia

Gráfico E



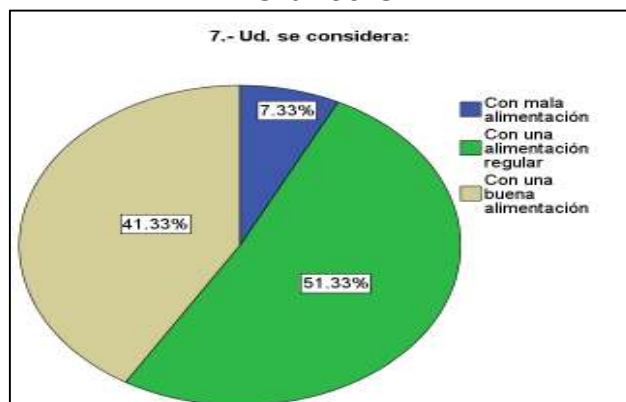
Fuente: Elaboración propia

Gráfico F



Fuente: Elaboración propia

Gráfico G



Fuente: Elaboración propia

Gráfico H



Fuente: Elaboración propia

Gráfico I



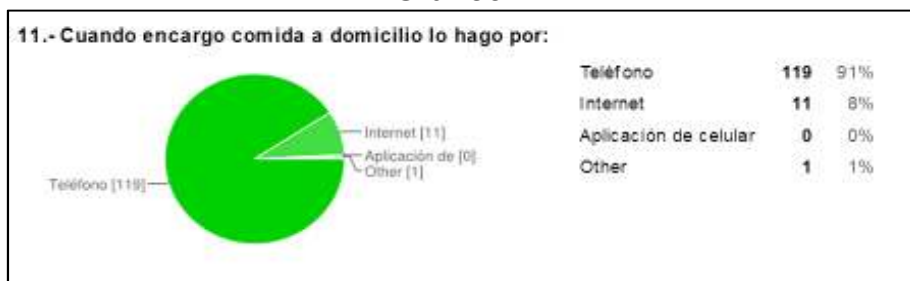
Fuente: Elaboración propia

Gráfico J



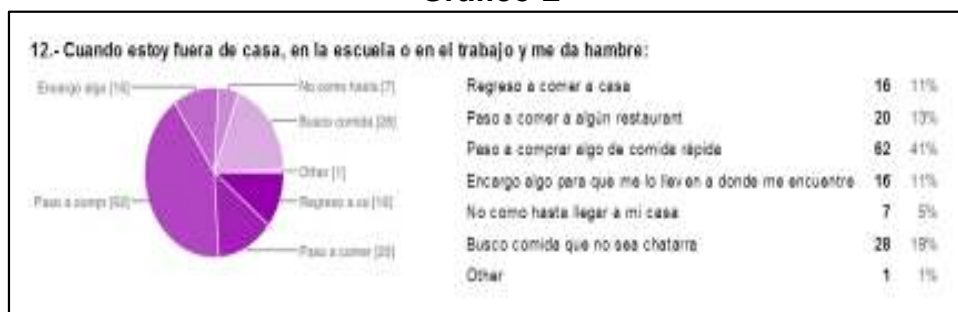
Fuente: Elaboración propia

Gráfico K



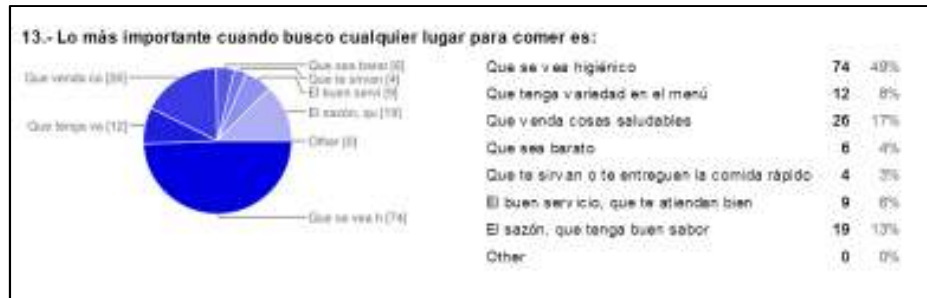
Fuente: Elaboración propia

Gráfico L



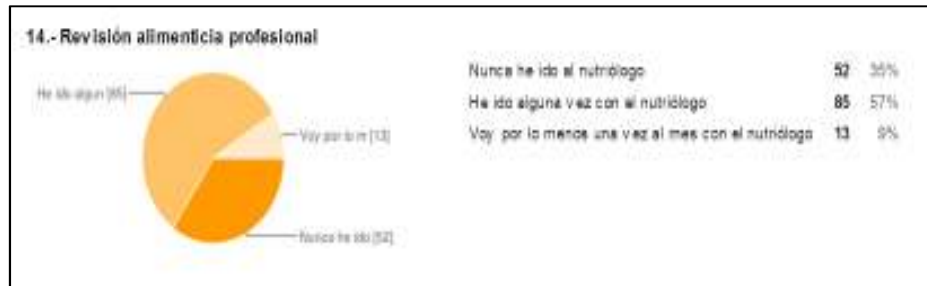
Fuente: Elaboración propia

Gráfico M



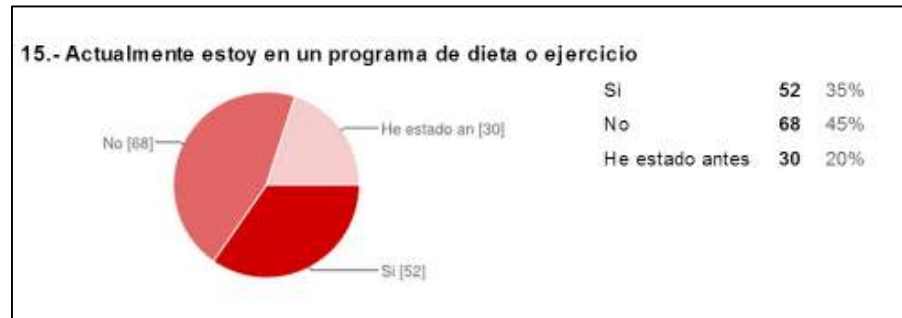
Fuente: Elaboración propia

Gráfico N



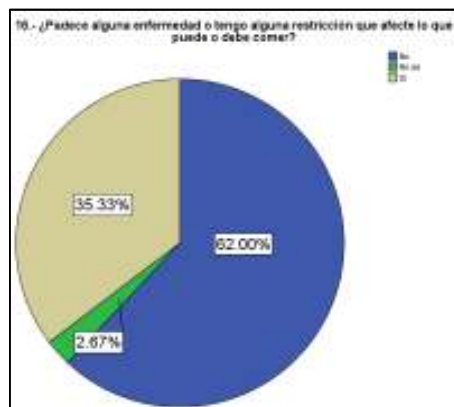
Fuente: Elaboración propia

Gráfico O



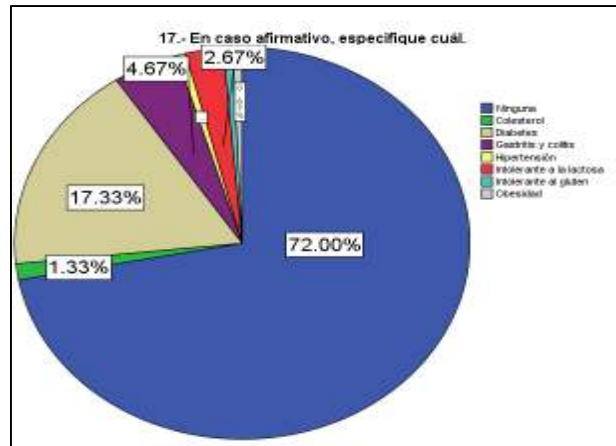
Fuente: Elaboración propia

Gráfico P



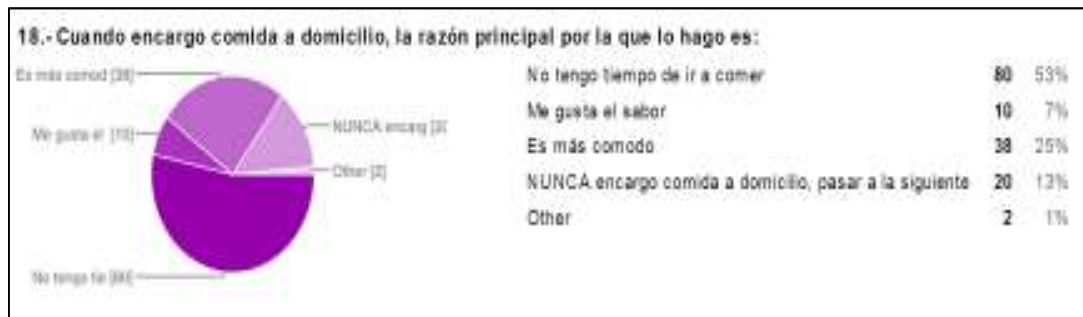
Fuente: Elaboración propia

Gráfico Q



Fuente: Elaboración propia

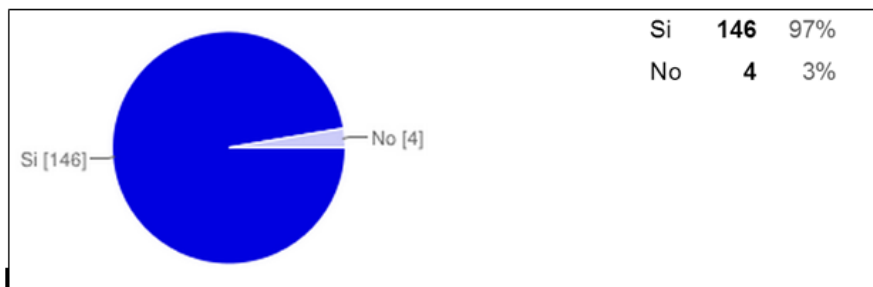
Gráfico R



Fuente: Elaboración propia

Gráfico S

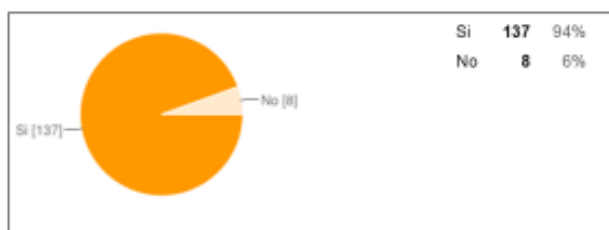
19.- Si hubiera un lugar que le ofreciera comida rápida pero más saludable, con ingredientes más frescos, muchas verduras, harinas integrales, pocas grasas, mucha variedad y alimentos balanceados, en tiempos y precios similares a la comida rápida. ¿Estaría interesado(a) en el servicio?



