

2012-06

Plan de negocios: punto de venta alimentos congelados

Chávez-Montoya, Ricardo

Chávez-Montoya, R. (2012). Plan de negocios: punto de venta alimentos congelados. Trabajo de obtención de grado, Maestría en Administración. Tlaquepaque, Jalisco: ITESO.

Enlace directo al documento: <http://hdl.handle.net/11117/3537>

Este documento obtenido del Repositorio Institucional del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente se pone a disposición general bajo los términos y condiciones de la siguiente licencia:

<http://quijote.biblio.iteso.mx/licencias/CC-BY-NC-ND-2.5-MX.pdf>

(El documento empieza en la siguiente página)

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE OCCIDENTE**

RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS SEGÚN ACUERDO
SECRETARIAL 15018, PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA
FEDERACIÓN EL 29 DE NOVIEMBRE DE 1976

**DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**



PLAN DE NEGOCIOS, PUNTO DE VENTA ALIMENTOS CONGELADOS

TESIS DE MAESTRÍA
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

**MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

RICARDO CHAVEZ MONTOYA

ASESOR: PROF. LEONARDO MONDRAGÓN MAILLARD

Tlaquepaque, Jal.

Mayo 2012

RESUMEN.....	2
1. PLAN ESTRATÉGICO GENERAL.....	6
1.1. ORIGEN DEL PRODUCTO (DIAGNÓSTICO).....	7
1.2. VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	8
1.2.1. <i>Visión</i>	8
1.2.2. <i>Misión</i>	8
1.2.3. <i>Filosofía de la empresa</i>	8
1.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO DE LA EMPRESA O SECTOR.	9
1.4. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	14
1.4.1. <i>Análisis de fuerzas y debilidades</i>	14
1.5. COMPETENCIA.....	37
1.6. TECNOLOGÍAS.....	39
1.7. DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA. PRINCIPALES OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE DESARROLLO.....	41
2. PLAN DE MERCADOTECNIA.....	43
2.1. OBJETIVOS	44
2.2. MERCADO POTENCIAL.....	44
3.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	45
2.3.1. <i>Objetivos del estudio</i>	45
2.3.2. <i>Método</i>	45
2.3.3. <i>Gráficas</i>	46
2.3.4. <i>Interpretación de datos</i>	52
2.4. MEZCLA DE MERCADOTECNIA.....	53
2.4.1. <i>Definición del producto</i>	53
2.4.2. <i>Satisfactores del producto (Beneficios)</i>	53
2.4.3. <i>Nombre, Marca, Slogan</i>	54
2.4.4. <i>Envase, empaque, colores, tamaños</i>	56
2.4.5. <i>Distribución, punto de venta, costos</i>	60
2.4.6. <i>Política de precios</i>	64
2.4.7. <i>Promoción</i>	65
2.4.8. <i>Publicidad</i>	66
2.4.9. <i>Plan de ventas</i>	72
2.4.10. <i>Plan de introducción</i>	76
3. PLAN DE OPERACIONES.....	78
3.1. OBJETIVOS Y PRINCIPALES.....	79
3.2. INSUMOS.....	82
3.3. MANO DE OBRA.....	83
3.4. UBICACIÓN.....	83
3.4.2. <i>Distribución</i>	85
3.4.3. <i>Costo</i>	86
3.5. REGULACIONES.....	86
4. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.....	88
4.1. ORGANIGRAMA.....	89
4.3. CAPACITACIÓN.....	90
4.4. SUELDOS.....	91
4.5. EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN.....	91

ÍNDICE GENERAL

5.	ASPECTOS LEGALES.....	93
5.1.	CONSTITUCIÓN.....	94
5.2.	REGISTROS OBLIGATORIOS.....	95
5.3.	USO DE SUELO.....	97
5.4.	REGISTRO DE MARCAS Y PATENTES.....	100
5.5.	OTROS.....	100
6.	PLAN FINANCIERO.....	101
6.1.	OBJETIVOS.....	102
6.2.	COSTOS Y GASTOS.....	102
6.3.	FLUJO DE EFECTIVO.....	104
6.4.	ESTADO DE RESULTADOS.....	105
6.5.	BALANCE GENERAL.....	105
6.6.	INDICADORES FINANCIEROS.....	106
6.7.	SUPUESTOS.....	107
6.8.	FINANCIAMIENTO E INVERSIÓN TOTAL.....	108
7.	CONCLUSIONES.....	109
7.1.	CONCLUSIONES.....	110
	BIBLIOGRAFÍA.....	112

RESUMEN

El potencial de los alimentos congelados en México es todavía emergente, aun así según se espera un crecimiento en las ventas de 16%¹, mientras que el mercado de los alimentos preparados crece en México a una tasa de 3%², la facilidad y precio de los alimentos frescos inhibió por mucho tiempo la introducción de alimentos procesados o congelados en la dieta de la familia tradicional. La zona norte del país es mas afecta a los alimentos congelados que la zona central o sur, posiblemente por la Influencia y cercanía de los Estados Unidos. Esto debido a algunos prejuicios de la comunidad mexicana que inclusive piensa que los alimentos enchilados enlatados son más baratos y más nutritivos que los congelados.

Entonces el potencial de crecimiento es alentador siempre y cuando se pueda ofrecer una variedad de alimentos naturales y sanos a la población que está dispuesta a pagar por una buena comida pero no tiene tiempo de cocinar, no sabe cocinar o no está en posibilidades de pagar por el servicio de Restaurante.

Beneficios, se mantienen en el congelador, largo tiempo de vida, empaque práctico, flexible y re-sellables, Amplios horarios de servicio, porciones económicas, variedad de alimentos sanos y sin conservadores.

¹ *"FROZEN PROCESSED FOOD"*, November 2010, Euromonitor International : Country Sector Briefing

² *"Ready Meals Mexico"*, January 2012, Euromonitor International : Country Sector Briefing

Otro obstáculo que sufre la industria de los alimentos congelados es la inversión necesaria para almacenar y exhibir los productos en congeladores en tiendas de conveniencia, esta inversión es muy alta para una tienda de abarrotes de barrio o mini súper, relegando la distribución solo a supermercados y almacenes grandes.

Solo el 37%³ de los alimentos congelados se ofrece en tiendas detallistas., de esto se observa que el mercado al detalle en tiendas de conveniencia no es explotado en la actualidad. El ritmo de vida moderno, los horarios de las empresas y las industrias actualmente han generado esta necesidad de adoptar nuevos esquemas de alimentación, que sean sanos y balanceados, en el 2009 se estimaba que el 40.5% de la población mayor de 15 años tenía sobrepeso y que además el 31.8% era obeso⁴, para poder alimentar a esta nueva clase social, trabajadora, intensificada por la tendencia de las mujeres de unirse a la fuerza laboral, del 2005 al 2009 el incremento de mujeres en la vida laboral aumentó en 10.4%⁵.

Para poder atender a este mercado se necesita tener un punto de venta para exhibir los productos, bien iluminado y con estacionamiento, cerca de los hogares de los clientes potenciales, con amplios horarios de servicio y compra por Internet con entrega a domicilio.

³ "FROZEN PROCESSED FOOD", November 2010, Euromonitor International : Country Sector Briefing

⁴ "Consumer Lifestyles in Mexico", 16 Feb 2011, obtenido el 8 de mayo de 2012 desde <https://www.portal.euromonitor.com/Portal/accessPDF.ashx?c=12\PDF&f=X-103206-14409212.pdf&code=0YmPb7mJx%2bbOg%2bvJl4ctEp1UBPc%3d>

⁵ "Consumer Lifestyles in Mexico", 16 Feb 2011, obtenido el 8 de mayo de 2012 desde <https://www.portal.euromonitor.com/Portal/accessPDF.ashx?c=12\PDF&f=X-103206-14409212.pdf&code=0YmPb7mJx%2bbOg%2bvJl4ctEp1UBPc%3d>

PLAN ESTRATÉGICO GENERAL

CAPÍTULO I

PLAN ESTRATÉGICO GENERAL

1.1. Origen del producto (diagnóstico)

El producto es un punto de venta de alimentos congelados pre-cocidos o preparados listos para calentarse, con la capacidad de ofrecer alimentos sanos y de tiempo de preparado rápido.

Para esto es necesaria una tienda de conveniencia, en una ubicación seleccionada, con amplios horarios de servicio y productos en empaques re-sellables y cantidades pequeñas.

Si bien la industria de los alimentos preparados, enlatados o secos está en un estado de madurez, se puede decir que la industria de los alimentos congelados al detalle está emergiendo en México.

Actualmente existe una oferta regular en supermercados y tiendas de las llamadas club, en las que se pueden adquirir alimentos congelados en cantidades poco manejables para personas que viven solas o que no tienen capacidad de almacenar en un congelador domestico.

La tendencia de la ama de casa común, clase media, sigue siendo elegir productos frescos.

Los productos frescos cárnicos y vegetales están al alcance en carnicerías de barrio, supermercados y mercados locales.

PLAN ESTRATÉGICO GENERAL

La comida rápida caliente está al alcance en cadenas transnacionales de alimentos rápidos.

Existen momentos y temporadas de la gente en las que requieren un alimento rápido, fácil de preparar, económico en comparación con un restaurante y que puedan comer en familia en la comodidad de su hogar

1.2. Visión, misión y objetivos estratégicos.

1.2.1. Visión

Establecerse como la tienda de conveniencia con una opción de alimentos prácticos y fáciles de preparar para la comunidad tapatía.

1.2.2. Misión

Proveer alimentos de excelente calidad y sabor a las familias tapatías, con tiempos de preparación de 5 minutos.

1.2.3. Filosofía de la empresa

Ser una organización comprometida con la ecología, dar oportunidad a los clientes de siempre poder reciclar baterías, plásticos, vidrios, en contenedores al entrar al establecimiento.

Disminuir el consumo de energía eléctrica con energías alternativas para iluminación y suministro de electricidad, pudiendo así también aplicar al programa

de energías renovables de CFE (Comisión Federal de Electricidad) aplicando para en contrato de interconexión con beneficios ecológicos y económicos¹.

1.2. Análisis del entorno competitivo de la empresa o sector.

El ritmo de vida y las costumbres de la nueva sociedad mexicana en zonas urbanas principalmente, que tienen empleos en empresas transnacionales o con estilos de trabajo similar a las empresas transnacionales, con horarios corridos, la necesidad de la mujer, ama de casa de integrarse a la vida laboral han creado una clase social de personas que emigran a las ciudades, o que son originarios de la ciudad, pero viven solos o en pareja con horarios extendidos y corridos que no tiene tiempo de cocinar, pero le gusta darse el gusto de alimentarse con comida sana, de buena calidad y excelente sabor.

Se pretende atender a ese grupo de personas activas con ingresos medios, que tienen la necesidad de buscar opciones de alimentación con tiempos de cocinado rápido, alimentos sanos, variedad y en prácticos empaques re-sellables y porciones económicas. Este tipo de alimentos se pueden pasar directos de congelador al sartén o al microondas sin las exigencias de saber cocinar. Lo que coopera con el ritmo de vida acelerado y la necesidad de tener más tiempo para descansar, sin necesidad de pasar largos tiempos en la cocina pero con el beneficio de no pagar por los servicios de un restaurante, Lo que vuelve a esta

¹Obtenido el 26 de marzo de 2012 desde <http://www.cfe.gob.mx/sustentabilidad/energiarenovable/Paginas/Beneficios.aspx>

PLAN ESTRATÉGICO GENERAL

opción atractiva para el mercado sin distinción de género ya eliminando el absurdo aquel de que la cocina es solo para las mujeres.

Para poder atender a este mercado se necesita tener un espacio para exhibir los productos, bien iluminado y con estacionamiento, cerca de los hogares de los clientes potenciales, con amplios horarios de servicio y compra por Internet con entrega a domicilio.

Se deberán tener productos propios y adquiridos de las marcas prestigiadas que tienen excelentes productos a precios competitivos pero que no se ofrecen al consumidor final si no a las grandes cadenas transnacionales de alimentos.

El potencial de los alimentos congelados en México todavía emergente, la facilidad y precio de los alimentos frescos inhibió por mucho tiempo la introducción de alimentos procesados o congelados en la dieta de la familia tradicional, pero el ritmo de vida moderno, los horarios de las empresas y las industrias actualmente han generado esta necesidad de adoptar nuevos esquemas de alimentación, que sean sanos y balanceados para poder alimentar a esta nueva clase social, trabajadora.

La zona norte del país es mas afecta a los alimentos congelaos que la zona central o sur, posiblemente por la Influencia y cercanía de los Estados Unidos.

PLAN ESTRATÉGICO GENERAL

Esto debido a algunos prejuicios de la comunidad mexicana que inclusive piensa que los alimentos enchilados enlatados son más baratos y más nutritivos que los congelados.

En resumen, la industria de los alimentos congelados sigue siendo pequeña por una variedad de percepciones del consumidor que incluyen nutrición, calidad, conveniencia y precio.

Finalmente otro obstáculo que sufre la industria de los alimentos congelados es la inversión necesaria para almacenar y exhibir los productos en congeladores en tiendas de conveniencia, esta inversión es muy alta para una tienda de abarrotes de barrio o mini súper, relegando la distribución solo a supermercados y almacenes grandes.