Fuente: Elaboración propia

Gráfico T

21.- ¿Le interesaría a ud. que se le ofreciera gratis como parte del servicio anterior, diagnóstico, asesoría o recomendación de planes alimenticios por parte de un nutriólogo, sobre lo que debe comer en base a sus necesidades particulares, ya sea en el establecimiento o mediante la web?



Fuente: Elaboración propia

Gráfico U

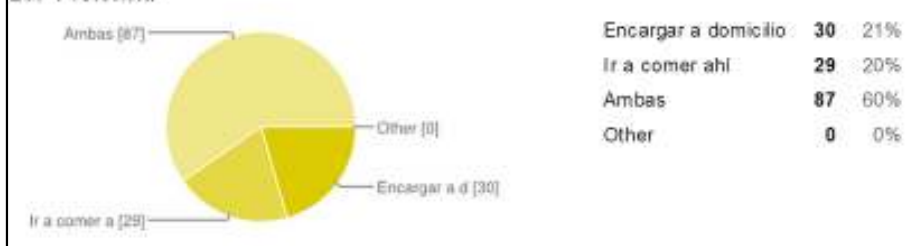
22.- Si su respuesta en la pregunta 19 fué SI, favor de continuar la encuesta. Ud. preferiría:



Fuente: Elaboración propia

Gráfico V

23.- Preferiría



Fuente: Elaboración propia

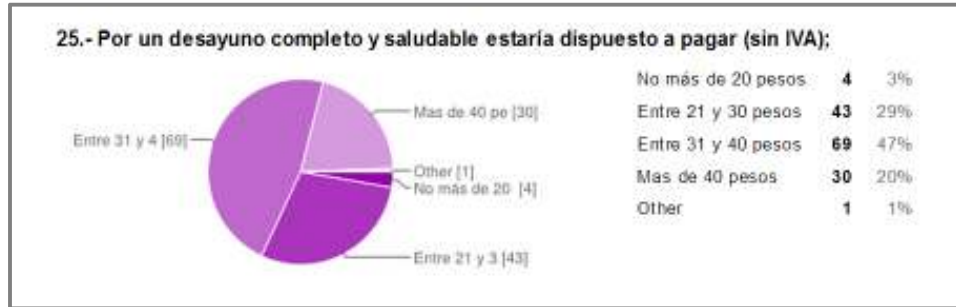
Gráfico W

24.- ¿Con qué frecuencia iría o encargaría?



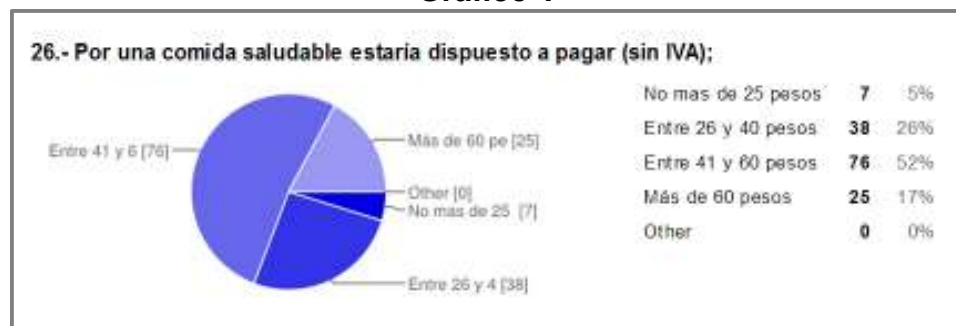
Fuente: Elaboración propia

Gráfico X



Fuente: Elaboración propia

Gráfico Y



Fuente: Elaboración propia

Gráfico AA

Tabla de contingencia Rango de edad * Le interesa el servicio ofrecido

		Le interesa el servicio ofrecido		Total
		No	Si	
Rango de edad	Entre 18 y 24	Recuento: 1	31	32
		% de Rango de edad: 3.1%	96.9%	100.0%
		% de Le interesa el servicio ofrecido: 25.0%	21.2%	21.3%
		% del total: .7%	20.7%	21.3%
Entre 24 y 45	Recuento	2	111	113
	% de Rango de edad	1.8%	98.2%	100.0%
	% de Le interesa el servicio ofrecido	50.0%	76.0%	75.3%
	% del total	1.3%	74.0%	75.3%
Más de 45	Recuento	1	4	5
	% de Rango de edad	20.0%	80.0%	100.0%
	% de Le interesa el servicio ofrecido	25.0%	2.7%	3.3%
	% del total	.7%	2.7%	3.3%
Total	Recuento	4	146	150
	% de Rango de edad	2.7%	97.3%	100.0%
	% de Le interesa el servicio ofrecido	100.0%	100.0%	100.0%
	% del total	2.7%	97.3%	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico AB

Tabla de contingencia Sexo * Le interesa el servicio ofrecido

			Le interesa el servicio ofrecido		Total
			No	Si	
Sexo	Hombre	Recuento	4	72	76
		% de Sexo	5.3%	94.7%	100.0%
		% de Le interesa el servicio ofrecido	100.0%	49.3%	50.7%
		% del total	2.7%	48.0%	50.7%
	Mujer	Recuento	0	74	74
		% de Sexo	.0%	100.0%	100.0%
		% de Le interesa el servicio ofrecido	.0%	50.7%	49.3%
		% del total	.0%	49.3%	49.3%
Total		Recuento	4	146	150
		% de Sexo	2.7%	97.3%	100.0%
		% de Le interesa el servicio ofrecido	100.0%	100.0%	100.0%
		% del total	2.7%	97.3%	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico AC

Tabla de contingencia Ocupación * Le interesa el servicio ofrecido

		Le interesa el servicio ofrecido		Total
		No	Si	
Ocupación	Recuento	1	32	33
	% de Ocupación	3.0%	97.0%	100.0%
	% de Le interesa el servicio ofrecido	25.0%	21.9%	22.0%
	% del total	.7%	21.3%	22.0%
Empresa privada	Recuento	1	54	55
	% de Ocupación	1.8%	98.2%	100.0%
	% de Le interesa el servicio ofrecido	25.0%	37.0%	36.7%
	% del total	.7%	36.0%	36.7%
Institución de gobierno	Recuento	2	46	48
	% de Ocupación	4.2%	95.8%	100.0%
	% de Le interesa el servicio ofrecido	50.0%	31.5%	32.0%
	% del total	1.3%	30.7%	32.0%
Soy auto empleado (soy trabajador independiente)	Recuento	0	14	14
	% de Ocupación	.0%	100.0%	100.0%
	% de Le interesa el servicio ofrecido	.0%	9.6%	9.3%
	% del total	.0%	9.3%	9.3%
Total	Recuento	4	146	150
	% de Ocupación	2.7%	97.3%	100.0%
	% de Le interesa el servicio ofrecido	100.0%	100.0%	100.0%
	% del total	2.7%	97.3%	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico AD

Tabla de contingencia Medio para encargar * Le interesa el servicio ofrecido

		Le interesa el servicio ofrecido		Total
		No	Si	
Medio para encargar	Recuento	1	18	19
	% de Medio para encargar	5.3%	94.7%	100.0%
	% de Le interesa el servicio ofrecido	25.0%	12.3%	12.7%
	% del total	.7%	12.0%	12.7%
Internet	Recuento	0	11	11
	% de Medio para encargar	.0%	100.0%	100.0%
	% de Le interesa el servicio ofrecido	.0%	7.5%	7.3%
	% del total	.0%	7.3%	7.3%
Teléfono	Recuento	3	117	120
	% de Medio para encargar	2.5%	97.5%	100.0%
	% de Le interesa el servicio ofrecido	75.0%	80.1%	80.0%
	% del total	2.0%	78.0%	80.0%
Total	Recuento	4	146	150
	% de Medio para encargar	2.7%	97.3%	100.0%
	% de Le interesa el servicio ofrecido	100.0%	100.0%	100.0%
	% del total	2.7%	97.3%	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico AE

Tabla de contingencia Cuando me da hambre fuera de casa * Le interesa el servicio ofrecido

			Le interesa el servicio ofrecido		Total
			No	Si	
Cuando me da hambre fuera de casa	Busco comida que no sea chatarra	Recuento	1	28	29
		% de Cuando me da hambre fuera de casa	3.4%	96.6%	100.0%
		% de Le interesa el servicio ofrecido	25.0%	19.2%	19.3%
		% del total	.7%	18.7%	19.3%
	Encargo comida a domicilio	Recuento	0	16	16
		% de Cuando me da hambre fuera de casa	.0%	100.0%	100.0%
		% de Le interesa el servicio ofrecido	.0%	11.0%	10.7%
		% del total	.0%	10.7%	10.7%
	No como hasta llegar a mi casa	Recuento	1	6	7
		% de Cuando me da hambre fuera de casa	14.3%	85.7%	100.0%
		% de Le interesa el servicio ofrecido	25.0%	4.1%	4.7%
		% del total	.7%	4.0%	4.7%
Paso a comer algo a algún restaurant	Recuento	1	19	20	
	% de Cuando me da hambre fuera de casa	5.0%	95.0%	100.0%	
	% de Le interesa el servicio ofrecido	25.0%	13.0%	13.3%	
	% del total	.7%	12.7%	13.3%	
Paso a comprar algo de comida rápida	Recuento	0	62	62	
	% de Cuando me da hambre fuera de casa	.0%	100.0%	100.0%	
	% de Le interesa el servicio ofrecido	.0%	42.5%	41.3%	
	% del total	.0%	41.3%	41.3%	
Regreso a comer a casa	Recuento	1	15	16	
	% de Cuando me da hambre fuera de casa	6.3%	93.8%	100.0%	
	% de Le interesa el servicio ofrecido	25.0%	10.3%	10.7%	
	% del total	.7%	10.0%	10.7%	
Total	Recuento	4	146	150	
	% de Cuando me da hambre fuera de casa	2.7%	97.3%	100.0%	
	% de Le interesa el servicio ofrecido	100.0%	100.0%	100.0%	
	% del total	2.7%	97.3%	100.0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico AF

Tabla de contingencia Programa de ejercicio * Le interesa el servicio ofrecido

			Le interesa el servicio ofrecido		Total
			No	Si	
Programa de ejercicio	He estado antes	Recuento	0	30	30
		% de Programa de ejercicio	.0%	100.0%	100.0%
		% de Le interesa el servicio ofrecido	.0%	20.5%	20.0%
		% del total	.0%	20.0%	20.0%
	No	Recuento	3	65	68
		% de Programa de ejercicio	4.4%	95.6%	100.0%
		% de Le interesa el servicio ofrecido	75.0%	44.5%	45.3%
		% del total	2.0%	43.3%	45.3%
	Si	Recuento	1	51	52
		% de Programa de ejercicio	1.9%	98.1%	100.0%
		% de Le interesa el servicio ofrecido	25.0%	34.9%	34.7%
		% del total	.7%	34.0%	34.7%
Total	Recuento	4	146	150	
	% de Programa de ejercicio	2.7%	97.3%	100.0%	
	% de Le interesa el servicio ofrecido	100.0%	100.0%	100.0%	
	% del total	2.7%	97.3%	100.0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico AG

Tabla de contingencia Padece alguna enfermedad * Le interesa el servicio ofrecido

			Le interesa el servicio ofrecido		Total
			No	Si	
Padece alguna enfermedad	No	Recuento	4	99	103
		% de Padece alguna enfermedad	3.9%	96.1%	100.0%
		% de Le interesa el servicio ofrecido	100.0%	67.8%	68.7%
		% del total	2.7%	66.0%	68.7%
No se	No se	Recuento	0	4	4
		% de Padece alguna enfermedad	.0%	100.0%	100.0%
		% de Le interesa el servicio ofrecido	.0%	2.7%	2.7%
		% del total	.0%	2.7%	2.7%
Si	Si	Recuento	0	43	43
		% de Padece alguna enfermedad	.0%	100.0%	100.0%
		% de Le interesa el servicio ofrecido	.0%	29.5%	28.7%
		% del total	.0%	28.7%	28.7%
Total	Total	Recuento	4	146	150
		% de Padece alguna enfermedad	2.7%	97.3%	100.0%
		% de Le interesa el servicio ofrecido	100.0%	100.0%	100.0%
		% del total	2.7%	97.3%	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico AH

Ocupación		Disposición a pagar en un desayuno					Total
			Entre 21 y 30 pesos	Entre 31 y 40 pesos	Más de 40 pesos	No más de 20 pesos	
Ocupación	Recuento	1	8	17	7	0	33
	% de Ocupación	3.0%	24.2%	51.5%	21.2%	.0%	100.0%
	% de Disposición a pagar en un desayuno	33.3%	18.6%	24.3%	23.3%	.0%	22.0%
	% del total	.7%	5.3%	11.3%	4.7%	.0%	22.0%
Empresa privada	Recuento	1	15	34	5	0	55
	% de Ocupación	1.8%	27.3%	61.8%	9.1%	.0%	100.0%
	% de Disposición a pagar en un desayuno	33.3%	34.9%	48.6%	16.7%	.0%	36.7%
	% del total	.7%	10.0%	22.7%	3.3%	.0%	36.7%
Institución de gobierno	Recuento	1	15	14	16	2	48
	% de Ocupación	2.1%	31.3%	29.2%	33.3%	4.2%	100.0%
	% de Disposición a pagar en un desayuno	33.3%	34.9%	20.0%	53.3%	50.0%	32.0%
	% del total	.7%	10.0%	9.3%	10.7%	1.3%	32.0%
Soy auto empleado (soy trabajador independiente)	Recuento	0	5	5	2	2	14
	% de Ocupación	.0%	35.7%	35.7%	14.3%	14.3%	100.0%
	% de Disposición a pagar en un desayuno	.0%	11.6%	7.1%	6.7%	50.0%	9.3%
	% del total	.0%	3.3%	3.3%	1.3%	1.3%	9.3%
Total	Recuento	3	43	70	30	4	150
	% de Ocupación	2.0%	28.7%	46.7%	20.0%	2.7%	100.0%
	% de Disposición a pagar en un desayuno	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% del total	2.0%	28.7%	46.7%	20.0%	2.7%	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico AI

Ocupación		Disposición a pagar en una comida					Total
			Entre 26 y 40 pesos	Entre 41 y 60 pesos	Más de 60 pesos	No más de 25 pesos	
No respondieron	Recuento	1	9	15	7	1	33
	% de Ocupación	3.0%	27.3%	45.5%	21.2%	3.0%	100.0%
	% de Disposición a pagar en una comida	25.0%	23.7%	19.7%	28.0%	14.3%	22.0%
	% del total	.7%	6.0%	10.0%	4.7%	.7%	22.0%
Empresa privada	Recuento	1	10	33	9	2	55
	% de Ocupación	1.8%	18.2%	60.0%	16.4%	3.6%	100.0%
	% de Disposición a pagar en una comida	25.0%	26.3%	43.4%	36.0%	28.6%	36.7%
	% del total	.7%	6.7%	22.0%	6.0%	1.3%	36.7%
Institución de gobierno	Recuento	1	16	21	8	2	48
	% de Ocupación	2.1%	33.3%	43.8%	16.7%	4.2%	100.0%
	% de Disposición a pagar en una comida	25.0%	42.1%	27.6%	32.0%	28.6%	32.0%
	% del total	.7%	10.7%	14.0%	5.3%	1.3%	32.0%
Soy auto empleado (soy trabajador independiente)	Recuento	1	3	7	1	2	14
	% de Ocupación	7.1%	21.4%	50.0%	7.1%	14.3%	100.0%
	% de Disposición a pagar en una comida	25.0%	7.9%	9.2%	4.0%	28.6%	9.3%
	% del total	.7%	2.0%	4.7%	.7%	1.3%	9.3%
Total	Recuento	4	38	76	25	7	150
	% de Ocupación	2.7%	25.3%	50.7%	16.7%	4.7%	100.0%
	% de Disposición a pagar en una comida	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% del total	2.7%	25.3%	50.7%	16.7%	4.7%	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico AJ

Tabla de contingencia Sexo * Principal razón

			Principal razón				Total
			Cuidar mi figura	Cuidar mi salud	Me gusta más	Todas las razones anteriores	
Sexo	Hombre	Recuento	2	5	67	2	76
		% de Sexo	2.6%	6.6%	88.2%	2.6%	100.0%
		% de Principal razón	22.2%	35.7%	59.3%	15.4%	50.7%
		% del total	1.3%	3.3%	44.7%	1.3%	50.7%
Mujer	Recuento	7	9	15	11	74	
	% de Sexo	9.5%	12.2%	62.2%	14.9%	100.0%	
	% de Principal razón	77.8%	64.3%	40.7%	84.6%	49.3%	
	% del total	4.7%	6.0%	30.7%	7.3%	49.3%	
Total	Recuento	9	14	112	13	150	
	% de Sexo	6.0%	9.3%	75.3%	8.7%	100.0%	
	% de Principal razón	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% del total	6.0%	9.3%	75.3%	8.7%	100.0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico AK

Tabla de contingencia Rango de edad * Medio para encargar

			Medio para encargar		Total	
			Internet	Teléfono		
Rango de edad	Entre 18 y 24	Recuento	4	5	23	32
		% de Rango de edad	12.5%	15.6%	71.9%	100.0%
		% de Medio para encargar	21.1%	45.5%	19.2%	21.3%
		% del total	2.7%	3.3%	15.3%	21.3%
	Entre 24 y 45	Recuento	14	6	93	113
		% de Rango de edad	12.4%	5.3%	82.3%	100.0%
		% de Medio para encargar	73.7%	54.5%	77.5%	75.3%
		% del total	9.3%	4.0%	62.0%	75.3%
	Más de 45	Recuento	1	0	4	5
		% de Rango de edad	20.0%	.0%	80.0%	100.0%
		% de Medio para encargar	5.3%	.0%	3.3%	3.3%
		% del total	.7%	.0%	2.7%	3.3%
Total	Recuento	19	11	120	150	
	% de Rango de edad	12.7%	7.3%	80.0%	100.0%	
	% de Medio para encargar	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% del total	12.7%	7.3%	80.0%	100.0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico AL

		Cual enfermedad								Total	
		Ninguna	Colesterol	Diabetes	Gastritis y colitis	Hipertensión	Intolerante a la lactosa	Intolerante al gluten	Obesidad		
Disposición a pagar en un desayuno	Recuento	3	0	0	0	0	0	0	0	3	
	% de Disposición a pagar en un desayuno	100.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	100.0%	
	% de Cual enfermedad	2.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	2.0%	
	% del total	2.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	2.0%	
	Entre 21 y 30 pesos	Recuento	32	1	5	3	0	2	0	0	43
	% de Disposición a pagar en un desayuno	74.4%	2.3%	11.6%	7.0%	.0%	4.7%	.0%	.0%	100.0%	
	% de Cual enfermedad	29.6%	50.0%	19.2%	42.9%	.0%	50.0%	.0%	.0%	28.7%	
	% del total	21.3%	.7%	3.3%	2.0%	.0%	1.3%	.0%	.0%	28.7%	
	Entre 31 y 40 pesos	Recuento	51	1	11	3	1	1	1	1	70
	% de Disposición a pagar en un desayuno	72.9%	1.4%	15.7%	4.3%	1.4%	1.4%	1.4%	1.4%	100.0%	
	% de Cual enfermedad	47.2%	50.0%	42.3%	42.9%	100.0%	25.0%	100.0%	100.0%	46.7%	
	% del total	34.0%	.7%	7.3%	2.0%	.7%	.7%	.7%	.7%	46.7%	
Mas de 40 pesos	Recuento	20	0	0	1	0	0	0	0	30	
% de Disposición a pagar en un desayuno	66.7%	.0%	30.0%	3.3%	.0%	.0%	.0%	.0%	100.0%		
% de Cual enfermedad	18.5%	.0%	34.6%	14.3%	.0%	.0%	.0%	.0%	20.0%		
% del total	13.3%	.0%	6.0%	.7%	.0%	.0%	.0%	.0%	20.0%		
No más de 20 pesos	Recuento	2	0	1	0	0	1	0	0	4	
% de Disposición a pagar en un desayuno	50.0%	.0%	25.0%	.0%	.0%	25.0%	.0%	.0%	100.0%		
% de Cual enfermedad	1.9%	.0%	3.8%	.0%	.0%	25.0%	.0%	.0%	2.7%		
% del total	1.3%	.0%	.7%	.0%	.0%	.7%	.0%	.0%	2.7%		
Total	Recuento	108	2	26	7	1	4	1	1	150	
% de Disposición a pagar en un desayuno	72.0%	1.3%	17.3%	4.7%	.7%	2.7%	.7%	.7%	100.0%		
% de Cual enfermedad	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%		
% del total	72.0%	1.3%	17.3%	4.7%	.7%	2.7%	.7%	.7%	100.0%		