Según la base de datos del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM²), en los municipios de Guadalajara, Tlaquepaque, Zapopan y Tlajomulco de Zúñiga existen 40,997 negocios registrados:

GUADALAJARA	TLAJOMULCO DE ZUÑIGA	TLAQUEPAQUE	ZAPOPAN	Grand Total
23774	2774	2600	11849	40997

Tabla 1, SIEM, Negocios registrados

De estos negocios se observa en la siguiente tabla el detalle de los que son de interés para este estudio.

² Obtenido el 24 de Abril de 2012 desde <http://www.siem.gob.mx/siem/>

PLAN ESTRATÉGICO GENERAL

Tipo	Rango de Ventas (miles de pesos)	GUADALAJARA	TLAJOMULCO DE ZUÑIGA	TLAQUEPAQUE	ZAPOPAN	Grand Total
Alimentos	De 0 a 100	13	1		5	19
	De 1,001 a 3,000	2				2
	De 101 a 200	6	1		6	13
	De 201 a 500	3		3	2	8
	De 501 a 1,000	2			1	3
Alimentos Total		26	2	3	14	45
Carne	De 0 a 100	128	43	36	125	332
	De 1,001 a 3,000	1		1		2
	De 101 a 200	48	18	40	66	172
	De 12,001 a 30,000		1	1		2
	De 201 a 500	23	6	11	20	60
	De 3,001 a 6,000			1		1
	De 30,001 o más	3				3
	De 501 a 1,000	8	3		2	13
De 6,001 a 12,000	2		1		3	
Carne Total		213	71	91	213	588
Congelados	De 101 a 200				1	1
	De 201 a 500	1				1
	De 6,001 a 12,000				2	2
Congelados Total		1			3	4
Cremeria	De 0 a 100	5			3	8
	De 1,001 a 3,000	1		1		2
	De 101 a 200	1			1	2
	De 501 a 1,000	1				1
Cremeria Total		8		1	4	13
Restorante	De 0 a 100	10		1	2	13
	De 1,001 a 3,000			1	1	2
	De 101 a 200	3		1	6	10
	De 12,001 a 30,000			2		2
	De 201 a 500	2		1	2	5
	De 3,001 a 6,000			1		1
	De 30,001 o más				1	1
De 501 a 1,000	1		1		2	
Restorante Total		16		8	12	36
Vinos y Lic	De 0 a 100	261	43	8	162	474
	De 1,001 a 3,000	3				3
	De 101 a 200	44	17	22	28	111
	De 12,001 a 30,000	3			1	4
	De 201 a 500	25	6	4	17	52
	De 3,001 a 6,000	24	4	1	26	55
	De 30,001 o más	6			5	11
	De 501 a 1,000	7	2		4	13
De 6,001 a 12,000	3			1	4	
Vinos y Lic Total		376	72	35	244	727
Grand Total		640	145	138	490	1413

Tabla 2, SIEM, Negocios alimentos, restaurantes, carnicerías y vinos y licores.

PLAN ESTRATÉGICO GENERAL

En esta tabla se ve la cantidad de negocios que existen y que significan competidores posibles para nuestro negocio. Todos son competidores directos aun cuando no vendan el mismo producto, si satisfacen la misma necesidad que nuestro negocio, la necesidad de alimentar a las personas.

Se observa que el municipio más saturado de negocios es e de Guadalajara con 45% de los negocios, seguido por Zapopan con 35%, por lo que se piensan en descartar, enfocándose en la zona sur de la ciudad, que comprende parte de Zapopan, Tlaquepaque y Tlajomulco de Zúñiga.

Solo existen en los cuatro municipios cuatro negocios registrados como especialistas en congelados.

También se observan 72 negociaciones de Vinos y licores, que son potenciales socios, no por tener acuerdos legales con estos, si no porque los clientes potenciales de nuestro punto de vista también son clientes potenciales de este tipo de negocios.

Si bien la base de datos del SIEM asegura que no comprende el universo de negocios total, representa una muestra realista de la saturación de los negocios por lo que se puede tomar como guía para identificar puntos sin saturación donde existen áreas de oportunidad para atender al morcado de la zona.

PLAN ESTRATÉGICO GENERAL

1.4. Análisis de la industria

1.4.1. Análisis de fuerzas y debilidades

El siguiente ejercicio nos ayudara a entender las amenazas del entorno y así como las debilidades que se pueden enfrentar al intentar ofrecer nuestro producto al mercado, así como las oportunidad y fortalezas que tenemos para emprender este negocio.

		Interior	Interior
		Fortaleza (F)	Debilidades (D)
Matriz FODA		<ol style="list-style-type: none"> 1. Disponibilidad y variedad de productos. 2. Variedad de sabores. 3. Horarios de servicio amplios. 4. Punto de venta. 5. Todos los alimentos se pueden preparar en 5 minutos. 6. Productos sin conservadores. 7. Variedad en Formas de aceptar pago. 8. Estacionamiento amplio. 9. Excelente Calidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Almacén Pequeño 2. Bajo presupuesto 3. Falta de tecnología para introducir productos propios. 4. Productos costosos 5. Equipos descompuestos 6. Bajo nivel de negociación con proveedores 7. Producto en riesgo en temporada de calor
Oportunidades (O)		ESTRATEGISAS	
Exterior	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tendencia a alimentarse con productos con... 2. Madres trabajadoras en aumenb. 3. Estudiantes inmigrantes a las zonas urbana 4. Aumento de la obesidad en México. 5. Mercado no atendido por las tiendas de conveniencia actuales. 6. Otras tiendan ofrecen productos sin congelar 7. Proveedores Locales. 	F1O1 – Hacer promoción de los productos. F2O2 – Ofrecer Comidas Completas. F2O2 – Paquetes balanceados de alimentos para toda la familia. F7O3 – Visitar Universidades y acordar para promocionar entre los estudiantes foráneos. F4O5 - Replicar el modelo en diferentes puntos. F1O2 - Empaques re-sellables.	D1O7 – Manejar inventarios mínimos con alta rotación, acordar con el proveedor entregas JIT. D3O7 – Acuerdos con proveedores locales para que maquilen los productos. D4O2,3 – Ofrecer porciones pequeñas.
Amenazas (A)		ESTRATEGISAS	
Exterior	<ol style="list-style-type: none"> 1. Productos sustitutos 2. Producto Poco aceptado por el consumidor 3. Alto costo de energía eléctrica 4. Tipo de cambio inestable 5. Servicio eléctrico deficiente 6. Capacidad menor a la demanda 7. Posible IVA 8. Nuevos competidores 9. Escases de producto 10. Fraudes 11. Robo de mercancía o dinero 	F5,6A2 - Campañas de concientización para promover productos congelados y sus beneficios. F7A7 – Aceptar pagos con tarjeta de crédito, debito, vales de despensa y efectivo. A8,F4 - Selección de punto de venta A4F7 - Aceptar Pagos con Tarjeta de credito	D4A 1 – Vender alimentos calientes opcionalmente. D1A6 – Rentar almacén por m3

Figura 1, Matriz FODA

PLAN ESTRATÉGICO GENERAL

El cuadro anterior muestra una matriz FODA (Fuerzas, oportunidades, amenazas y debilidades), en la parte superior se enlistan las Fortalezas y Debilidades, son de carácter interno, es decir, el proceso o las personas del negocio pueden afectar o controlar estos factores, en los cuadros a la izquierda se muestran las Oportunidades y las Amenazas, estas son de carácter externo, es decir las personas ni el proceso pueden controlar estos factores, en la parte central se enlistan las estrategias que podemos seguir para poder aprovechar nuestras fortalezas y contrarrestar las amenazas y debilidades tomando impulso con las oportunidades que presenta el medio ambiente.

Evaluación de Riesgos

En primer término vamos a realizar un análisis numérico para nuestras amenazas y debilidades y así poder establecer un plan de acción para cada una de estas de acuerdo al valor resultado del análisis.

PLAN ESTRATÉGICO GENERAL

Evaluación de Riesgo

Parámetro	Descripción	Calificación	Criterio
Origen	Interno	1	El proceso o personal interno lo puede generar
	Externo	2	Ocasionado por dependencias o personas externas
Probabilidad	Alta	3	Si el riesgo potencial se puede presentar entre el 70% y 100%
	Media	2	Si el riesgo potencial se puede presentar entre el 40% 69%
	Baja	1	Si el riesgo potencial se puede presentar en menos de 39%
Impacto	Catastrófico	20	Si se presenta, es muy probable que existan problemas con el cliente, legales
	Mediano	10	Si se presenta, puede afectar al negocio parcialmente, el cliente lo puede notar
	Bajo	5	Si se presenta, el cliente no lo notaría

Tabla 3, Evaluación de Riesgo

El cuadro anterior de evaluación de riesgos se usa para poder evaluar cada uno de los riesgos identificados en la matriz FODA de acuerdo a tres puntos de vista, por su origen, por la probabilidad de que el riesgo afecte o se presente en la organización, y por su impacto de acuerdo a la percepción del cliente o la continuidad de la operación.

Se utiliza de preferencia una codificación de colores, así conforme se avanza en el ejercicio se puede identificar el flujo de las informaciones.

PLAN ESTRATÉGICO GENERAL

1.4.1.1. Evaluación de Riesgos

Después de realizar la evaluación de riesgos, se le asigna un peso al control actual que se tiene para sobrellevar, contrarrestar o prevenir el riesgo, en el siguiente cuadro se identifican los cuatro niveles de control que se pueden usar para este análisis.

Valoración en Función del Control	
Control	Valoración de Riesgo
No existen controles	4
Controles deficientes	3
Controles efectivos pero no formalizados	2
Controles efectivos y documentados	1

Tabla 4, Valoración del control

Una vez evaluado cada riesgo y cuál es el control que se tiene sobre estos se multiplican cada valor entre sí, es decir, el valor obtenido en el de acuerdo al cuadro de evaluación de riesgos, y el nivel de control.

$$\text{Control} \times \text{Origen} \times \text{Probabilidad} \times \text{Impacto} = \text{Valoración Total de Riesgo}$$

Ecuación 1

PLAN ESTRATÉGICO GENERAL

Control	Probabilidad						
4	3	60	120	120	240	240	480
	2	40	80	80	160	160	320
	1	20	40	40	80	80	160
3	3	45	90	90	180	180	360
	2	30	60	60	120	60	240
	1	15	30	30	60	60	120
2	3	30	60	60	120	120	240
	2	20	40	40	80	80	160
	1	10	20	20	40	40	80
1	3	15	30	30	60	60	120
	2	10	20	20	40	40	80
	1	5	10	10	20	20	40
	Origen	1	2	1	2	1	2
	Impacto	5		10		20	

Tabla 5, Producto de los calificadores de riesgo

En el cuadro interno se identifican los valores del producto de estos factores en una matriz de riesgos identificada por diferentes colores, en este caso, como se ve en la tabla siguiente se observa que los productos cambian de color conforme aumenta el número, los que tienen menor riesgo aceptable son verdes, tolerable amarillo, moderado es naranja, importante son rojos y los inaceptables son negros.

En el cuadro siguiente se observa una columna con un plan de respuesta dependiendo del color/valor obtenido en del producto explicado anteriormente.

PLAN ESTRATÉGICO GENERAL

Este plan de respuesta genérico se debe seguir en específico para cada riesgo encontrado en la matriz FODA.

Consideraciones de Riesgos		
Valor Total	Alcance	Plan de Respuestas
> 300	Inaceptable	Evitar el riesgo, prevenir, proteger, compartir o transferir
de 150 a 300	Importante	Prevenir, proteger, compartir o transferir
de 45 a 150	Moderado	Proteger, compartir o transferir, reducir
20 a 40	Tolerable	Reducir el Riesgo, asumir el riesgo
< 20	Aceptable	Asumir el Riesgo

Tabla 6, Consideraciones de riesgo

La siguiente tabla enlista los riesgos y su evaluación de acuerdo a las tablas descritas anteriormente, en donde se evalúa individualmente cada riesgo potencial y se les evalúa los indicadores de control, origen, probabilidad e impacto para obtener el producto la columna valor de riesgo descrita como $CxOxPxI$, obteniendo así el indicador que nos ayudara a priorizar los riesgos potenciales que más afectan a nuestro negocio.

PLAN ESTRATÉGICO GENERAL

Amenaza	Descripción del Control	(c) Control				(O) Origen		(P) Probabilidad			(I) Impacto			Valor de Riesgo
		Sin 4	Poco 3	Sin Doc. 2	Si 1	Int. 1	Ext. 2	Alt. 3	Med. 2	Bajo 1	Cat. 20	Med. 10	Bajo 5	C x O x P x I
Amenazas que representan para la organización	Descripción del Control de las amenazas													
Producto Poco aceptado por el consumidor	Publicidad		3				2		2		20			240
Escases de producto	Proveedor Alternativo			2			2		2			10		80
Alto costo de energía eléctrica	Equipos nuevos ahorradores		3				2	3					5	90
Alto costo de energía eléctrica	Disminuir iluminación		3				2		2				5	60
Tipo de cambio inestable (Devaluación)		4					2			1		10		80
Servicio eléctrico deficiente		4					2		2			10		160
Nuevos competidores		4					2		2			10		160
Productos sustitutos		4					2	3				10		240
Posible IVA		4					2			1			5	40
Fraudes	Revisar todos los documentos		3				2		2		20			240
Robo de mercancía o dinero	Candados		3				2		2		20			240
Almacén Pequeño	Alta rotacion			2		1			2			10		40
Falta de tecnología para introducir productos propios	Buscar acuerdos		3			1			2			10		60
Bajo nivel de negociación con proveedores		4				1			2			10		80
Equipos descompuestos	Llamar a garantía			2		1				1	20			40
Producto en riesgo en temporada de calor		4				1				1		10		40
Capacidad menor a la demanda	Contratar almacen por m3			2			2			1		10		40
Bajo presupuesto	Pedir credito				1	1			2		20			40
Productos costosos	Formas de pago diferentes		3			1			2			10		60

Tabla 7, Evaluación de Riesgos

Ya evaluados todos los riesgos se pueden identificar cuáles son los que tienen valores mayores y comenzar a trabajar en ellos.