Fuente: Elaboración propia

Anexo 25: Cadena de Valor

CADENA DE VALOR DE SARAPPE					
A. DE APOYO	Infraestructura de la empresa				
	La empresa estará conformada por los siguientes departamentos: Gerencia general, marketing, administración financiera, operaciones, recursos humanos .				
	Administración de Recursos Humanos				
	Reclutamiento, capacitación, sistemas de remuneración e incentivos, etc.				
	Desarrollo de tecnología				
	Diseño de software, pagina web, apps, innovación en rutas y tiempos de entrega del delivery.				
	Adquisiciones				
	Asegurar el suministro de alimentos de la más alta calidad y fresca de acuerdo a los requerimientos de calidad.				
	Logística interna	Operaciones	Atención y delivery	Marketin y Ventas	Servicio Post-Venta
	Búsqueda de productores pequeños de la región principalmente (frutas y vegetales), recepción de las materias primas, almacenamiento, control de inventarios, devolucion .	Preparación y cocción de alimentos, control de calidad de las operaciones, logística de pedidos, lay out, limpieza, mantenimiento, organización de rutas y plantilla de repartidores.	Atención del cliente, captura y proceso de pedidos, entrega/reparto de pedidos a domicilio, nivel de servicio, limpieza, mantenimiento.	Publicidad, captación, comunicación, fuerza de ventas, recomendaciones, material de ventas, políticas de precios, campañas gubernamentales, etc.	Políticas de fidelización, generación de bases de datos, atención vía chat online las 24 horas, atención telefónica para consultas y quejas, recoger opiniones y propuestas.
	ACTIVIDADES PRIMARIAS				
	MARGEN DE BENEFICIO				

Fuente: Elaboración propia

Anexo 26: Autoevaluación en el modelo de negocios

Tabla A

ELEMENTOS PARA LA REFLEXIÓN	VALORACIÓN						POR QUÉ SE EVALUA ASÍ
	DEBILIDAD			FORTALEZA			
	A	M	B	A	M	B	
Nivel de identificación de nuestros clientes y sus necesidades.					X		Se considera una fortaleza con una fuerza mediana ya que hay una identificación buena del cliente y el segmento.
Grado de diversificación de nuestros clientes.			X				Se considera una debilidad aunque con una fuerza muy baja, los clientes no están tan diversificados.
Grado de identificación de nuestros productos y servicios.					X		Nuestros servicios ofrecidos para cada cliente están bien identificados.
Potencial de nuestros clientes.				X			Existe un gran potencial en nuestros clientes por el crecimiento de esta industria y la concientización actual de los clientes.

Fuente: Elaboración propia

Tabla B

ELEMENTOS PARA LA REFLEXIÓN	VALORACIÓN						POR QUÉ SE EVALUA ASÍ
	DEBILIDAD			FORTALEZA			
	A	M	B	A	M	B	
Nivel de diferenciación del servicio.				X			El servicio tiene una fuerza alta de diferenciación por lo que se considera una alta fortaleza.
Calidad del servicio.					X		Se considera una fuerza aunque media, ya que la competencia, también ofrece una buena calidad en el servicio ofrecido.
Desarrollo o mejoramiento permanente.				X			Se considera una fortaleza con una fuerza alta, ya que existirá un programa de comunicación con el cliente, que permitirá siempre estar mejorando el servicio.

Fuente: Elaboración propia

Tabla C

ELEMENTOS PARA LA REFLEXIÓN	VALORACIÓN						POR QUÉ SE EVALUA ASÍ
	DEBILIDAD			FORTALEZA			
	A	M	B	A	M	B	
Evaluación y mejoramiento permanente del comportamiento de los canales de distribución.				X			El sistema de control de calidad y un servicio enfocado en el cliente, la escucha y el incentivo a la innovación en cualquier persona que trabaje en la empresa genera una fortaleza alta.
Calidad en el servicio post-venta.				X			El servicio pre y post-venta será de la mejor calidad, ya que se habilitarán medios como los chat online las 24 horas, call center e información offline. Esto se considera una fortaleza alta.
Nivel de costos asociados a los canales de distribución.		X					Se considera una debilidad con una fuerza media, ya que inicialmente estos sistemas serán caros considerados como inversión para inserción al mercado.

Fuente: Elaboración propia

Tabla D

ELEMENTOS PARA LA REFLEXIÓN	VALORACIÓN						POR QUÉ SE EVALÚA ASÍ
	DEBILIDAD			FORTALEZA			
	A	M	B	A	M	B	
Realización de actividades permanentes de fidelización.				X			Se considera una fortaleza alta ya que el sistema de fidelización que se planea, será un factor clave de éxito y una competencia distintiva.
Manejo de información sobre el comportamiento histórico de los clientes.				X			Se usará un software para el manejo histórico de información, que permita entender el comportamiento de los clientes y de la demanda. Esto se considera una fortaleza alta.
Nivel de fidelización de clientes con el servicio.				X			El sistema de fidelización contempla hacer parte de los beneficios a los socios, por lo que se considera una fortaleza alta.

Fuente: Elaboración propia

Tabla E

ELEMENTOS PARA LA REFLEXIÓN	VALORACIÓN						POR QUÉ SE EVALUA ASÍ
	DEBILIDAD			FORTALEZA			
	A	M	B	A	M	B	
Identificación de los servicios más estratégicos en función de rentabilidad y flujos de caja.				X			Se considera una fortaleza alta ya que se pueden identificar con facilidad cuáles son los servicios más rentables y con más flujo.
Nivel de rotación y recuperación de cartera.				X			Se considera una fortaleza alta ya que existe una rotación muy alta de efectivo, incluso, pagos por adelantado en los programas mensuales o quincenales.
Nivel de diversificación de clientes (flujos).		X					No existe una gran diversificación de ingresos por el momento en la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Tabla F

ELEMENTOS PARA LA REFLEXIÓN	VALORACIÓN						POR QUÉ SE EVALÚA ASÍ
	DEBILIDAD			FORTALEZA			
	A	M	B	A	M	B	
Nivel de formación, efectividad y coordinación del talento humano.				X			Se considera una fortaleza alta ya que será donde se enfocará para crear una ventaja competitiva.
Estado tecnológico de maquinaria o equipo necesario para brindar el servicio.					X		Se considera una fortaleza media, pues se invertirá en tecnología sobre todo en software para establecer la mejor comunicación posible con los clientes.
Grado de utilización de capacidad instalada.		X					Se considera una debilidad media, ya que es un servicio cíclico durante el día por lo que solo habrá mucha demanda en algunos horarios (desayuno y comida).

Fuente: Elaboración propia

Tabla G

ELEMENTOS PARA LA REFLEXIÓN	VALORACIÓN						POR QUÉ SE EVALUA ASÍ
	DEBILIDAD			FORTALEZA			
	A	M	B	A	M	B	
Identificación de actividades clave y nivel de eficiencia en cada una de ellas.				X			Se considera una fortaleza alta puesto que se identifican estratégicamente las actividades prioritarias en la prestación del servicio.
Relación entre el nivel de eficiencia de la empresa en comparación con la industria.					X		Se considera una fortaleza media, hay una ventaja en el servicio y la atención personalizada que se brindará en comparación con la industria de la comida rápida.
Existencia de controles y seguimiento para cada actividad.						X	Se considera una fortaleza baja, ya que se desarrollará un software para el registro y el aprendizaje del comportamiento de la demanda.

Fuente: Elaboración propia

Tabla H

ELEMENTOS PARA LA REFLEXIÓN	VALORACIÓN						POR QUÉ SE EVALUA ASÍ
	DEBILIDAD			FORTALEZA			
	A	M	B	A	M	B	
Identificación y relación proactiva de los proveedores clave.				X			Se considera una fortaleza alta puesto que se identifican estratégicamente los proveedores principales y estratégicamente más importantes para garantizar el suministro de insumos.
Relaciones con instituciones de nivel público o privado que se puedan aprovechar.				X			Se considera una fortaleza alta, ya que se se aprovecharán las instituciones que tienen la necesidad de difundir este tipo de información (Secretaría de educación, Asociación Mexicana de Diabetes, etc.).

Fuente: Elaboración propia

Tabla I

ELEMENTOS PARA LA REFLEXIÓN	VALORACIÓN						POR QUÉ SE EVALUA ASÍ
	DEBILIDAD			FORTALEZA			
	A	M	B	A	M	B	
Identificación de los costos reales en la prestación del servicio.				X			Se considera una fortaleza alta, puesto que se identifican los costos gracias a un sistema de inventarios y de costos que se instalará como control.
Existencia de controles en ingresos y egresos.					X		Se considera una fortaleza media, ya que con la estrategia planteada se controlarán los gastos innecesarios por área, cada una controlará y gastará lo mejor posible.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 27: Propuesta general de menú
Menú de Sarappe (primera parte)

BEBIDAS Y GUARNICIONES PARA DESAYUNOS Y COMIDAS										
PRODUCTO	INGREDIENTE									
Ensaladas	Espinaca	Lechugas	Vegetales	Aderezos	Champiñón	Queso	Pollo	Atún	Jamón pavo	Camarón
Jugos	Verde	Naranja	Toronja	Diabetes	Betabel	Combinado	Zanahoria			
Aguas frescas	Jamaica	Limón	Tamarindo	Horchata	Arroz	Cebada	Avena	Alfalfa		
Malteadas	Fresa	Nuez	Avena	Platano	Café	Chocolate				
Pollo frito integral	A la diablo	Picante	Normal							
Biónicos	Platano	Kiwi	Fresa	Yogurth	Cereales	Manzana	Pera	Pasas	Ciruela	
Combo desayuno	1	2	3	4	Diabetico	Celiaco	Vegetariano			
Combo comidas	1	2	3	4	Diabetico	Celiaco	Vegetariano			

Fuente: Elaboración propia

Menú de Sarappe (segunda parte)

PRODUCTO	INGREDIENTE										
	Atun	Jamon pavo	Selva negra	Pollo	Champiñon	Vegetariano	Tinga de zanahoria	Julianas vegetales con arroz integral	Bistek	Camarón	Salmon ahumado
Sandwich o Torta tipo de pan:											
Centeno negro	X	X	X	X		X	X		X		
Centeno con miel	X	X	X	X		X	X		X		
Integral con salvado	X	X	X	X		X	X		X		
Gluten free	X	X	X	X		X	X		X		
Pan de trigo y cebada	X	X	X	X		X	X		X		
Chapata con pesto y parmesano	X	X	X	X		X	X		X		
Tacos tipo de tortilla											
Hoja de lechuga	X		X	X	X	X	X	X	X	X	
Maíz	X		X	X	X	X	X	X	X	X	
Maíz negro	X		X	X	X	X	X	X	X	X	
Harina integral	X		X	X	X	X	X	X	X	X	
Burritos tipo de tortilla											
Harina de trigo	X		X	X	X	X	X	X	X	X	
Harina integral	X		X	X	X	X	X	X	X	X	
Quezadillas tipo de tortilla	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Rolls con mole/tipo de arroz:											
Integral	X	X		X	X	X	X		X	X	X
Blanco	X	X		X	X	X	X		X	X	X
Pizza integral											
Queso normal	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Queso panela	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia

X: Posibilidad de combinación

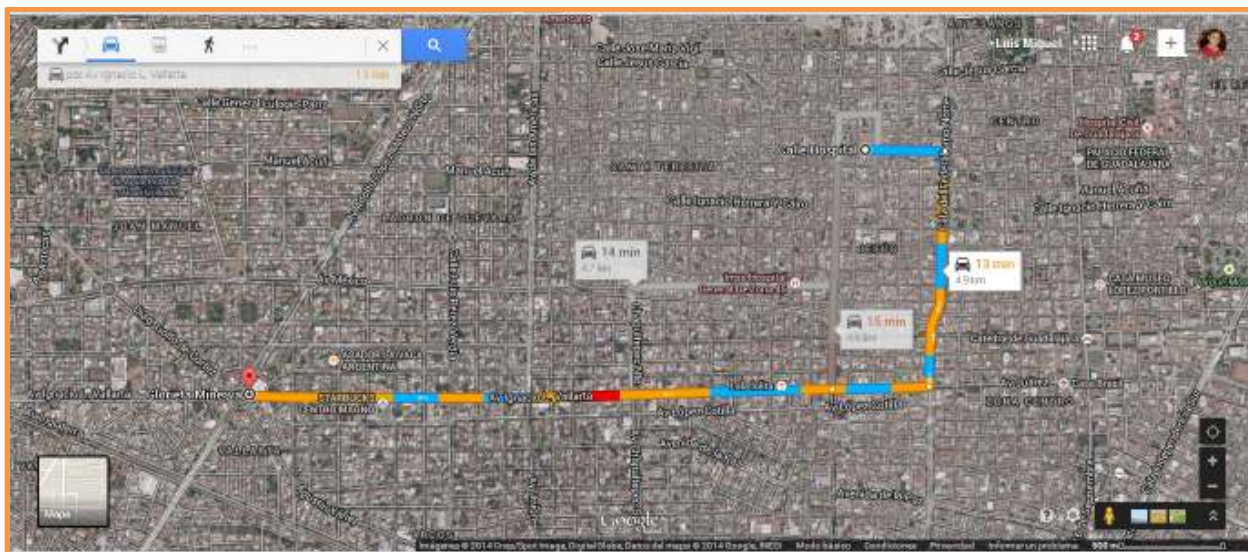
Anexo 28: Proyección de ventas mensuales para el primer año de operaciones

CONCEPTO	Pronóstico semanal	Pronóstico diario	Pronóstico mensual	Mes 1	Mes 2	Me3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	
				Penetración en el mercado						
				50%	50%	50%	50%	50%	50%	
				Eficiencia (curva de aprendizaje)						
				40%	50%	60%	70%	80%	100%	
Desayunos por sucursal	727	104	3.116	623	779	935	1.091	1.246	1.558	
Comidas por sucursal	949	136	4.067	813	1.017	1.220	1.424	1.627	2.034	
Total por sucursal	1.676	239	7.183	1.437	1.796	2.155	2.514	2.873	3.591	
Desayunos 3 sucursales	2.181	312	9.347	1.869	2.337	2.804	3.272	3.739	4.674	
comidas 3 sucursales	2.847	407	12.201	2.440	3.050	3.660	4.271	4.881	6.101	
Total 3 sucursales	5.028	718	21.549	4.310	5.387	6.465	7.542	8.619	10.774	

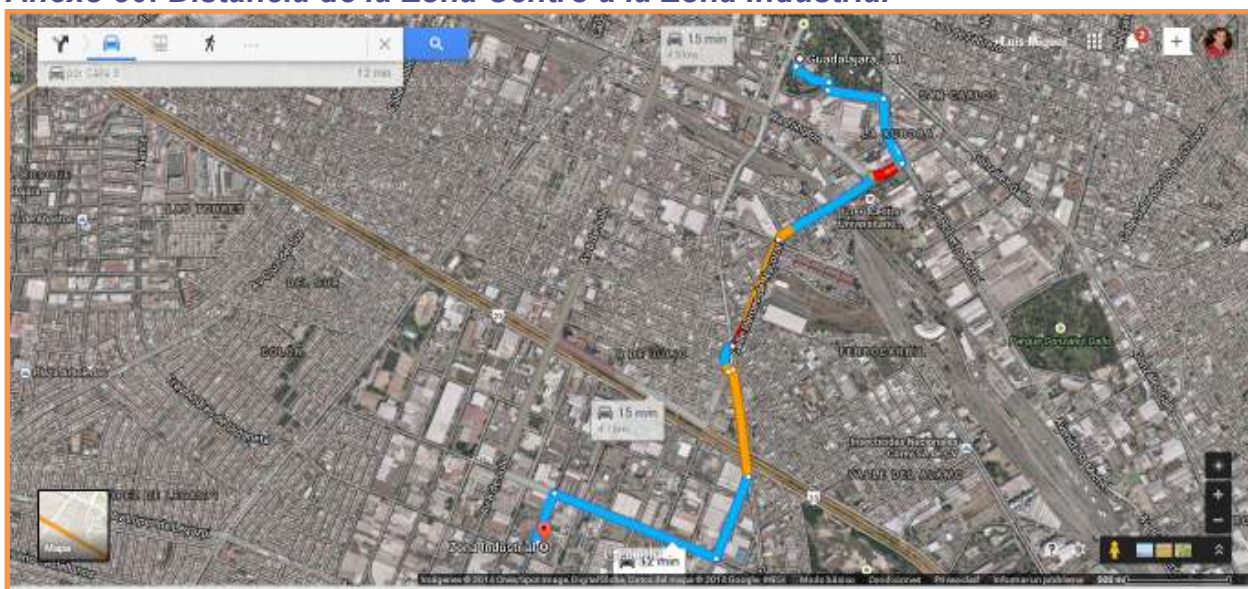
CONCEPTO	Pronóstico semanal	Pronóstico diario	Pronóstico mensual	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1
				Penetración en el mercado						
				60%	60%	70%	70%	80%	100%	
				Eficiencia (curva de aprendizaje)						
				100%	100%	100%	100%	100%	100%	
Desayunos por sucursal	727	104	3.116	1.869	1.869	2.181	2.181	2.493	3.116	19.941
Comidas por sucursal	949	136	4.067	2.440	2.440	2.847	2.847	3.254	4.067	26.030
Total por sucursal	1.676	239	7.183	4.310	4.310	5.028	5.028	5.746	7.183	45.970
Desayunos 3 sucursales	2.181	312	9.347	5.608	5.608	6.543	6.543	7.478	9.347	59.822
comidas 3 sucursales	2.847	407	12.201	7.321	7.321	8.541	8.541	9.761	12.201	78.089
Total 3 sucursales	5.028	718	21.549	12.929	12.929	15.084	15.084	17.239	21.549	137.911

Fuente: Elaboración propia

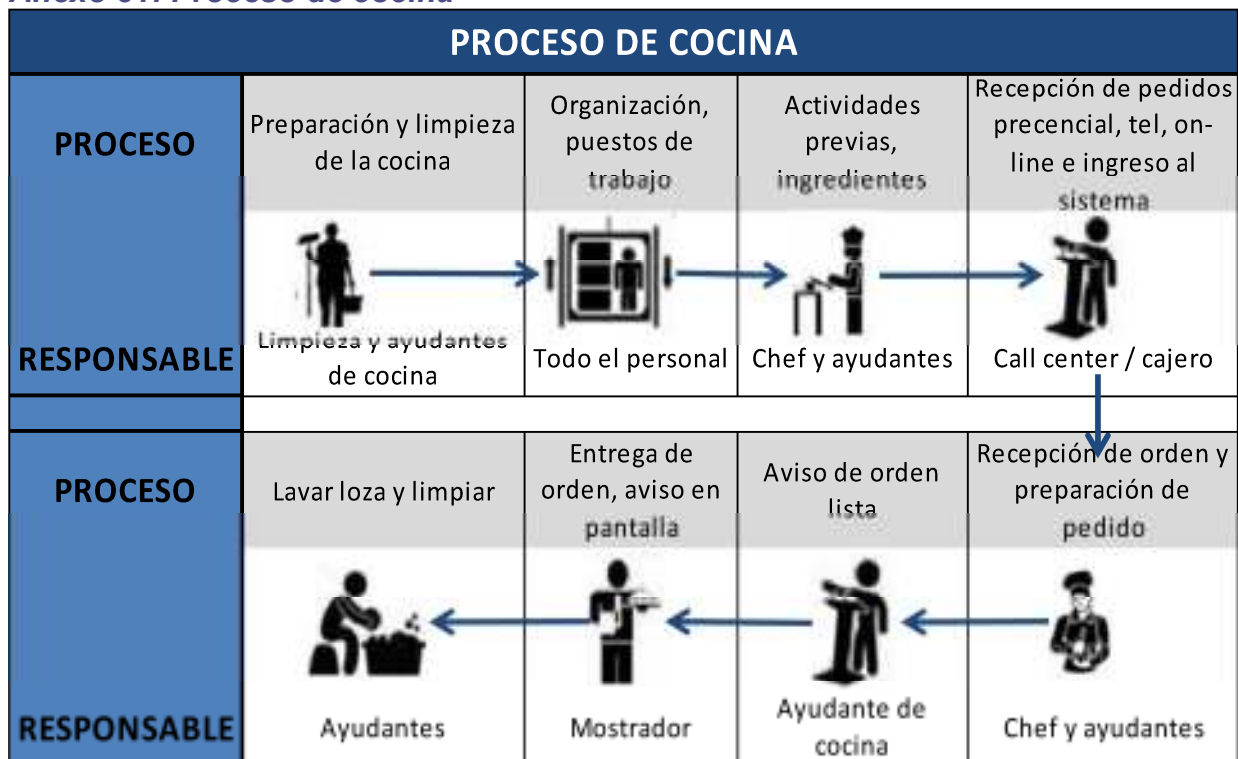
Anexo 29: Distancia de la Zona Centro a la Zona Minerva