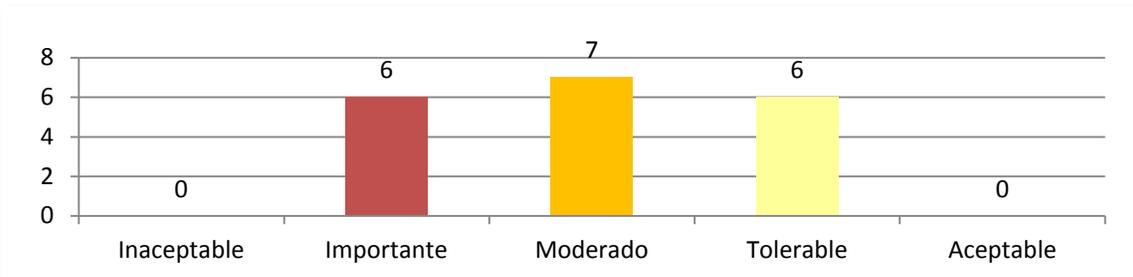


Figura 2, Gráfica por severidad

PLAN ESTRATÉGICO GENERAL

En esta gráfica e observa que tenemos cero condiciones inaceptables en nuestro análisis, seis condiciones importantes, siete condiciones Moderadamente importantes, seis condiciones tolerables, y cero condiciones aceptables.

Lo ideal sería que no existan condiciones que pongan en riesgo la operatividad y éxito del negocio o que fueran las menos, o que se tuvieran planes específicos que disminuyen y prevengan estas condiciones hasta llegar a ponerlas como aceptables.

1.4.1.2. Estrategias para control de riesgos

Del cuadro anterior se entiende que no es una tarea sencilla establecer un producto como el descrito, se analizará las estrategias de los cuadros interiores para lograr ser competitivo superar esas dificultades.

Los siguientes son los riesgos específicos con valor de riesgo superior a 150 y menor a 300 por lo que aparecen en rojo en el cuadro anterior. Lo que significa que requieren atención inmediata

- A2 - Producto Poco aceptado por el consumidor
- A3 - Servicio eléctrico deficiente
- A8 - Nuevos competidores
- A1 - Productos sustitutos
- A10 - Fraudes
- A11 - Robo de mercancía o dinero

PLAN ESTRATÉGICO GENERAL

De acuerdo al cuadro de consideraciones de los riesgos, se pueden hacer las siguientes preguntas:

- ¿Se puede prevenir?
- ¿Se puede proteger contra este riesgo?
- ¿Se Puede compartir o transferir el riesgo?

Para el riesgo A2 - Producto Poco aceptado por el consumidor, existe control publicidad, contestando las preguntas sugeridas en el cuadro de consideraciones de riesgos, se pretende prevenir generando una estrategia combinada con las fortalezas F5 y F6 siguiendo el plan F5,6A2

F5,6A2 - Campañas de concientización para promover productos congelados y sus beneficios. Realizar un folleto de presentación que resalte las el tiempo de preparación de los alimentos, la ventaja de no tener conservadores y los beneficios de poder almacenar por largo tiempo al mismo tiempo de promover la plaza y el concepto del negocio, con colores anaranjados y fotografías que se vean visiblemente apetitosas de de los productos , este folleto se debe entregar de mano en mano en las residencias de los vecinos del negocio, mencionando siempre verbalmente una atenta invitación para conocer el negocio, su ubicación y enfatizando que es un nuevo concepto que le gustará, esta campaña se hará siempre entre las trece y quince horas, ya que siendo alimento el producto y el periodo es el horario de los comida, el cliente potencial asociara inevitablemente su necesidad actual de comer con el negocio despertando su curiosidad por

PLAN ESTRATÉGICO GENERAL

asistir, conocer probar las novedades. Esta publicidad debe ser considerada en los gastos de operación del negocio.

Para el riesgo A3 - Servicio eléctrico deficiente, no existe control alguno, se podría tratar de compartir el riesgo a Comisión Federal de Electricidad (CFE), pero eso no evitaría que se presentara el riesgo, que nuestro negocio se viera afectado al igual que nuestros clientes Tampoco podemos decir que se puede prevenir, en realidad las fallas en el suministro de electricidad son inesperadas y externas por lo que la opción viable es protegerse, en este caso no tenemos una Fortaleza que podamos combinar para seguir una estrategia, por lo que se define la necesidad de obtener y tener como parte de las instalaciones un generador de electricidad con motor a gasolina, con el fin de hacerlo funcional como medida de contención en caso de fallas en el suministro de energía eléctrica. Este generador se deberá agregar en presupuesto para inversión inicial y habilitación del local comercial.

Para el riesgo A8 - Nuevos competidores, No existe control alguno, se pretende combinar con fortaleza F4, Seleccionar punto de venta con servicios a domicilio y compras programadas por internet y por teléfono.

A8,F4 - Selección de punto de venta: Seleccionar la mayor cantidad de medios para ser contactado por el cliente, esto incluye pero puede evolucionar, punto de venta físico, tienda virtual o venta por internet, venta por teléfono, servicio a domicilio mediante programación de entrega, esto es, el cliente puede hacer su pedido mediante cualquiera de los medios mencionados pero solicitara

PLAN ESTRATÉGICO GENERAL

que el producto se le entrega en cierto domicilio a cierta hora, que sea conveniente para el cliente. Por ejemplo, una cliente que trabaja contacta por internet y solicita una serie de artículos congelados, no desea que se descongelen por que posiblemente no los consuma todo el mismo día, por lo tanto pide que se lo lleven a la puerta de su trabajo a las 18:30 horas que es cuando sale hacia su casa.

Con esto se cubre así la mayor cantidad de horario y medios perfeccionándolos con el tiempo y logrando la preferencia del público.

Para la amenaza A10 – Fraudes, sólo existe control no documentado para revisar cualquier documento y medio de pagos, por lo que se debe implementar antes de iniciar las operaciones, siguiendo la guía de consideraciones de riesgos se debe prevenir, se podría compartir el riesgo con los empleados víctimas de fraude, pero no generaría lealtad en los empleados, por lo que se prefiere tener elementos como verificador de documentos y capacitación para afrontar posibles defraudadores con documentos apócrifos o tarjetas de crédito robadas o falsas. Esta máquina verificadora documentos debe de incluirse en la inversión inicial.

Para el riesgo A11 - Robo de mercancía o dinero, se cuenta con candado para las puertas como control, tomando en cuenta la gravedad del riesgo se deberá contar adicionalmente con una alarma instalada el local comercial con monitoreo las 24 horas, contando con la posibilidad de prevenir ataques durante el horario de servicio con los botones de pánico con que cuentan las alarmas y

PLAN ESTRATÉGICO GENERAL

durante las horas de descanso puesto que se debe pagar el monitoreo para que una empresa de seguridad responda en caso de activación, esta alarma debe ser considerada como parte de los gastos de operación.

Los siguientes son los riesgos específicos con valor de riesgo superior a 45 y menor a menor a 150 por lo que aparecen en naranja en el cuadro de valor de riesgo. Lo que significa que requieren atención inmediata

- A3 - Alto costo de energía eléctrica
- A4 - Tipo de cambio inestable (Devaluación)
- A9 - Escases de producto
- D3 - Falta de tecnología para introducir productos propios
- D4 - Productos costosos
- D6 - Bajo nivel de negociación con proveedores

De acuerdo al cuadro de consideraciones de los riesgos, se pueden hacer las siguientes preguntas:

- ¿Se puede proteger contra este riesgo?
- ¿Se Puede compartir o transferir el riesgo?
- ¿Se puede reducir?

Para el riesgo D3 – Alto costo de energía eléctrica, Se cuenta como control con equipos nuevos ahorradores de energía para mantener lo productos congelados, se pretende reducir el riesgo ya que no se puede compartir este gasto con alguien

PLAN ESTRATÉGICO GENERAL

más, con una estrategia que pretende minimizar gasto de energía con iluminación natural mediante Domos reflectivos: Los equipos refrigeradores y los congeladores obviamente consumen altas cantidades de energía eléctrica, actualmente los equipos tiene una etiqueta amarilla que indica la optimización en el consumo de energía eléctrica, los equipos de refrigeración y congelación trabajan con un sistema de flujo de aire que enfría el producto, y con un termostato que enciende en ciertos límites acciona el compresor que impulsa la corriente de aire helado. Los Fabricantes proveen una tabla que indica cuantas veces se encenderá un compresor durante un ciclo de 24 hrs, los aparatos consumen energía eléctrica aproximadamente 1/3 del tiempo operación, y los ciclos se presentan con más frecuencia mientras más seguido se abran las puertas o se introduzca producto no congelado en el mismo. Es conveniente tener un contrato de interconexión³ con CFE y alimentación de dos fases para poder distribuir la carga eléctrica y obtener más eficiencia en el consumo de energía eléctrica. Se puede construir una cámara de congelamiento fija o equipos de congelamiento móviles, la diferencia en costo del equipo es grande y la ventaja de almacenamiento no es tan diferente, de hecho grandes almacenes también significarían gran inversión en inventario. La iluminación deberá ser en la medida de lo posible de luz natural, para eso existen locales comerciales con grandes ventanas, por mas importante tener domos reflectivos⁴ que aprovechan los rayos del sol y los proyectan en la luz a los

³ Obtenido el 4 de abril de 2012 desde <http://www.cfe.gob.mx/sustentabilidad/energiarenovable/Paginas/Beneficios.aspx>

⁴ *Solatube*, Obtenido el 4 de abril desde <http://www.conae.gob.mx/work/sites/CONAE/resources/LocalContent/4289/2/carlosalatorre.pdf>

PLAN ESTRATÉGICO GENERAL

interiores con un aprovechamiento de la mayor parte de las horas del día, reduciendo el consumo de iluminación a cero.

Para el riesgo A4 - Tipo de cambio inestable (Devaluación), No se cuenta con control alguno, se pretende tener una estrategia combinando con la fortaleza F7.

F7A4 – Aceptar pagos con tarjeta de crédito, debito, vales de despensa y efectivo. Se obtiene la posibilidad de aceptar pagos con todos los medios de pago como son efectivo, vales de despensa y tarjetas de crédito y debito mejorando el servicio con respecto a la economía informal, pretendiendo reducir el impacto que tuviera una devaluación sobre la economía de los clientes y posiblemente sobre el precio de los productos.

Para el riesgo A9 - Escases de producto, Ante la posibilidad de los proveedores actuales tengan escases de producto, se debe buscar constantemente proveedores locales, regionales o internacionales que puedan mejorar el servicio, o al menos lograr obtener productos alternativos de calidad igual para siempre tener disponibilidad de productos y jamás negar ninguna opción ofertada a los clientes ya que eso genera deslealtad y pérdida de competitividad.

Para el riesgo D3 - Falta de tecnología para introducir productos propios, no existen controles documentados, se pretende combinar con la oportunidad O7, y lograr tener productos propios sin invertir en tecnología costosa, y alinearse con los objetivos del negocio que es comercializar los productos.

PLAN ESTRATÉGICO GENERAL

D3O7 – Acuerdos con proveedores en México con la tecnología para congelar y empaquetar alimentos: La tecnología para congelamiento de alimentos es altamente costosa⁵, entre 50 y 100 mil dólares, no es una inversión justificable actualmente, cuando se cuente con una cadena de establecimientos y también con un almacén central se podrá pensar en adquirir esta tecnología como una segunda etapa del proyecto, se pretende lograr acuerdos comerciales para que maquilen productos únicos, como lo son cortes finos de res pre-cocidos, el procedimiento para esto sería cocinar y congelar inmediatamente con la tecnología adecuada para lograr cristalizar el producto y empaquetarlo al vacío inmediatamente, logrando así tener productos sin conservadores y libres de contaminaciones.

Para el riesgo D4 - Productos costosos, no existen controles documentados, se pretende combinar con las estrategias O2 y O3, ya que estos grupos prefieren comprar porciones pequeñas por lo que pueden costear un producto con precios mayores a los frescos pues comparan el precio de los alimentos de restaurante o con porciones grandes. También se pretende combinar con la amenaza A1, buscando ubicar este producto como sustituto de los restaurantes o cafeterías y fondas.

D4O2,3 – Ofrecer porciones pequeñas: Debido a que los productos pre-cocidos y congelados pueden llegar a tender costos superiores a los de los

⁵Obtenido el 26 de marzo desde http://www.alibaba.com/product-gs/430754071/tunnel_quick_freezing_machine.html?s=p

PLAN ESTRATÉGICO GENERAL

productos frescos, para las madres y personas que buscan economizar se pretende ofrecer porciones pequeñas empaquetadas, las porciones pequeñas ayudaran a convencer al cliente de probar el producto, inclusive de probar otros productos por un precio bajo, si se compara con las porciones enormes que se venden actualmente en los almacenes y tiendas de autoservicio. Entonces una familia pequeña, o una estudiante que vive solo puede comprar varias porciones pequeñas, las podrá almacenar en su área de congelamiento de su aparato domestico evitando desperdicios como sucede con los alimentos frescos que se refrigeran y tiene tiempos de caducidad muy cortos.

D4A1 – Vender alimentos calientes opcionalmente. Si bien el producto es posiblemente más costoso que los alimentos frescos, también es cierto que el producto ya tiene cierto grado de preparación, de hecho está totalmente cocinado y preparado, conservado mediante congelación, también se puede decir que el producto es considerablemente más barato que alimentarse en un restaurante, de este modo se pretende ofrecer opcionalmente sin costo adicional para el cliente, la posibilidad de seleccionar producto en la cantidad que se desee y pesarse para después pasar a el área de calentamiento y poder disfrutar al instante del producto, el cliente que come mas pagara mas y el que tenga menos apetito podrá comprar menos cantidad.

Para el riesgo D6 - Bajo nivel de negociación con proveedores, no existe control actualmente, se pretende buscar acuerdos para ser reconocidos como distribuidores de las marcas que ya existen servir como medios de publicidad de

PLAN ESTRATÉGICO GENERAL

los proveedores, una vez iniciado la operación, el nivel de compras deberá aumentar considerablemente de acuerdo al pronóstico de ventas logrando mejorar la posición de negociación ante los proveedores.

Los siguientes son los riesgos específicos con valor de riesgo superior a 20 y menor a menor a 40 por lo que aparecen en amarillo en el cuadro de valor de riesgo. Lo que significa que requieren atención inmediata

- A6 - Capacidad menor a la demanda
- A7 - Posible IVA
- D1 - Almacén Pequeño
- D2 – Bajo Presupuesto
- D5 - Equipos descompuestos
- D7 - Producto en riesgo en temporada de calor

De acuerdo al cuadro de consideraciones de los riesgos, se pueden hacer las siguientes preguntas:

- ¿Se puede reducir?
- ¿Se puede asumir el riesgo?

Para el riesgo A6 - Capacidad menor a la demanda, se intensifica pues se combina negativamente con el riesgo D1 – Almacén Pequeño, no existen controles documentados, se pretende lograr una estrategia que atienda estas dos necesidades.

PLAN ESTRATÉGICO GENERAL

D1A6 – Rentar almacén por m3. Si bien se pretende tener un almacén pequeño también se espera que se necesite aprovechar costos de oportunidad por volúmenes, lo que implicaría aumentar la cantidad de inventario, en este caso se pretende obtener en renta almacén congelado por metro cúbico, estos convenios se pueden hacer con contratos mensuales y pueden aumentar o disminuir el volumen de almacenamiento y solo se utilizaría de acuerdo a la demanda de almacenar inventario.

Para el riesgo A7 - Posible IVA, no existen controles actualmente, se pretende lograr una combinación con la fortaleza F7, parecida a la estrategia A4F7.

F7A7 – Aceptar pagos con tarjeta de crédito, debito, vales de despensa y efectivo. Si bien actualmente no se gravan los alimentos con IVA (Impuesto al Valor Agregado), existe la posibilidad de que esto ocurra tarde o temprano, esta situación podrá afectar la demanda orillando a algunos clientes a comprar en lugares no establecidos como tianguis, se pretende entonces cooperar con la economía familiar al tener siempre variedad de formas de pago para que el cliente puede aprovechar los beneficios que tengan como tarjetas de crédito o debito y vales de despensa que no son normalmente aceptados en lugares no establecidos o informales.

Para el Riesgo D1 – Almacén pequeño, se pretende una combinación con la oportunidad O7 y con eso reducir el riesgo.

PLAN ESTRATÉGICO GENERAL

D107 – Manejar inventarios mínimos con alta rotación, acordar con el proveedor entregas JIT (Justo a tiempo por sus siglas en ingles): Dado los altos costos de energía eléctrica de los equipos de congelación, se platea tener una área para mantener un máximo de 300 Kg de producto, se requiere manejar con mucho cuidado la mezcla de productos para poder ofrecer variedad en todo momento y nunca negar el producto, se espera que cuando el negocio logre su punto de equilibrio, esto es que los ingresos sean al menos iguales a los egresos, esto se verá más adelante en el plan financiero de este mismo documento, se estarán vendiendo aproximadamente 2000 kg de producto, lo que significa que se tendrá que resurtir siete veces el almacén del negocio, lo que implica que se deben realizar los pedidos a los proveedores entre una y dos veces por semana, siendo que los proveedores tienen entrega a domicilio y tienen almacenes locales en la ciudad se facilitará esta tarea, logrando mantener alta rotación de inventarios

Para el riesgo D2 - Bajo presupuesto, se planea obtener un crédito que por lo menos duplique la inversión de los socios, así poder tener mejores condiciones para negociar y mantener la imagen del negocio y no tener flujo negativo que detenga las operaciones, este se debe detallar en el plan financiero más adelante en este mismo documento.

Para el D5 - Equipos descompuestos, no se tienen controles documentados, debido a que los equipos son nuevos se puede hacer valer la garantía en caso de cualquier malfuncionamiento, pero eso no significa que no se afectaran las operaciones, la capacidad de almacenamiento o la imagen de la

PLAN ESTRATÉGICO GENERAL

marca, por lo que se pretende reducir el riesgo mediante un plan de mantenimiento preventivo que deberá estar considerado en flujo de caja mencionado más adelante en este mismo documento.

Para el riesgo D7 - Producto en riesgo en temporada de calor, no existen controles actualmente, se pretende instalar aire acondicionado para confort de los clientes y también para que los productos tengan menor riesgo al ser sacados de los congeladores, como es natural muchos clientes les gusta tocar y ver los productos para apreciar las características físicas, durante las temporadas de calor será se correrá el riesgo que esta maniobra llegue a descongelar parcialmente los productos. El equipo de aire acondicionado debe estar considerado en el presupuesto de la inversión inicial para acondicionamiento del local

1.4.1.3. Estrategias combinadas fortalezas y oportunidades

Las siguientes estrategias combinan fortalezas y oportunidades para generar estrategias que generen ventaja competitiva y cumplir con los objetivos planteados en el proyecto

F1O2 - Empaques re-sellables: Los alimentos chatarra, las comidas rápidas, los pollos rostizados son competidores de este negocio ya que son procurados por personas que no quieren cocinar, no saben cocinar o que por sus actividades cotidianas o laborales no tienen tiempo de cocinar, en este caso se ofrecen empaque re-sellables, esto son bolsas plásticas metalizadas para mantener el producto con sello tipo *ziploc*, esto facilita la tarea de calentar solo la cantidad de

PLAN ESTRATÉGICO GENERAL

producto que se desea consumir, permitiendo mantener el resto del producto en el empaque y sellado para evitar que se mezclen con otros olores y humedades del ambiente o dentro del mismo congelador del cliente, esta manera de alimentar a la familia es mucho más sana, rápida y económica que cualquiera de las opciones listadas anteriormente.

F1O1 - Hacer promoción de los productos: En este caso se necesitara tiempo y esfuerzo no solo para publicitar el producto en sí, si no para informar a los consumidores de las bondades de los alimentos congelados, que su medio de conservación es precisamente el congelamiento por lo que no tienen otras substancias que actúen como conservadores como los producto enlatados o deshidratados. Para esto se pretende establecer una campaña que informe, y evidencie de manera clara y comparativa con comidas de las denominadas rápidas, mostrando sus ventajas, bajo contenido en grasas y en conservadores. Al mismo tiempo sus ventajas de almacenamiento, tiempo de almacenamiento, y instructivo de fácil preparación. En sí un informe general que instruya y convenza a la población general y tener la oportunidad de probar el producto. Esta campaña se pretende por medios escritos, con posters en las escuelas y haciendo demostraciones y degustaciones en el establecimiento en horarios pico.

F2O2 – Paquetes balanceados de alimentos para toda la familia: Implementar promociones de paquetes que incluyan al menos tres variedades de alimentos, e informar claramente a los consumidores calidad, cantidad y calorías por porción, emitir un boletín electrónico que indique cuales son los paquetes, cuantos

PLAN ESTRATÉGICO GENERAL

paquetes existen y la capacidad de armar su paquete a la medida. Estas promociones aprovecharán la ventaja del paquete para aumentar el volumen de venta de productos con menor rotación, también tendrán precios de paquete, siempre serán terminados en 9 para que sea percibido como oferta, el comprador no verá en el precio del paquete el desglose de los productos que incluye.

F2O2 – Ofrecer comidas completas: Un mercado atractivo es el mercado industrial, mejor dicho mercado de ventas de comidas completas individuales dirigido a oficinas o industrias que no cuenten con las facilidades técnicas ni económicas para proveer de cafetería o área de alimentos en sus lugares de trabajo, por lo que se pretende ofrecer a estos clientes vender a precios accesibles platos individuales para que los empleados los compren, ellos mismos, vía nomina o como prestación de la empresa y los calienten tipo autoservicio, solo se requiere una área de mesas, un equipo congelador para almacenar los platos y un equipo microondas para calentar los alimentos, en este caso una idea que se pretende es ofrecer al cliente prestar en comodato un congelador y un horno de microondas para almacenar y calentar los alimentos, al mismo tiempo se ofrece facturar por el consumo de los alimentos lo que es altamente conveniente para el cliente ya que el servicio de alimentos es 100% deducible de impuestos. De este modo se puede publicitar mediante medios específicos, como revistas especializadas en industria y la cámara de comercio y la industria este servicio para que los interesados obtengan estos beneficios para sus empleados.

PLAN ESTRATÉGICO GENERAL

F7O3 – Visitar universidades y acordar para promocionar: Atender a los universitarios foráneos, que tienen bajos presupuesto y viven solos o en casas de asistencia, se pretende visitar a las universidades para acordar poner posters promocionales en los lugares destinados para esto, también la posibilidad imprimir en los recibos de pago una invitación a conocer la marca y los productos, las felicidades de los productos son altamente benéficas para personas que no saben cocinar y que no tienen instalaciones para cocinar, el producto se puede calentar en microondas o en parrilla eléctrica, está sazonado y pre-cocido, viene empaquetado en porciones pequeñas y con bolsas resellables para evitar desperdicios y guardar el producto para consumir el restante en otra ocasión.

Se pretende también visitar las casas de asistencia de estudiantes para invitar a los estudiantes personalmente y dejar muestras para degustación, al administrador de la casa de asistencia se le pretende ofrecer la posibilidad de que pueda almacenar una cantidad de comidas completas congeladas, a un precio de mayoreo, para que él las pueda ofrecer a sus inquilinos a un precio superior.

F4O5 - Replicar el modelo en diferentes puntos. El modelo se puede aplicar en diferentes zonas geográficas de la zona metropolitana de Guadalajara con el fin de atender al público consumidor de la zona y entendiendo que la estrategia está dirigida a diferentes segmentos, no se puede esperar que todos estos se concentren en la misma área, por lo que el modelo debe respetar la estrategia y la imagen corporativa, pero puede adecuarse a los consumidores de la zona, en servicios o inclusive en la variedad del inventario. Se puede entender de esto que

PLAN ESTRATÉGICO GENERAL

podría darse el caso después de comenzar la operación que en cierta zona el consumo se inclina a comidas completas, otra zona a carnes rojas y otras balanceado entre todos los grupos de alimentos y variedades, La ventaja de tener varios puntos de venta posiciona la marca en la mente de la población, así como nos ayuda a mejorar el nivel de los inventarios, permitiendo re balancear productos con poca rotación a plazas que tengan mejor rotación de inventarios.

1.5. Competencia

El mercado de la comida congelada representa un valor en ventas de 8.6 mil de millones de pesos en el mercado mexicano, con un tasa de crecimiento esperada de 16%⁶. Solo el 37% de la comida congelada se vende a través de tiendas detallistas³. Las tiendas de conveniencia tradicionales se pueden encontrar una serie de productos y servicios a un precio superior al del supermercado pero con la facilidad de estar conveniente cerca y con amplios horarios de servicio.

Se pretende tener un establecimiento también ofrece una serie de productos que se pueden encontrar en tiendas del tipo almacén, que venden en paquetes extra-grandes, y también productos que se pueden encontrar en cadenas de supermercado.

⁶ “Ready Meals – Mexico”,30 de noviembre 2010, Country Sector Briefing, obtenido el 6 de febrero de 2011 desde <https://www.portal.euromonitor.com/Portal/accessPDF.ashx?c=23\PDF\&f=S-166785-18975423.pdf&code=Qsu0g%2b%2buHahe843S5Cy9dtQI36c%3d>

PLAN ESTRATÉGICO GENERAL

A diferencia de los establecimientos anteriormente citados se pretende ofrecer paquetes manejables en tamaño, con excelente variedad de productos, inclusive superior a la competencia, y excelente calidad. Además de incluir una línea de productos cárnicos de nivel superior al que se ofrece en la zona.