Anexo 30: Distancia de la Zona Centro a la Zona Industrial



Anexo 31: Proceso de cocina



Fuente: Elaboración propia

Anexo 32: Desglose de gastos para la operación inicial
Arriendos

ARRIENDOS (DÓLARES)			
SUCURSAL	AREA mt ²	ARRIENDO MENSUAL	ARRIENDO ANNUAL
La Minerva	400	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00
Zona Centro	200	\$ 1.400,00	\$ 16.800,00
Zona Industrial	200	\$ 850,00	\$ 10.200,00
Total	800	\$ 3.250,00	\$ 39.000,00

Fuente: Elaboración propia

Sueldos mensuales administrativos y operativos

GASTOS EN SUELDOS MENSUALES (DÓLARES)			
COLABORADOR	MONTO	Cantidad	TOTAL
Administrativos			
Gerente general	\$ 1.220,00	1	\$ 1.220,00
Gerente 1	\$ 740,00	1	\$ 740,00
Promotor ventas	\$ 680,00	3	\$ 2.040,00
Gerente 2	\$ 740,00	1	\$ 740,00
Gerente 3	\$ 740,00	1	\$ 740,00
Call center	\$ 700,00	6	\$ 4.200,00
Supervisor locales	\$ 680,00	1	\$ 680,00
Total administrativos			\$ 10.360,00
Operativos			
Responsable de sucursal	\$ 680,00	3	\$ 2.040,00
Cajero	\$ 680,00	9	\$ 6.120,00
Cocinero	\$ 680,00	2	\$ 1.360,00
Chef	\$ 820,00	1	\$ 820,00
Nutriólogo	\$ 700,00	1	\$ 700,00
Repartidor	\$ 400,00	9	\$ 3.600,00
Ayudante de cocina	\$ 400,00	9	\$ 3.600,00
Total operativos			\$ 18.240,00
TOTAL SUELDOS			\$ 28.600,00

Fuente: Elaboración propia

Materias primas para el primer mes

CÁLCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO DE MATERIAS PRIMAS PARA EL PRIMER MES (DÓLARES)				
CONCEPTO	Unidades a vender el primer mes	Precio establecido	Total	21%** del precio (costo de materias primas)
Desayunos	1869	\$ 3,20	\$ 5.982,17	\$ 1.256,26
Comidas	2440	\$ 4,80	\$ 11.713,37	\$ 2.459,81
TOTAL	4310		\$ 17.695,54	\$ 3.716,06

**21% Este porcentaje es el que se determinó en los costos como porcentaje de las ventas correspondiente a los costos de materias primas.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 33: Estado de resultados proyectado

ESTADO DE RESULTADOS DE SARAPPE PROYECTADO A 5 AÑOS										
AÑO	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%
Ingresos	\$ 566.257,37	100,00%	\$ 1.061.732,57	100,00%	\$ 1.170.560,16	100,00%	\$ 1.229.088,17	100,00%	\$ 1.290.542,58	100,00%
<i>Costos de explotación</i>										
Costo de materias primas	\$ 118.187,35	20,87%	\$ 232.681,35	21,92%	\$ 256.531,19	21,92%	\$ 269.357,74	21,92%	\$ 282.825,63	21,92%
Costo de desperdicio	\$ 11.622,00	2,05%	\$ 12.203,10	1,15%	\$ 12.813,26	1,09%	\$ 13.453,92	1,09%	\$ 14.126,61	1,09%
Sueldos operativos	\$ 218.880,00	38,65%	\$ 229.824,00	21,65%	\$ 241.315,20	20,62%	\$ 253.380,96	20,62%	\$ 266.050,01	20,62%
Total costo de explotación	\$ 348.689,35	61,58%	\$ 474.708,45	44,71%	\$ 510.659,64	43,63%	\$ 536.192,62	43,63%	\$ 563.002,25	43,63%
Utilidad Bruta	\$ 217.568,02	38,42%	\$ 587.024,12	55,29%	\$ 659.900,52	56,37%	\$ 692.895,55	56,37%	\$ 727.540,32	56,37%
<i>Gastos de operación</i>										
Arriendos	\$ 39.000,00	6,89%	\$ 40.950,00	3,86%	\$ 42.997,50	3,67%	\$ 45.147,38	3,67%	\$ 47.404,74	3,67%
Gasto en marketing	\$ 24.400,00	4,31%	\$ 25.620,00	2,41%	\$ 26.901,00	2,30%	\$ 28.246,05	2,30%	\$ 29.658,35	2,30%
Sueldos administrativos	\$ 124.320,00	21,95%	\$ 130.536,00	12,29%	\$ 137.062,80	11,71%	\$ 143.915,94	11,71%	\$ 151.111,74	11,71%
Gasolina, mantenimiento y otros	\$ 26.280,00	4,64%	\$ 27.594,00	2,60%	\$ 28.973,70	2,48%	\$ 30.422,39	2,48%	\$ 31.943,50	2,48%
Gasto electricidad	\$ 28.800,00	5,09%	\$ 30.240,00	2,85%	\$ 31.752,00	2,71%	\$ 33.339,60	2,71%	\$ 35.006,58	2,71%
Gasto gas	\$ 17.280,00	3,05%	\$ 18.144,00	1,71%	\$ 19.051,20	1,63%	\$ 20.003,76	1,63%	\$ 21.003,95	1,63%
Gasto seguridad	\$ 2.880,00	0,51%	\$ 3.024,00	0,28%	\$ 3.175,20	0,27%	\$ 3.333,96	0,27%	\$ 3.500,66	0,27%
Gastos imprevistos	\$ 19.200,00	3,39%	\$ 20.160,00	1,90%	\$ 21.168,00	1,81%	\$ 22.226,40	1,81%	\$ 23.337,72	1,81%
Gasto agua	\$ 960,00	0,17%	\$ 1.008,00	0,09%	\$ 1.058,40	0,09%	\$ 1.111,32	0,09%	\$ 1.166,89	0,09%
Total costo operacional	\$ 283.120,00	50,00%	\$ 297.276,00	28,00%	\$ 312.139,80	26,67%	\$ 327.746,79	26,67%	\$ 344.134,13	26,67%
Utilidad de operación	\$ (65.551,98)	-11,58%	\$ 289.748,12	27,29%	\$ 347.760,72	29,71%	\$ 365.148,76	29,71%	\$ 383.406,19	29,71%
Costo financiero	\$ 40.267,19	7,11%	\$ 39.433,89	3,71%	\$ 32.870,65	2,81%	\$ 23.603,48	1,92%	\$ 10.649,17	0,83%
Perdidas del ejercicio anterior	\$ -	0,00%	\$ 127.881,50	12,04%	\$ (65.240,76)	-5,57%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
Depreciaciones legales	\$ 22.062,33	3,90%	\$ 22.062,33	2,08%	\$ 22.062,33	1,88%	\$ 11.244,00	0,91%	\$ 11.244,00	0,87%
Utilidad antes de impuestos	\$ (127.881,50)	-22,58%	\$ 100.370,40	9,45%	\$ 358.068,49	30,59%	\$ 330.301,28	26,87%	\$ 361.513,02	28,01%
Impuesto a la renta		0,00%	\$ 35.129,64	3,31%	\$ 125.323,97	10,71%	\$ 115.605,45	9,41%	\$ 126.529,56	9,80%
Utilidad neta	\$ (127.881,50)	-22,58%	\$ 65.240,76	6,14%	\$ 232.744,52	19,88%	\$ 214.695,83	17,47%	\$ 234.983,46	18,21%

Fuente: Elaboración propia

Anexo 34: Desglose de las depreciaciones

Depreciaciones Legales							
Concepto	Años	Monto	Dep. año 1	Dep. año 2	Dep. año 3	Dep. año 4	Dep. año 5
Equipo de reparto	5	\$ 5.400,00	\$ 1.080,00	\$ 1.080,00	\$ 1.080,00	\$ 1.080,00	\$ 1.080,00
Maquinaria de cocina	5	\$ 50.820,00	\$ 10.164,00	\$ 10.164,00	\$ 10.164,00	\$ 10.164,00	\$ 10.164,00
Mobiliario y equipo	3	\$ 22.675,00	\$ 7.558,33	\$ 7.558,33	\$ 7.558,33	\$ -	\$ -
Equipo de computo	3	\$ 9.780,00	\$ 3.260,00	\$ 3.260,00	\$ 3.260,00	\$ -	\$ -
Total		\$ 88.675,00	\$ 22.062,33	\$ 22.062,33	\$ 22.062,33	\$ 11.244,00	\$ 11.244,00