Luego entonces, de esto se desprende que tenemos un mercado meta general, amas de casa, personas que viven solas, trabajadores o profesionistas, personas clase media, media baja, que necesita comprar porciones pequeñas de productos de excelente calidad, y de fácil y rápida preparación. Las mujeres trabajadoras ya dedican un 23% de su tiempo a las labores domesticas⁷, lo que significa que necesitan tener maneras practicas de alimentar a sus familias.

Y también se tiene un mercado meta exigente que requiere productos cárnico de alta calidad, estos productos son de calidad restaurante cinco estrellas pero se pueden comprar crudos para prepara una parrillada familiar por 50% del servicio pagado en un restaurante.

También se pretende introducir un producto propio, productos cárnicos, cortes finos calidad de importación, pre-cocidos y empaquetados al alto vacío.

El modelo del negocio es tipo delicatesen, es decir, todos los productos son de gran calidad y se pesan para su venta.

⁷ “Consumer Lifestyles in Mexico”, obtenido desde <https://www.portal.euromonitor.com/Portal/accessPDF.ashx?c=12\PDF&f=X-103206-14409212.pdf&code=0YmPb7mJx%2bbOg%2bvJl4ctEp1UBPc%3d>

PLAN ESTRATÉGICO GENERAL

En la zona metropolitana de Guadalajara existe una población aproximada de 3,540,000 personas⁸.

1.6. Tecnologías

¿Por qué se congelan los alimentos? Los alimentos se congelan como un medio para la preservación, las técnicas modernas de congelamiento son tan rápidas y a tan bajas temperaturas que se cristalizan las células y los tejidos permitiendo así que cuando se descongele no se pierdan fluidos, permitiendo conservar las texturas como si estuviesen recién elaborados. Los alimentos congelados requieren de equipos especializados para congelamiento con ráfaga de gas a una temperatura de -40°C , estos equipos son costosos y grandes, el proceso de producción incluye preparar los alimentos crudos y cocinarlos para después pasarlos por la banda transportadora que dirige el alimento hacia el túnel que congela el alimento, al salir del otro lado de la máquina el alimento está congelado, prácticamente cristalizado, sin perder sus propiedades de textura, color y sabor, no se pega con ninguna otra pieza pues ya está congelado. Debido a que a esta temperatura los microorganismos tampoco viven no es necesario adicionar productos conservadores a estos productos siempre y cuando se mantengan congelados al menos a -9°C .

Esta tecnología se usa para la mayoría de los alimentos usados por las grandes cadenas alimenticias tipo americano.

⁸ INEGI, Base de datos Iris consultada el 6 de abril de 2011

PLAN ESTRATÉGICO GENERAL

Algunos productos cárnicos se congelan en estado natural y se cortan en porciones ya congelados, esta técnica no se utiliza en cualquier tipo de cárnicos, ya que es un poco más costoso y por lo tanto se aplica solo en cortes seleccionados y certificados con alguna de las clasificaciones comerciales existentes o la conocida por la Oficina de Administración de Alimentos y drogas por sus siglas en inglés (FDA)⁹ de los Estados Unidos. Los productos cárnicos se empacan al alto vacío y la mayoría de los alimentos no crudos se empacan en bolsas de plástico en ambientes bajos en humedad.

Los alimentos congelados se deben mantener congelados en equipos de nivel comercial a temperaturas máxima de -9°C, los equipos comerciales de congelamiento tienen características que nos ayudan a mantener la temperatura estable a diferencia de los domésticos que tienen ciclos de congelamiento y descongelamiento para mantener el equipo libre de la llamada escarcha, o congelamiento de la humedad residual en las paredes del equipo.

¿Qué pasa si un producto se descongela y se vuelve a congelar en un congelador doméstico? Mientras el producto se conserve congelado no se generaran bacterias ni se desintegran los cristales que mantienen las fibras y las paredes celulares congeladas, Debido a que el producto está congelado individualmente el manejo es simple y no es necesario descongelar un paquete completo para su uso, si es necesario se puede extraer del paquete una sola pieza. La mejor técnica para descongelado es a temperatura de refrigeración, es

⁹Obtenido el 26 de Marzo de 2012 desde <http://www.fda.gov/>

PLAN ESTRATÉGICO GENERAL

decir entre 0 y 2°C, lo que significa que será lenta, esto prevendrá que los fluidos y líquidos se pierdan por el estrés que causa la descongelamiento rápido y conservara las texturas y colores.

Un congelador Domestico o un congelador comercial no tienen la potencia de una maquina de congelación por ráfaga por lo que el congelado será lento, una vez que se ha descongelado un producto no se recomienda volver a congelar, el congelamiento lento permitirá que se atrapen microorganismos y no se cristalizara lo que provocara que el producto entre en una etapa de descomposición.

La tecnología de almacenamiento es de carácter comercial y está al alcance de varios proveedores locales y nacionales que ofrecen equipos así como su instalación y mantenimiento, sin embargo los equipos especializados en el congelamiento son grandes, y mucho más especializados lo que los hace más costosos, las implicaciones entre crear nuestros propios productos y comprarlos a proveedores ya establecidos son muy grandes ya que las características higiénicas, de espacio y legales son totalmente diferentes.

Los proveedores actuales venden los productos ya preparados y congelados en empaques de aproximadamente 10 Kg, por lo que se deben re-empaquetar para tener paquetes económicos para los fines de la tienda.

1.7.Desarrollo estratégico de la empresa. Principales objetivos y estrategias de desarrollo

PLAN ESTRATÉGICO GENERAL

Cambiar la percepción del consumidor para que pueda consumir con la misma facilidad productos enlatados, deshidratados y congelados sin temor por la calidad nutricional de los productos.

Establecer una zona de almacenamiento congelado para los productos que se venden en los establecimientos.

Crear acuerdos y descuentos y créditos por volumen.

Desarrollar productos pre-cocidos cárnicos y vegetales, pastas, pasteles y pan para hornear, que se almacenen congelados para dar servicio al consumidor y a negocios de alimentos.

Ser reconocido como el proveedor de alimentos congelados en la zona, donde el consumidor puede encontrar vegetales, postres, pastas, comida rápida, pollo, pescados, mariscos, cortes finos de res, condimentos y cualquier alimento que coincida con las características del establecimiento, es decir, que sea de fácil y rápida preparación, en amplios horarios y conveniencia.

Establecer las bases para replicar el modelo actual como franquicia.

CAPÍTULO II

PLAN DE MERCADOTECNIA

PLAN DE MERCADOTECNIA

2.1. Objetivos

Establecer una serie de ideas para promocionar el producto, el punto de venta y e concepto que se quiere introducir.

Identificar los segmentos meta.

Cuantificar el mercado.

2.2. Mercado Potencial

Colonia	Nivel socioeconomico	Ingreso Familiar Mensual	Población en hogares	Población masculina	Población total	Viviendas particulares habitadas con 3 cuartos y más	Grand Total
Bufambillas	ALTO INFERIOR	\$ 438,000	4659	2716	5640	1057	16310
Bugambillas 1era seccion	ALTO INFERIOR	\$ 438,000	2102	1315	2770	562	8105
Bugambillas junto a lopez	ALTO INFERIOR	\$ 438,000	2664	1342	2781	670	9209
Gustavo Diaz Ordaz	BAJO SUPERIOR	\$ 11,685	4583	2751	5672	1125	16007
La calma	MEDIO SUPERIOR	\$ 64,245	4656	2494	5230	1323	16855
las aguilas	MEDIO SUPERIOR	\$ 64,245	3995	1938	4133	1123	13617
Las aguilas 1	MEDIO SUPERIOR	\$ 64,245	5705	2742	5872	1473	19089
las aguilas 2	MEDIO SUPERIOR	\$ 64,245	3167	1589	3349	855	10907
Las alamedas	MEDIO INFERIOR	\$ 26,655	4484	2380	4994	1371	15975
Las Arboledas	MEDIO SUPERIOR	\$ 64,245	5033	2561	5462	1446	17905
Las fuentes	ALTO INFERIOR	\$ 438,000	4912	2389	5018	1412	16821
Paseos del Sol	MEDIO INFERIOR	\$ 26,655	4807	2409	4914	1126	15294
Pinar de la calma	MEDIO INFERIOR	\$ 26,655	3979	2040	4299	1076	13904
Grand Total			54746	28666	60134	14619	189998

3. Tabla 1, Colonias Mercado Potencial¹²

¹ Nivel económico e ingreso familiar obtenidos de la encuesta SIGMA 1992-2006, SIGMARKET

² La población de las colonias consultada de INEGI, base de datos IRIS consultada el 6 de abril de 2011

PLAN DE MERCADOTECNIA

Para efectos de este análisis se seleccionaron una serie de colonias cercanas a la zona del punto de venta para saber la cantidad de clientes potenciales. Se tomara en cuenta la tabla 6 y se cuantificaran la cantidad de hogares habitados en las colonias listadas.

Se seleccionaron las colonias que tienen nivel socioeconómico alto inferior y bajo superior, en donde encontramos que la cantidad de hogares es de esas colonias es de 21,881 casas habitación.

3.1. Investigación de mercado

Para fines de este estudio de mercado se realizo una encuesta a 26 personas en la zona geográfica en donde se pretende establecer el punto de venta, se entiende que no es una muestra representativa estadísticamente.

2.3.1. Objetivos del estudio

Se pretende conocer las costumbres de los vecinos de la zona elegida así como su nivel de aceptación de los productos congelados y su capacidad de pago para poder estimar el precio de venta de nuestros productos.

2.3.2. Método

, Encuesta directa a los vecinos de la zona, con preguntas semi-cerradas que pretenden establecer la frecuencia de la situación de cada producto.

PLAN DE MERCADOTECNIA

	Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	Total
1 Come usted productos carnicos y vegetales congelados	5	0	0	21	26
2 Con que frecuencia consume productos congelados	3	14	7	2	26
3 Con que frecuencia toma vino tinto	8	11	4	3	26
4 Con que frecuencia hace carne asada	4	9	10	3	26
5 Legusta comprar sus alimentos por telefono	9	9	4	4	26
6 Compra usted por internet	17	9	0	0	26
7 Prefiere ir a la tienda y escoger usted mismo	0	7	10	9	26
8 Consume alimentos denominados Comida Rapida	0	12	11	3	26
La cantidad de informacion en el empaque de los productos que consume le sirve para planear la dieta de su familia	5	12	5	4	26
9					
10 Compra usted en la carniceria local	4	4	7	11	26
11 Prefiere comprar caliente para llevar	0	12	0	14	26
12 Prefiere pagar con su tarjeta de credito	4	10	7	5	26
13 Prefiere pagar en efectivo	0	11	6	9	26
14 Prefiere pagar con vales de despensa	14	3	9	0	26

Tabla 2, Encuesta

Lugar, se realizó la encuesta a personas que viven en el área comprendida entre la Colonia las fuentes y la colonia el Santanita, la mayoría son mujeres con hijos, se realizó entre las 12 del día y las 4 de la tarde en días hábiles. Se entrevisto a 26 personas.

2.3.3. Gráficas

A continuación se muestran algunas graficas de los resultados de las entrevistas y su interpretación

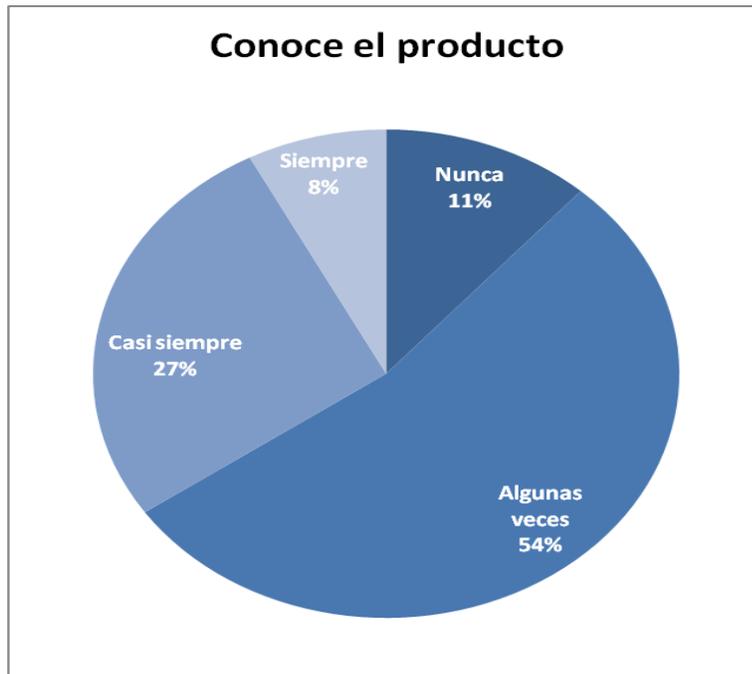


Figura 1, Conoce el producto

La pregunta de con qué frecuencia se alimenta de productos congelados destaca que el 54% de los entrevistados consume alimentos congelados algunas veces, en segundo lugar se posiciona con 27% los que contestaron casi siempre y 8% los que contestaron que siempre, se encontraron en la muestra 8% de respuestas negativas, es decir no consume alimentos congelados nunca.

Si el universo en la zona representa 21,881 familias, estamos hablando de un mercado potencial del 35% que es la suma de los que contestaron siempre y casi siempre equivale a 7,658 Familias.

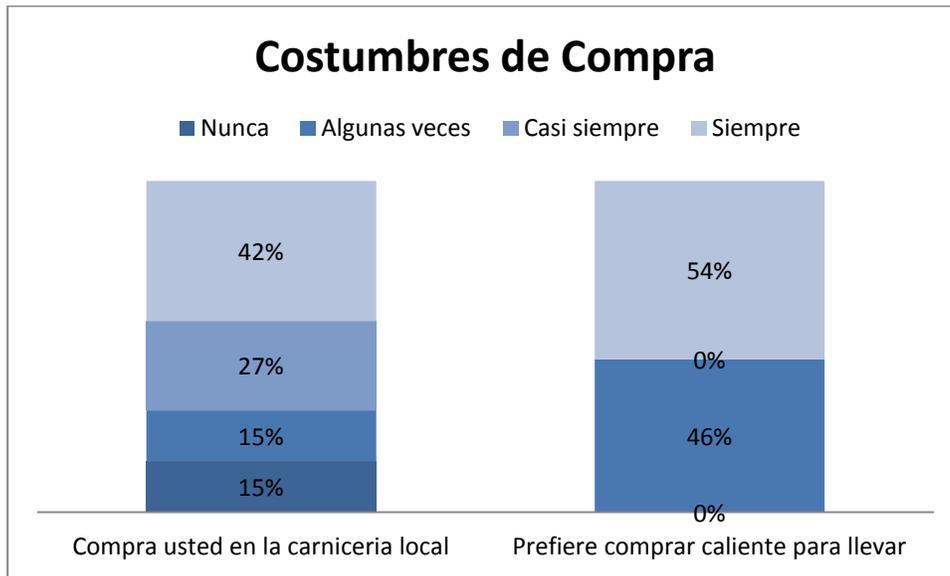


Figura 2, Costumbres de compra

Esta grafica se refiere a las costumbres de compra, nos indica si las personas gustan de cocinar o prefieren comprar los alimentos preparados, también nos dice si compran sus alimentos en supermercados o en negocios de barrio como la carnicería local.

El 42% de los encuestados afirma comprar siempre en la carnicería local y el 54% contestó que siempre compra los alimentos preparados en contraste con un 46% que dice algunas veces compra alimentos calientes para llevar.

Esto nos indica que el principal competidor es la carnicería local y los lugares que sirven comida caliente para llevar, de la cual podemos dirigir esfuerzos para entonces de 21,881 familias tenemos un potencial de 54%, es decir casi 12 mil familias que prefieren alimentos calientes para llevar, se muestra

una tendencia a la que se puede apostar y tratar de influenciar como objetivo al 5% de este grupo para que compre en el negocio.

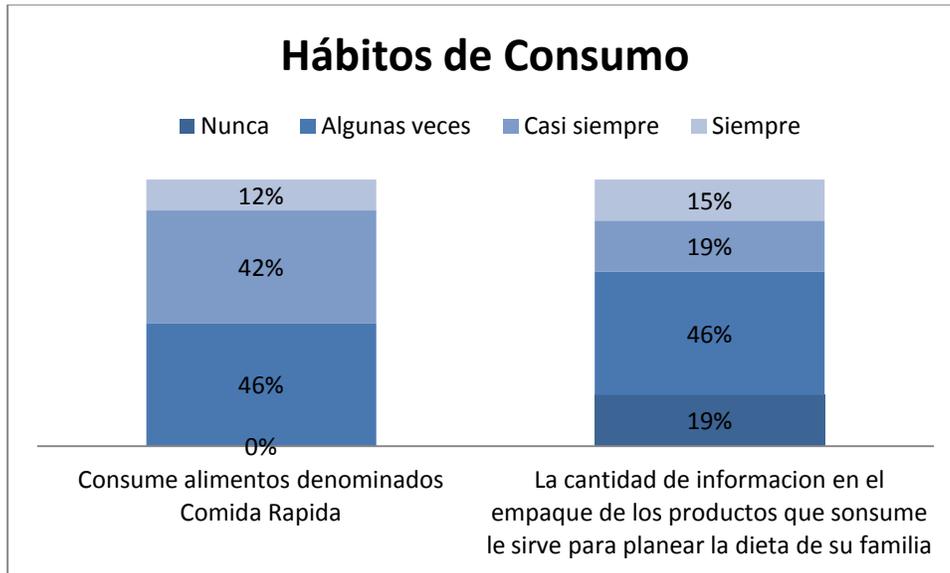


Figura 3, Hábitos de consumo

Hábitos de consumo, en esta grafica se muestra que las preferencias están divididas entre consumir comida rápida con un 42% de casi siempre, en contraste con el 46% de la población que asegura verificar la información de las etiquetas para planear la dieta de su familia. Esto es un área de oportunidad, el indicador nos muestra que las personas se preocupan por su salud y al mismo tiempo les gusta la facilidad de comer alimentos de los denominados “comida rápida”, se puede ofrecer una línea de productos que son naturales, y que no tienen conservadores, y al mismo tiempo son fáciles de preparar.

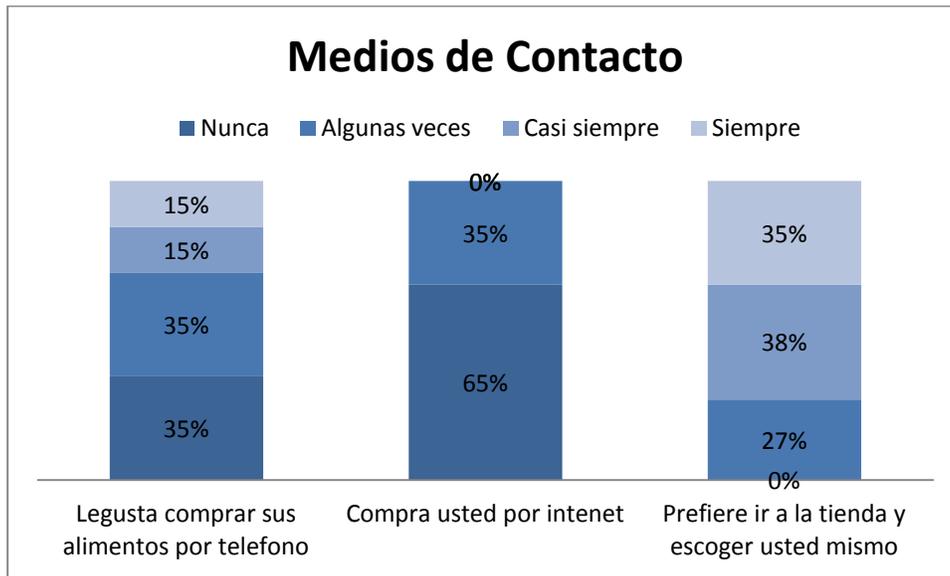


Figura 4, Medios de contacto

Esta Grafica nos indica las preferencias de compra de los vecinos de la zona, el 65% de los entrevistados no compra por internet, en contraste las compras por teléfono son mucho más solicitadas pero también son respuestas balanceadas con 15% de siempre y 12% de casi siempre en contraste con el 35% de algunas veces y 35% que nunca compra por teléfono, se puede decir que esta costumbre de comprar remotamente sigue siendo poco atractiva para los vecinos, pero también es indicador de que no todos compran en el punto de venta por lo que representa un mercado potencial interesante que debe ser analizado en detalle para saber si se puede dedicar recursos a este medio y si será rentable. El medio predilecto por los vecinos es el de asistir al punto de venta y seleccionar los alimentos por sí mismo con un 35% de siempre más un 38% de casi siempre, por

lo que se debe tener especial atención en la decoración e imagen del punto de venta.

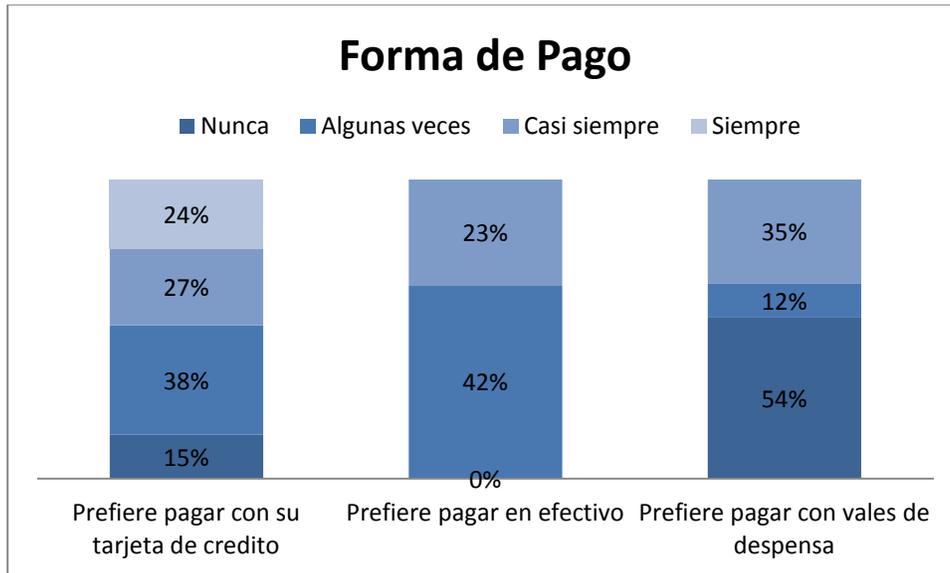


Figura 5, Formas de Pago

Esta grafica muestra la tendencia en la zona de pagar con tarjeta de crédito con un 24% de siempre más 27% de casi siempre, que representa casi un 51% de los entrevistados, también están los 35% que casi siempre pagan con vales de despensa, sin olvidar de los que pagan en efectivo, la grafica muestra preferencia diversificada y demuestra la necesidad de aceptar cualquiera de las tres formas de pago.

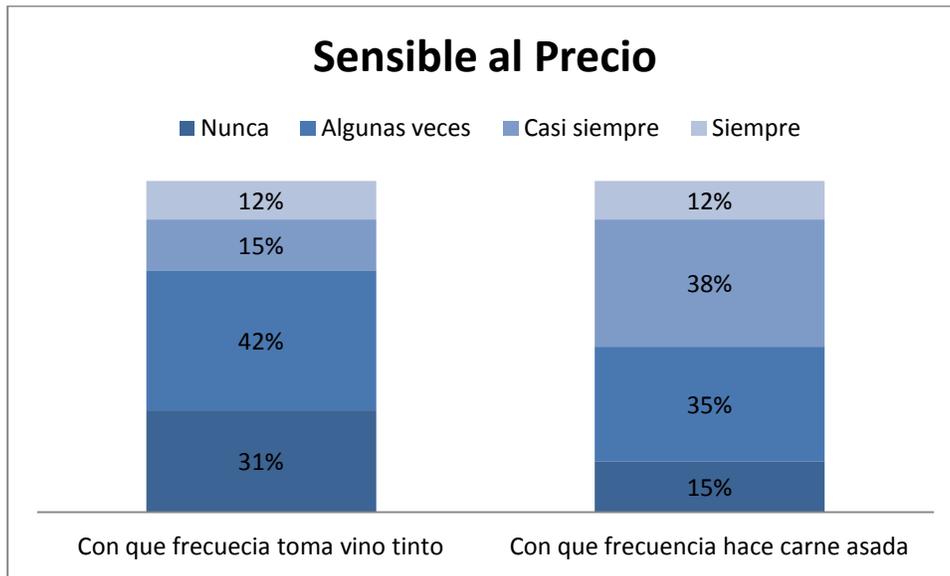


Figura 6, Sensible al precio

Por último sensible al precio, esta gráfica pretende identificar mediante dos preguntas que tan sensibles son al precio respecto de nuestro mediante preguntas que tratan de identificar si las costumbres de los entrevistados son parecidas a las de clase media alta y media. Los entrevistados afirman en un 12% que consumen vino tinto y en un 15% que consumen casi siempre esta bebida, también el 12% dice que siempre come carne asada y que el 38% casi siempre lo hacen, si nos fijamos solo en el 12% que contestó afirmativamente a ambas preguntas se puede decir que 12% de 21,881 familias es igual a un mercado meta de 2625 familias en la zona de influencia.

2.3.4. Interpretación de datos

PLAN DE MERCADOTECNIA

Si se dice que el promedio del precio del tiquete de venta es de 100 pesos entonces, si el mercado meta asiste una vez al mes a la tienda se entiende que $100 \times 2625 = 262,500$, realistamente no es posible pensar que se puede ganar todo el mercado meta calculado, si entendemos también que tenemos competidores con productos sustitutos que satisfacen la misma necesidad, entonces se plantea como objetivo que el 50% visite el punto de venta una vez al mes, en los primeros 24 meses de operación para tener una cartera de clientes de 1312 familias.

2.4. Mezcla de Mercadotecnia

2.4.1. Definición del producto

El producto es un punto de venta especializado en productos congelados, los productos congelados son alimentos sanos pues están libres de conservadores, se plantea ofrecer variedad de sabores y diferentes tamaños de porciones, todos caracterizados por ser pre-cocidos y con tiempos de preparación de cinco minutos

2.4.2. Satisfactores del producto (Beneficios)

El producto está enfocado en satisfacer la necesidad de alimentación de grupos específicos de la población, que requieren alimentarse sanamente, que no les gusta cocinar, no saben cocinar o no tienen tiempo de cocinar, por los que esta producto pre-cocido cubre la necesidad de alimentación y falta de habilidad para cocinar y también la velocidad de cocinado

PLAN DE MERCADOTECNIA

2.4.3. Nombre, Marca, Slogan

Se pretende dar un enfoque internacional pues la mayoría de esta tendencia de alimentarse con comidas congeladas tiene influencia extranjera, por lo que se pretende buscar impactar por medio del nombre a los clientes potenciales, destacando una imagen juvenil, moderna e internacional.