Fuente: Elaboración propia

Anexo 35: Flujos proyectados mensuales para el primer año

PRIMER AÑO DE OPERACIONES												
Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Desayunos	1.869	2.337	2.804	3.272	3.739	4.674	5.608	5.608	6.543	6.543	7.478	9.347
Comidas	2.440	3.050	3.660	4.271	4.881	6.101	7.321	7.321	8.541	8.541	9.761	12.201
Ingresos desayunos	\$ 5.982,17	\$ 7.477,71	\$ 8.973,26	\$ 10.468,80	\$ 11.964,34	\$ 14.955,43	\$ 17.946,51	\$ 17.946,51	\$ 20.937,60	\$ 20.937,60	\$ 23.928,69	\$ 29.910,86
Ingresos comidas	\$ 11.713,37	\$ 14.641,71	\$ 17.570,06	\$ 20.498,40	\$ 23.426,74	\$ 29.283,43	\$ 35.140,11	\$ 35.140,11	\$ 40.996,80	\$ 40.996,80	\$ 46.853,49	\$ 58.566,86
Total ventas	\$ 17.695,54	\$ 22.119,43	\$ 26.543,31	\$ 30.967,20	\$ 35.391,09	\$ 44.238,86	\$ 53.086,63	\$ 53.086,63	\$ 61.934,40	\$ 61.934,40	\$ 70.782,17	\$ 88.477,71
IVA a las ventas	\$ 2.831,29	\$ 3.539,11	\$ 4.246,93	\$ 4.954,75	\$ 5.662,57	\$ 7.078,22	\$ 8.493,86	\$ 8.493,86	\$ 9.909,50	\$ 9.909,50	\$ 11.325,15	\$ 14.156,43
Total ingresos	\$ 20.526,83	\$ 25.658,54	\$ 30.790,24	\$ 35.921,95	\$ 41.053,66	\$ 51.317,07	\$ 61.580,49	\$ 61.580,49	\$ 71.843,90	\$ 71.843,90	\$ 82.107,32	\$ 102.634,15
Materia prima	\$ (3.693,35)	\$ (4.616,69)	\$ (5.540,03)	\$ (6.463,37)	\$ (7.386,71)	\$ (9.233,39)	\$ (11.080,06)	\$ (11.080,06)	\$ (12.926,74)	\$ (12.926,74)	\$ (14.773,42)	\$ (18.466,77)
IVA de las compras	\$ (590,94)	\$ (738,67)	\$ (886,41)	\$ (1.034,14)	\$ (1.181,87)	\$ (1.477,34)	\$ (1.772,81)	\$ (1.772,81)	\$ (2.068,28)	\$ (2.068,28)	\$ (2.363,75)	\$ (2.954,68)
Total gastos de compra	\$ (4.284,29)	\$ (5.355,36)	\$ (6.426,44)	\$ (7.497,51)	\$ (8.568,58)	\$ (10.710,73)	\$ (12.852,87)	\$ (12.852,87)	\$ (14.995,02)	\$ (14.995,02)	\$ (17.137,17)	\$ (21.421,46)
Mermas	\$ (968,50)	\$ (968,50)	\$ (968,50)	\$ (968,50)	\$ (968,50)	\$ (968,50)	\$ (968,50)	\$ (968,50)	\$ (968,50)	\$ (968,50)	\$ (968,50)	\$ (968,50)
Gastos operativos	\$ (18.240,00)	\$ (18.240,00)	\$ (18.240,00)	\$ (18.240,00)	\$ (18.240,00)	\$ (18.240,00)	\$ (18.240,00)	\$ (18.240,00)	\$ (18.240,00)	\$ (18.240,00)	\$ (18.240,00)	\$ (18.240,00)
Gastos operacionales	\$ (23.593,33)	\$ (23.593,33)	\$ (23.593,33)	\$ (23.593,33)	\$ (23.593,33)	\$ (23.593,33)	\$ (23.593,33)	\$ (23.593,33)	\$ (23.593,33)	\$ (23.593,33)	\$ (23.593,33)	\$ (23.593,33)
Pago de IVA	\$ (2.240,35)	\$ (2.800,44)	\$ (3.360,53)	\$ (3.920,61)	\$ (4.480,70)	\$ (5.600,88)	\$ (6.721,05)	\$ (6.721,05)	\$ (7.841,23)	\$ (7.841,23)	\$ (8.961,40)	\$ (11.201,75)
Gastos financieros	\$ (3.355,60)	\$ (3.355,60)	\$ (3.355,60)	\$ (3.355,60)	\$ (3.355,60)	\$ (3.355,60)	\$ (3.355,60)	\$ (3.355,60)	\$ (3.355,60)	\$ (3.355,60)	\$ (3.355,60)	\$ (3.355,60)
Utilidad antes de impuestos	\$ (32.155,24)	\$ (28.654,70)	\$ (25.154,15)	\$ (21.653,60)	\$ (18.153,06)	\$ (11.151,96)	\$ (4.150,87)	\$ (4.150,87)	\$ 2.850,23	\$ 2.850,23	\$ 9.851,32	\$ 23.853,51
Impuesto (ISR)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Utilidad después de impuestos	\$ (32.155,24)	\$ (28.654,70)	\$ (25.154,15)	\$ (21.653,60)	\$ (18.153,06)	\$ (11.151,96)	\$ (4.150,87)	\$ (4.150,87)	\$ 2.850,23	\$ 2.850,23	\$ 9.851,32	\$ 23.853,51
Flujo de caja operacional	\$ (32.155,24)	\$ (28.654,70)	\$ (25.154,15)	\$ (21.653,60)	\$ (18.153,06)	\$ (11.151,96)	\$ (4.150,87)	\$ (4.150,87)	\$ 2.850,23	\$ 2.850,23	\$ 9.851,32	\$ 23.853,51
Total capital de trabajo	\$ (145.224,45)											