2.4.3.1. Nombre:

Steak Gallery, definición de nombre, se buscaron nombres cortos, internacionales y que tengan disponible el dominio de internet para poder cumplir con la imagen de modernidad.

2.4.3.2. Marca

La marca es el mismo nombre con letras estilizadas, se seleccionó el color anaranjado ya que denota juventud y frescura y se relaciona con el hambre,



Tabla 3, Logotipo de la marca

siendo

este un

PLAN DE MERCADOTECNIA

producto que pretende cubrir la necesidad de alimento viene a bien utilizarlo

Las letras del logotipo están rodeadas por una silueta, los trazos son simples y la tipografía es sencilla de leer, el diseño esta en selección de dos colores solamente, esto con el fin de facilitar recordar la imagen de la marca, poder imprimirla en documentos oficiales, legales y de promoción, se puede cambiar fácilmente a una imagen en contraste negativo y no pierde nitidez ni detalle del logotipo.

2.4.3.3. Slogan

El slogan es la frase característica que en si misma puede englobar el sentido de la estrategia, el producto y los servicios que se ofrecen, se deben usar palabras sencillas y con cadencia o rima para que el consumidor las recuerde con facilidad y asocie esta frase con el logotipo y la marca.

Se plantean tres slogans que pueden utilizarse en la promoción y publicidad del punto de venta así como en los uniformes y documentación corporativa

- Super de Carnes y Cortes Finos
- En Familia Sabe Mejor
- Fácil y Rápido

Las frases evocan en la mente del consumidor la posibilidad de comer bien y pasar más tiempo con la familia o en otras actividades que tengan mayor prioridad.

PLAN DE MERCADOTECNIA

2.4.4. Envase, empaque, colores, tamaños

Los productos propios que puedan ser embasados se deberán etiquetar igualmente con las características del producto que lo contiene, contenido neto, logotipo y medios de identificación y contacto.

La muestra que se muestra tiene claramente el logotipo de la marca, también tiene medios de contacto como son, domicilio, teléfono y dirección del sitio web de la empresa, se puede imprimir en blanco y negro, pero preferentemente se requiere que sea de color naranja que es el color corporativo.



Tabla 4, Muestra de Etiqueta

- Empaques

El empaque del producto debe ser lo suficientemente bueno para poder conservar el producto en excelente estado, sin perder sus propiedades durante el almacenamiento, exhibición, venta y almacenamiento en el congelador domestico del clienta hasta que el envase este totalmente vacío.

PLAN DE MERCADOTECNIA

El empaque entonces deberá ser en tamaños que pueda contener medios kilos de producto, re-sellables o con empaque tipo *ziploc*³, estos empaques deben venir sellados para prevenir que entre humedad y que cambien con ésta las características del producto y la escarcha que se pudiera provocar.



Figura 7, Tipos de empaque

³ Obtenido el 26 de marzo de 2012 desde www.ziploc.com/

PLAN DE MERCADOTECNIA

Cada empaque debe tener en letras grandes el logotipo de la marca, con sus propiedades alimenticias así como en letra sobresaltada la cantidad de calorías por porción para facilitar al consumidor la programación de su dieta y la de su familia. Debe incluir de igual manera el tiempo promedio de cocinado o calentado y el mejor método para conseguir el mejor sabor.



Table 5, Etiqueta de producto

PLAN DE MERCADOTECNIA

Ya sea en el empaque o como parte de la nota de venta se deberá entregar a cada cliente un instructivo claro y simple que diga el mejor método para conservar y descongelar el producto para que la textura, sabor y olor se mantengan como se le prometió. También con la manera sencilla de identificar si el producto ya no cumple con las características deseadas o el manejo que nunca debe realizar para no alterar al producto ni a la salud de su familia.

Logo: **Steak Gallery**
Súper de Carnes y Cortes Finos

Domicilio
Razón social
Teléfonos y correo electrónico

FACTURA No.
FECHA

NOMBRE		RFC		
DOMICILIO				
TELEFONO		e-mail		
ARTICULO	DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	IMPORTE
Importe con letra				
RFC	Leyendas de ley	SUBTOTAL		
		IVA		
		TOTAL		

Disfrute de sus alimentos, Descongele su producto a temperatura de refrigerador. Una vez descongelado no volver a congelar. Buen Probencho.

Figura 8, Ejemplo Factura

En esta imagen se ve una muestra de la factura o nota de venta que cuenta con el logotipo y todos los espacios tradicionales para ser llenados cumpliendo los requisitos fiscales y legales a los que la empresa tiene obligación de cumplir,

PLAN DE MERCADOTECNIA

también se muestra un espacio para poner anotaciones que pueden cambiar periódicamente con consejos de reciclaje, disposición de residuos, promociones.

2.4.5. Distribución, punto de venta, costos

La distribución del producto deberá ser en las tiendas de conveniencia al detalle y también con venta a domicilio, para ello el establecimiento debe contar con un transporte tipo motocicleta con área de carga tipo aislante térmico para poder hacer las entregas hasta el domicilio del cliente.

Se plantea establecer el punto de venta en la zona sur de la ciudad de Guadalajara, para esto se han revisado varias opciones, para las que se ha analizado el tráfico vehicular, tipo de autos y velocidad a la que circulan, también que cuente con estacionamiento y espacio suficiente para las instalaciones necesarias para las operaciones del punto de venta.

PLAN DE MERCADOTECNIA



Tabla 6, Local 1

Opción 1. Avenida Lopez Mateos casi esquina con 18 de marzo

- Estacionamientos disponibles: 1
- Superficie: 35m²
- Renta: 7500 pesos
- Tráfico vehicular: 30 por minuto
- Tipo de coches: toda clase
- Comentarios: EL tráfico vehicular es intenso, pero solo tiene un estacionamiento, los vecinos de la zona tienen más 10 años con el negocio actual.

PLAN DE MERCADOTECNIA



Tabla 7, Local 2

Opción 2. Avenida Ramón Corona, entrada al pueblo de Santa Anita a media cuadra de Av Lopez Mateos.

- Estacionamientos disponibles: 2
- Superficie: 45m²
- Renta: 3500 pesos
- Tráfico vehicular: 30 por minuto
- Tipo de coches: Lijosos y camionetas tipo pickup.

PLAN DE MERCADOTECNIA

- Comentarios: El tráfico vehicular es intenso, la mayoría de los automóviles que circulan durante el día son camionetas de lujo que se dirigen a las colonias vecinas, con la renovación y ampliación de la avenida Camino real a Colima el tráfico se a intensificado, los vecinos del local tiene menos de 5 años con su negocio pero todos afirman que no les va mal.



Tabla 8, Local 3

Opción 3. Av Lopez Mateos junto al fraccionamiento *El Manantial*.

- Estacionamientos disponibles: 100
- Superficie: 45m²
- Renta: 10500 pesos

PLAN DE MERCADOTECNIA

- Tráfico vehicular: 60 por minuto
- Tipo de coches: Todo tipo.
- Comentarios: El tráfico vehicular es intenso, la mayoría de los automóviles circulan a altas velocidades, el local se encuentra en una plaza comercial pequeña, pero tiene una institución bancaria y una franquicia de comida rápida, tiene amplio estacionamiento.

De los tres lugares analizados se descarta la opción 1, ya que tiene deficiencias en las comodidades de estacionamiento, también es una instalación vieja que no se ajusta al concepto de la marca, la ubicación 2 y tres localizadas muy cerca una de otra pero las diferencias en el costo de la renta son demasiado grandes.

La opción tres parece ser la más apegada al concepto que se quiere relacionar con la marca, modernidad, juventud, internacional. El público que asiste a la plaza se ajusta también a esa misma descripción

La opción dos es bastante tentadora, en un futuro próximo el tráfico de vehículos que intentan evadir la avenida López Mateos será importante, al igual que el crecimiento de la zona con viviendas tipo residencial, uno de los vecinos afirma haber movido su negocio de una ubicación más céntrica y que en esa zona a triplicado sus ingresos.

PLAN DE MERCADOTECNIA

2.4.6. Política de precios

El negocio no está enfocado en ofrecer precios, el concepto va enfocado en la comodidad que el producto representa para las amas de casa y las personas que necesitan cocinar y no tienen tiempo o no les gusta, por lo tanto la política de precios es de inicio mediante un 30% margen con respecto al costo, aunque para algunos productos que entran en categoría de lujo se observarán siempre precios terminados en 3 o 4. Las ofertas se deberán publicitar en color amarillo con letras rojas y siempre terminadas en 9.

2.4.7. Promoción

Se necesita tramitar permiso para un anuncio para la fachada del local y otro de tipo estructural que se eleve al menos a 6 metros de altura y tenga una superficie de 9 metros cuadrados con iluminación para que se vea a la pasada de los transeúntes de día y de noche.

El anuncio debe incluir el logotipo de la marca, medios de contacto, teléfono, página web, logotipos de las redes sociales a las que se les publicaran novedades de la tienda.

Establecer paquetes balanceados de alimentos para toda la familia: Implementar promociones de paquetes que incluyan al menos tres variedades de alimentos, e informar claramente a los consumidores calidad, cantidad y calorías por porción, emitir un boletín electrónico que indique cuales son los paquetes,

PLAN DE MERCADOTECNIA

cuantos paquetes existen y la capacidad de armar su paquete a la medida. Estas promociones aprovecharan la ventaja del paquete para aumentar el volumen de venta de productos con menor rotación, también tendrán precios de paquete, siempre serán terminados en 9 para que sea percibido como oferta, el comprador no verá en el precio del paquete el desglose de los productos que incluye.

Miércoles 10% en carnes rojas, las carnes rojas que se ofrecen son un producto que se considera para ocasiones especiales, estas ocasiones que pueden ser comidas familiares, fiestas, reuniones, se realizan normalmente fines de semana, por lo que se espera que las ventas de este producto baje en días entre semana, por lo que se pretende incentivar al cliente a que nos visite a mitad de semana.

Programa de lealtad, este programa premiará a los clientes frecuentes con descuentos que pueden ir del 3% al 10%, dependiendo del volumen de compra.

Carbón gratis en las compras mínimas de 500 pesos

2.4.8. Publicidad

Realizar un folleto de presentación que resalte las el tiempo de preparación de los alimentos, la ventaja de no tener conservadores y los beneficios de poder almacenar por largo tiempo al mismo tiempo de promover la plaza y el concepto del negocio, con colores anaranjados y fotografías que se vean visiblemente apetitosas de de los productos , este folleto se debe entregar de mano en mano en

PLAN DE MERCADOTECNIA

las residencias de los vecinos del negocio, mencionando siempre verbalmente una atenta invitación para conocer el negocio, su ubicación y enfatizando que es un nuevo concepto que le gustará, esta campaña se hará siempre entre las trece y quince horas, ya que siendo alimento el producto y el periodo es el horario de los comida, el cliente potencial asociara inevitablemente su necesidad actual de comer con el negocio despertando su curiosidad por asistir, conocer probar las novedades. Esta publicidad debe ser considerada en los gastos de operación del negocio.

De acuerdo a nuestro a de segmentos y el plan de ventas se deben establecer dos campañas publicitarias, una para nuestros segmentos que buscan alimentos preparados, simples, fácil de cocinar, la segunda para atender a nuestro grupo de segmentos que compran alimentos para eventos especiales, gastan más dinero pero también buscan productos de mejor calidad o para eventos en los que se escatima menos en el precio. Ambas campañas se establecen a través de la red con anuncios pagada mediante coste por click en compañías como Google Adwords y Facebook. Este método de publicidad busca que en ciertos motores de búsqueda impriman un anuncio pagado en pantalla dependiendo de las palabras que el usuario usa para realizar búsquedas en el navegador. El anuncio deberá tener cuando menos tres o cuatro palabras o frases que estén estrechamente relacionadas con la oferta que se tiene para ofrecer, por ejemplo, si nosotros ofrecemos pechuga de pollo sazonada a las finas hierbas, debemos pensar que estaría pensando una persona al realizar una búsqueda en internet, que palabras

PLAN DE MERCADOTECNIA

se usarían si estuviera buscando un producto tan específico, tal vez el cliente potencial usaría las palabras “pechuga precocida”, “pollo precocido”, “pollo a las finas hierbas”, entonces lo que se espera es que nuestro anuncio aparezca en la pantalla solo cuando un cliente potencial este buscando nuestro producto, no cuando cualquier usuario busque la palabra “pollo”, al configurar las condiciones del anuncio se debería seleccionar como palabras claves que disparen la impresión en pantalla “pollo precocido”, “pechuga precocida”, “pechuga congelada”, resaltar las palabras claves en nuestro anuncio y atraer al cliente a dar click en el, hay que recordar que estas campañas no cobran por impresión en pantalla, si no por cada click que un usuario de en nuestro anuncio, en este caso al dar click, el navegador debe mandar al usuario a un sitio web predeterminado por nosotros, que es nuestro sitio para ventas por internet, debe mostrar la información que el cliente potencial está buscando específicamente.