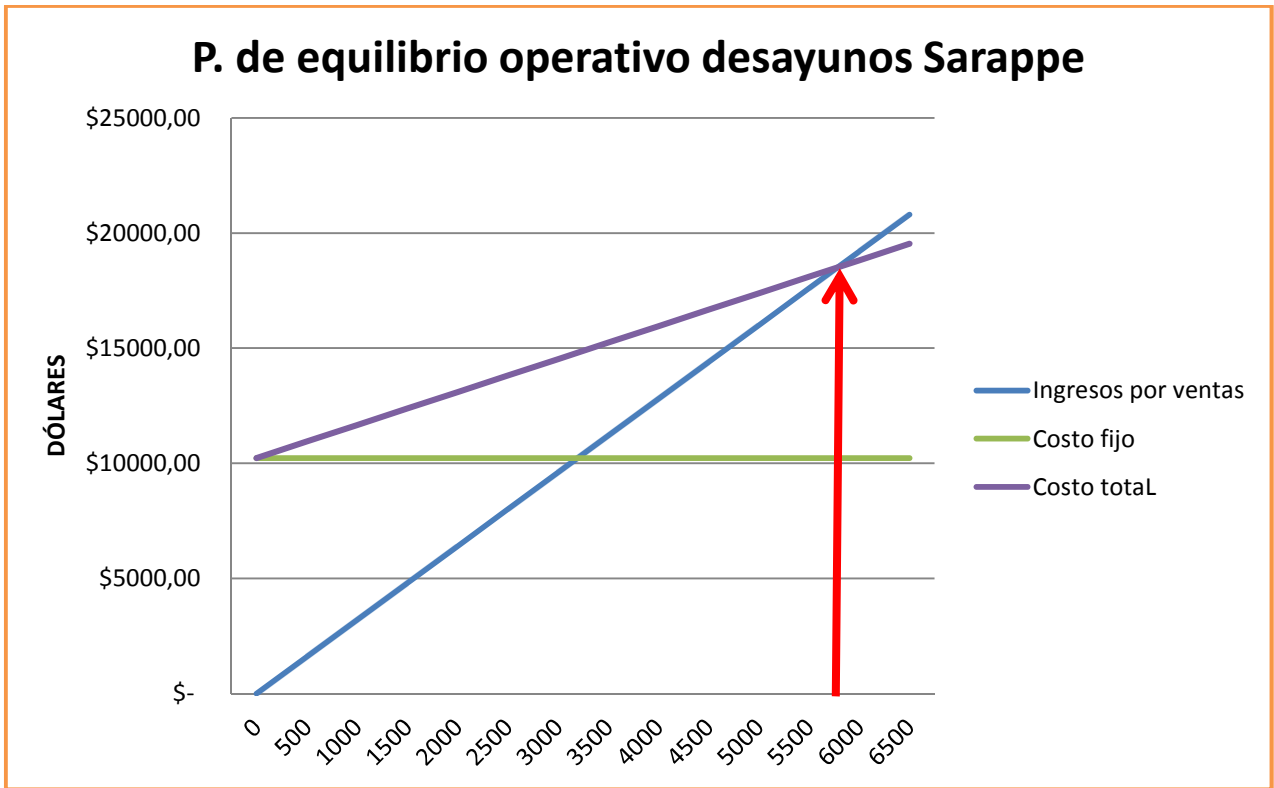
Fuente: Elaboración propia

Anexo 36: VAN del proyecto sin financiamiento

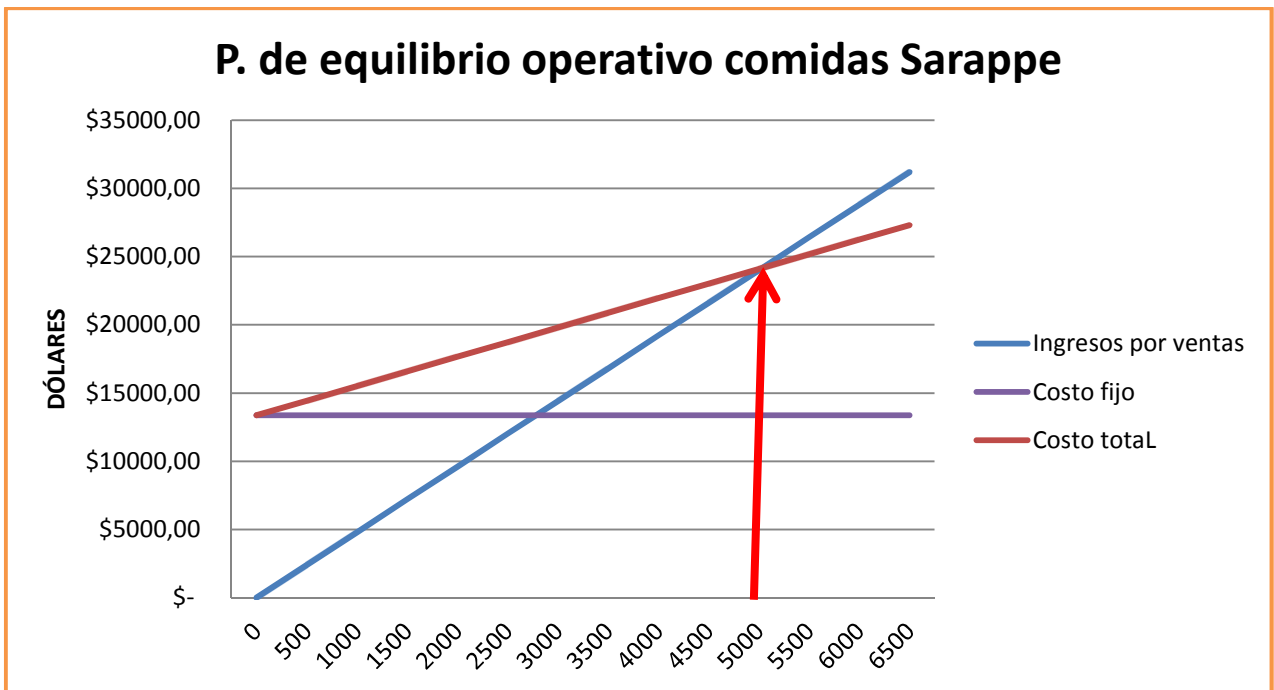
PROYECCIÓN DE FLUJOS DE SARAPPE A 5 AÑOS							
DESCRIPCIÓN	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Recuperación
Ingresos por ventas		\$ 566.257,37	\$ 1.061.732,57	\$ 1.170.560,16	\$ 1.229.088,17	\$ 1.290.542,58	
Materias primas		\$ (118.187,35)	\$ (232.681,35)	\$ (256.531,19)	\$ (269.357,74)	\$ (282.825,63)	
Mermas y desperdicios		\$ (11.622,00)	\$ (12.203,10)	\$ (12.813,26)	\$ (13.453,92)	\$ (14.126,61)	
Sueldos operativos		\$ (218.880,00)	\$ (229.824,00)	\$ (241.315,20)	\$ (253.380,96)	\$ (266.050,01)	
Gastos de operación							
Gastos de administración y ventas		\$ (283.120,00)	\$ (297.276,00)	\$ (312.139,80)	\$ (327.746,79)	\$ (344.134,13)	
EBITDA		\$ (65.551,98)	\$ 289.748,12	\$ 347.760,72	\$ 365.148,76	\$ 383.406,19	
Gastos financieros (intereses)							
Depreciación de activos		\$ (22.062,33)	\$ (22.062,33)	\$ (22.062,33)	\$ (11.244,00)	\$ (11.244,00)	
Pérdidas anteriores		\$ -	\$ (87.614,31)	\$ 180.071,48	\$ -	\$ -	
Ganancias o pérdidas de capital		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
Utilidad antes de impuestos		\$ (87.614,31)	\$ 180.071,48	\$ 505.769,86	\$ 353.904,76	\$ 372.162,19	
Impuesto ISR (35%)		\$ -	\$ 63.025,02	\$ 177.019,45	\$ 123.866,66	\$ 130.256,77	
Utilidad después de impuestos		\$ (87.614,31)	\$ 117.046,46	\$ 328.750,41	\$ 230.038,09	\$ 241.905,43	
Depreciación de activos		\$ 22.062,33	\$ 22.062,33	\$ 22.062,33	\$ 11.244,00	\$ 11.244,00	
Pérdidas anteriores		\$ -	\$ 87.614,31		\$ -		
Ganancias o pérdidas de capital		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
Flujo de caja operacional		\$ (65.551,98)	\$ 226.723,11	\$ 350.812,74	\$ 241.282,09	\$ 253.149,43	
Inversión							
Inversión tangible	\$ (119.295,00)						
Inversión intangible	\$ (36.280,00)						\$ 36.280,00
Capital de trabajo	\$ (118.379,66)						\$ 118.379,66
Prestamos							
Amortizaciones							
Flujo de capitales	\$ (273.954,66)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Flujo de caja privado	\$ (273.954,66)	\$ (65.551,98)	\$ 226.723,11	\$ 350.812,74	\$ 241.282,09	\$ 253.149,43	\$ 154.659,66
VAN	\$155.885,84						
TIR	47%						

Fuente: Elaboración propia

Anexo 37: Punto de equilibrio operacional



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Anexo 38: principales funciones de cargo para el personal

Gerente General

Será una persona para toda la empresa y en este caso será además el dueño del negocio. Estará encargado de:

- Plantear los objetivos del negocio.
- Estimular a los colaboradores a dar lo mejor de sí para los clientes.
- Motivar a las personas para alinear su filosofía y la del negocio.
- Tomar las principales decisiones y estimular que todos se involucren en el proceso de innovación y mejor servicio.
- Estimular la participación de todos, evaluar y actuar.
- Coordinar reuniones periódicas con todo el personal.

Gerente de Innovación, Marketing y Ventas

Habrá una persona en la empresa y sus principales funciones son:

- Comunicar en forma transversal a toda la organización los objetivos de marketing, alineados con los objetivos financieros.
- Definir la estrategia y la propuesta de sus áreas para implementarla.
- Estimular la participación de todas las personas en proceso de innovación y en el surgimiento de ideas.
- Realizar y operar la estrategia de innovación.
- Encargado de la mejora continua, medir resultados y tomar decisiones en su área para los tres locales.

Gerente de Adquisiciones, Logística y Operaciones

Habrá una persona en la empresa y sus principales funciones serán:

- Generar valor a la organización en la búsqueda estratégica de mejores proveedores.
- Diseñar y aplicar técnicas de manejo de inventarios para minimizar costos de residuos y desperdicios.
- Operar la mejor estrategia para un buen desempeño de la cadena logística en toda la organización.
- Establecer sistemas de control y operaciones.
- Tener el mejor software y hardware para el call center, cajero, cocina, etc.
- Coordinar la mejor estrategia para la operación efectiva y eficiente del delivery.

Gerente de Administración, Finanzas y RRHH

Habrá una persona en la empresa y sus principales funciones son:

- Gestionar los procesos administrativos.
- Establecer sistemas de control.
- Gestionar los sistemas de contabilidad.
- Realizar y operar la estrategia financiera.
- Tener a las personas correctas en la empresa y en los puestos correctos.

Promotor de ventas

Habrá una persona para cada local y sus principales funciones serán:

- Estar a cargo de la estrategia de ventas que el departamento de marketing diseñe.
- Afiliar socios.
- Visitar empresas y generar acuerdos a largo plazo.
- Vender más que el mes pasado.
- Proponer y negociar alianzas estratégicas.

Nutriólogo

Habrá una persona para los tres locales y sus principales funciones serán las siguientes:

- Diseñar programas alimenticios para las personas con patologías especiales que quieran inscribirse como socios.
- Hacer un diagnóstico de los socios que lo soliciten y llevar un control permanente (dar seguimiento).
- Diseñar un programa en coordinación con la persona de sistemas que opere mediante la página web, para hacer atención nutricionista personalizada a clientes.
- Hacer un programa de alimentación y nutrición a todos los colaboradores.
- Hacer etiquetas nutrimentales y coordinadamente con el personal de sistemas de información e innovación, generar una base de datos para que se pueda leer la etiqueta con lector de QR y/o barras.

Supervisor de Locales

Habrá una persona para los tres locales y sus principales funciones serán las siguientes:

- Controlar y operar la estrategia que se diseñe por cada área.
- Colaborar en todas las áreas estratégicas que se le pida de manera operativa.
- Coordinar a los responsables de cada local.
- Pedir informes y medir el desempeño.

Responsable de Local

Habrá una persona para cada local y sus principales funciones serán:

- Dirigir y coordinar actividades administrativas de venta y requerimientos del local.
- Representar a la empresa ante los clientes en su local en particular.
- Revisar y mejorar los procesos.
- Evaluar mensualmente el desempeño del local.
- Ser el vínculo directo de la sucursal.
- Gestionar la caja y controlar las ventas, ingresos y gastos.

Chef

Habrá un chef sólo en la matriz y sus principales funciones serán las siguientes:

- Seleccionar los insumos requeridos para los platillos.
- Establecer menús en coordinación con el nutriólogo.
- Capacitar continuamente a los cocineros y ayudantes de cocina de las sucursales.
- Mejorar continuamente el menú.
- Estandarizar el menú en todos los locales.

Encargado de cocina

Habrá un cocinero en cada sucursal exceptuando la matriz y sus principales actividades son:

- Realizar los platillos.
- Coordinarse con chef.
- Estar a cargo de los insumos en su cocina.
- Coordinar a su ayudante para la limpieza de la cocina.
- Solicitar insumos al responsable de tienda.

Ayudantes

Habrá tres ayudantes en cada local y sus principales actividades son:

- Apoyar en las actividades de cocina.
- Mantener el aseo del local.

Repartidores

Habrá tres repartidores por cada local y sus principales funciones son:

- Entregar los pedidos en el tiempo y la forma establecidos, siguiendo la estrategia planteada por operaciones.
- Dar el mejor servicio, ya que son los representantes de la compa a cuando se entrega el pedido.
- Hacer los cobros y entregar cuentas.
- Operar y mantener sus motocicletas.

Anexo 39: Resumen de las principales normas de higiene de la Unión Europea

Adquisiciones

- ✓ Compruebe siempre la fecha de caducidad o consumo preferente de los alimentos envasados.
- ✓ No compre productos en los que se indique "Conservar refrigerado", "Conservar en frío" o "Conservar en el congelador", que no hayan estado almacenados en condiciones adecuadas de refrigeración.
- ✓ Lleve rápidamente a casa los alimentos que requieren refrigeración y colóquelos inmediatamente en la nevera o el congelador. Compruebe el estado de los productos congelados. Si se han descongelado, no los vuelva a congelar.

Almacenamiento

- ✓ Evite el contacto entre alimentos crudos y alimentos cocinados. Así reducirá el riesgo de contaminación cruzada (bacterias que pasan de un alimento a otro).
- ✓ Almacene la carne, aves de corral y pescado en la parte inferior de la nevera y los alimentos cocinados en las baldas superiores.
- ✓ No introduzca comida caliente en la nevera, ya que esto provocaría un aumento de la temperatura.
- ✓ Guarde los alimentos enlatados en un lugar seco, limpio y fresco.

Preparación de alimentos

- ✓ Lávese siempre las manos con agua caliente y jabón antes de manipular un alimento. Cúbrase cualquier herida o llaga con tiritas resistentes al agua.
- ✓ Mantenga limpias todas las superficies de la cocina y lávelas con agua caliente y jabón y con desinfectantes para evitar la contaminación cruzada.
- ✓ Lave todos los utensilios y tablas utilizados durante la preparación de alimentos. Si ha utilizado un cuchillo para cortar alimentos crudos, éste puede tener bacterias que pueden pasar a otros alimentos. Utilice diferentes utensilios y tablas para cortar alimentos crudos y alimentos cocinados.
- ✓ Lave cuidadosamente las frutas y las verduras frescas antes de comerlas o cocinarlas.
- ✓ Descongele la comida en la nevera y cocínela inmediatamente cuando se haya descongelado.
- ✓ No deje alimentos frescos que pueden contaminarse o alimentos cocinados a temperatura ambiente, más tiempo del que sea necesario, y nunca durante más de dos horas.
- ✓ Enfríe los alimentos que haya cocinado tan pronto como sea posible (preferiblemente en cacerolas poco profundas) y después refrigérelos. Esto retarda la proliferación de bacterias, que se da con más facilidad a temperaturas de entre 10 y 60 grados Celsius (la "zona de peligro"). Vuelva a calentar bien los alimentos cocinados para matar cualquier tipo de bacteria que haya podido reproducirse durante el almacenamiento.