Se pueden realizar selecciones para filtrar la aparición del anuncio también por factores demográficos, como edad, género, ciudad, lenguaje, estado, país, horarios o inclusive no poner filtros, lo que significa que el anuncio aparecerá para usuarios de cualquier país y en cualquier lenguaje, dependiendo de nuestras necesidades pudiera ser conveniente, para nuestro caso no lo es, ya que el alcance del negocio es local y mantener una campaña en la que cualquiera tenga la posibilidad de dar click a nuestro anuncio sería costosísima.

Entonces, se pueden diseñar tres o cuatro anuncios, cada uno con diferentes palabras claves que disparen la impresión del anuncio en pantalla y

PLAN DE MERCADOTECNIA

también se deben diseñar tres o cuatro sitios de destino con información diferente dependiendo del cliente potencial al que nos queremos dirigir, con un mensaje diferente y con fotografías diferentes, por ejemplo, para los clientes que buscan cortes finos de res, debe presentar una fotografía que evoque la experiencia de degustar una buena parrillada, por ejemplo una tabla de quesos y una deliciosa copa de vino tinto, aun que no vendemos estos productos, estamos relacionando la experiencia de degustar un buen banquete y desde luego un buen filete, también puede presentar una fotografía de un grupo de amigos sentados ante la mesa disfrutando de una gran charla, debe ofrecer por supuesto la marca y el portafolio de productos y servicios, fotografías del producto y métodos de preparación y cuidado del producto.

Estas campañas pueden ser por prepago, lo que nos ayuda a manejar el presupuesto, y se el anuncio aparecerá siempre y cuando se tenga saldo.

Estos servicios tienen la ventaja de poder obtener reportes estadísticos precisos por día en los que podemos saber por cada uno de los anuncios si las palabras seleccionadas por nosotros fueron realmente tecleadas por los usuarios de internet, cuantas veces nuestro anuncio se imprimió en pantalla, en que horarios, cuáles fueron las palabras que dispararon la impresión del anuncio y cuantas veces algún usuario hizo click en nuestro anuncio. Esto se debe auditar constantemente para saber las palabras que elegimos para disparar nuestros anuncios son las más adecuadas o deberían cambiarse para llegar con más impacto para nuestros clientes potenciales.

PLAN DE MERCADOTECNIA

Hacer una campaña publicitaria por Internet mediante una compañía de ventas por Internet con descuentos tipo groupalia⁴, en la que el objetivo es puramente publicitario para lograr posicionar los productos y la marca en el consumidor joven que hace compras por Internet, estas campañas tienen tiempo definido y solo se hacen efectivas si el mínimo de clientes realizaron la compra por internet, en este caso, nosotros al contratar el servicio del sitio definimos el precio de venta, las características del servicio o producto, las condiciones para hacer efectiva la compra y la cantidad de clientes mínimo para hacer efectiva la compra, si la oferta es atractiva, deberá dar a conocer la marca, el domicilio y ciertos productos en un tiempo relativamente corto a un número considerable de jóvenes usuarios de internet.

Tener cuentas en las redes sociales como Facebook⁵, en las que se deben mostrar actualizaciones diarias con novedades de la tienda, recetas de cocina, recomendaciones de régimen alimenticio todo recomendando los productos de la tienda. También se pueden escuchar las recomendaciones del consumidor con el entendido de que se busca satisfacer de la mejor manera los gustos y necesidades de nuestros segmentos meta.

Generar un recetario de 5 minutos, en la que todas las recetas se deben poder preparar con productos de la tienda y que cumplan con el requisito de poder ser preparadas en 5 minutos, este recetario debe estar disponible en línea y se

⁴Obtenido el 26 de Marzo de 2012 desde <http://mx.groupalia.com/descuentos-guadalajara/>

⁵Obtenido el 4 de Abril de 2012 desde <http://www.facebook.com/>

PLAN DE MERCADOTECNIA

deberán imprimirse para poder repartirse a principios de cada año a nuestros clientes y amigos. Mediante la pagina web y la publicidad en las redes sociales se invitara nuestros clientes a publicar la mejor receta usando nuestros producto, las mejores recetas se publicaran en el recetario de la tienda y a los afortunados ganadores se les obsequiara una tarjeta de fidelidad que le otorga entre otros beneficios descuentos en todos nuestros productos.

Este tipo de promociones genera una base de datos de clientes, lo que nos ayuda a planear la campaña de mercadeo directo o comercio electrónico, en el que se pueden mandar boletines personalizado a los clientes para invitarlos a probar nuestros productos, de acuerdo a un perfil de gustos del mismo cliente.

Estas campañas de mercadeo directo se pueden realizar mediante correo electrónico de manera diaria, semanal o mensual, muchos clientes pueden llegar a sentirse asediados por la insistencia del boletín programado, por lo que se debe tener especial cuidado con el contenido y la frecuencia, así como identificar correctamente el gusto y perfil del cliente y mandar información que sea de valor.

Contratar anuncio pagado en la sección amarilla, este anuncio debe especificar igual que los demás, medios de contacto, logotipo, servicios y productos ofrecidos y horarios.

Hacer propaganda mediante posters en escuelas de la zona, en los hospitales de la zona, en las tiendas de vinos y latería fina o ultramarinos, pastelería fina, salchichonería y embutidos finos, invitando a los clientes de estos

PLAN DE MERCADOTECNIA

lugares a conocer los productos y servicios y todas las ventajas que ofrece este nuevo concepto.

Se enfocara en esos lugares porque nuestros segmentos meta asisten con cierta frecuencia y se ajustan al perfil y costumbres descritas en la identificación de segmentos.

2.4.9. Plan de ventas

Como apoyo al plan de ventas se plantea integrar al portafolio de productos, otros productos relacionados con la alimentación que se ofrecerán como complemento para comodidad del cliente y también como atractivo adicional, el cliente podrá encontrar una serie de artículos que deberán ayudar a ahorrar tiempo de preparación de alimentos o comodidad en el sentido de encontrar todo lo que se necesita bajo el mismo techo.

De esta manera se deberá contar con un espacio para almacenaje y exhibición de estos productos entre los que se incluyen pero no se limitan a:

- Botanas enlatadas, como aceitunas, sardinas, cacahuates, salsas enlatadas
- Botanas secas, entre las que se encuentran papas fritas, frituras de harina,
- Dulces y galletas
- Conservas caseras de alta calidad, entre las que se encuentran frutas, cacahuates, huevos.

PLAN DE MERCADOTECNIA

- Salsas, se debe contar con una variedad de salsas estilo casero con sabores tan distintos como salsas de cacahuete, de almendra, de piñón, de ajo con chile, y cualquier variedad de chiles y complementos que se encuentren en el mercado.
- Artículos de cocina, como los son cucharas, tenedores, peladores, trinchas, cuchillos, tablas para picar.
- Artículos desechables, como son platos, vasos y cubiertos

En seguida una lista de los elementos que no pueden faltar en el inventario y que complementan el sentido del producto, es decir, fácil de prepara, excelente calidad y sabor.

- Carbón
- Cerveza, se hará alianza comercial con las cervecerías locales para que nos proporcionen refrigeradores para mantener el producto en optimas condiciones
- Algunos vinos de mesa, para satisfacer el gusto de los clientes que disfrutan de una copa de vino con sus alimentos
- Sazonadores, secos, especiales y distintivos del negocio, los clientes sentirán que la comida sabe diferente a cualquier otra.
- Salsas caseras, de tomate o jitomate para disfrutar como si fuera una comida hecha en casa.

PLAN DE MERCADOTECNIA

- Sazonadoras tipo chimichurri argentino y alpaca italiana, distintivos también de la marca para deleite de los clientes.

De acuerdo a los segmentos seleccionados y a las costumbres observado en éstos se pretende un plan de la siguiente manera.

Dos grupos de clientes:

1. Los que potencialmente nos pueden buscar para satisfacer la necesidad de alimentarse y pagan con el dinero asignado para el gasto familiar de alimentación.
2. Los que potencialmente nos buscan por organizar un evento social y pagan con dinero asignado para diversión

PLAN DE MERCADOTECNIA

Grupo 1	(A)Gasto promedio	(B)Frecuencia Mensual	(C)Clientes Potenciales	(AxBxC)ingreso Mensual
Estudiante importado	\$50	1	400	\$20,000
Trabajador foráneo	\$50	2	150	\$15,000
Parejas trabajadoras con hijos	\$75	2	150	\$22,500
Señora Copetona	\$100	2.5	50	\$12,500
Pareja sin hijos	\$50	1.5	160	\$12,000
	VENTAS	MESNUALES		\$82,500

Tabla 9, Segmentos grupo 1

Grupo 2	(A)Gasto promedio	(B)Frecuencia Mensual	(C)Clientes Potenciales	(AxBxC)ingreso Mensual
La Vieja Guardia	\$2,000	0.25	60	\$30,000
La típica Reunión Familiar	\$3,000	0.1	30	\$9,000
Reunión de Trabajo	\$1,500	0.25	50	\$18,750
Amigos de Chacota	\$500	1	33	\$16,467
	VENTAS	MESNUALES		\$74,217

Tabla 10, Segmentos grupo 2

De acuerdo a las tablas anteriores, se estima que las ventas pueden ser 156,217 pesos mensuales, considerando un margen de 30% sobre el valor de la mercancía

PLAN DE MERCADOTECNIA

estaremos entonces teniendo un margen bruto antes de gastos de 36,050 pesos mensuales, solo de ventas de mostrador.

Adicional a este plan se plantea un plan de ventas tipo mayoreo que va dirigido a vender estos mismos prácticos productos a fondas y restaurantes de la zona con el atractivo de estos reductos que debe simplificar los procesos y los costos de operación de este tipo de negocios haciéndolos así más competitivos.

2.4.10. Plan de introducción

Es necesario posicionar la marca como una organización con excelentes productos de alto valor alimenticio, prácticos y fáciles de preparar al alcance de la familia clase media.

Establecer una campaña que promueva las ventajas de los alimentos congelados, con degustaciones y un tiempo de 30 días en los que los clientes que nos visiten se llevarán una sazónador casero tipo chimichurri compra o un sazónador seco de la casa gratis con cada.

Establecer una campaña publicitaria que de a conocer el concepto en la zona geográfica elegida, esta campaña intensiva se describe en el punto 10.4.8.

También se pretende contar con una fuerza de ventas que visiten las negociaciones como restaurantes y cocinas económicas, bares y bares tipo micheladas que no cuentan con área de cocina pero podrían consumir los productos pre-cocidos y calentarlos en un horno de microondas. Con esto hacer

PLAN DE MERCADOTECNIA

labor de ventas y lograr así ventas en mayores volúmenes, con mínimos de compra.

CAPÍTULO III

PLAN DE OPERACIONES

PLAN DE OPERACIONES

3.1. Objetivos y principales

Se establece manual de operación del establecimiento con enfoque en el cliente y en la experiencia de maximizar la experiencia de compra del cliente.

En este manual se describe el lugar físico, distribución, y orden que se debe tener en todo momento, así como los procedimientos para recibir mercancía. Limpieza, periodicidad, vestimenta de los empleados.

Este plan debe servir de base para establecer nuevos puntos de venta y también para implementar un posible sistema de franquicias.

Los establecimiento deben contar con al menos 50 metros cuadrados totales de los cuales 20% son para almacenaje y exhibición de los productos congelados, 10% para exhibición de productos refrigerados, 10% se usara para exhibición de productos secos no refrigerados, 10% se usara para el área de mostrador con bascula digital y lectora de códigos de barras y 10% para despacho de alimentos calientes para llevar.

El restante 40% debe usarse para corredores, el cliente debe sentir la amplitud y comodidad de poder ver y hacer una elección de compra sin presiones.

PLAN DE OPERACIONES



Figura 1, Propuesta de distribución

Adicional al espacio antes mencionado todos los establecimientos deben contar con estacionamiento para los clientes.

Se puede optar por establecimientos con 80 a 100 metros cuadrados en los cuales se puede incluir espacio para mesas para que los clientes que así lo deseen opten por comprar los alimentos calientes y los ingieran en las mesas del negocio, adicionalmente a las mesas deben tener una mesa de servicio donde

PLAN DE OPERACIONES

puedan auto despacharse servilletas, salsas, aderezos y depositar la basura así como la disponibilidad de lavamanos.

Se deberán poner tableros con la lista de productos y servicios disponibles, su variedad de sabores y recomendaciones de preparación.

El personal debe portar uniforme con logotipo de la marca, también el personal que despacha los alimentos debe portar invariablemente guantes y protector para el cabello y cubre bocas.

Los establecimientos deben tener preferentemente puertas y ventanas de vidrio de piso a techo de manera que pueda verse hacia el interior, todo el establecimiento debe guardar siempre los colores corporativos así como la decoración estándar de la marca.

Los establecimientos deberán mantener una temperatura ambiental máxima de 25°C, por lo que de ser necesario se deberá instalar aire acondicionado.

Los establecimientos deben de situarse en alguna de las avenidas principales de la zona, en esquina o cerca del semáforo, asegurando intenso flujo vehicular.

Los establecimientos deben contar invariablemente con una puerta independiente para atender a los proveedores.

PLAN DE OPERACIONES

Todos los establecimientos deben contar con la opción de aceptar pagos con tarjeta de crédito, débito, efectivo y vales de despensa y restaurante ya sea mediante plástico o en papel.

3.2. Insumos

Todos los establecimientos deberán tener los mismos pósteres publicitarios y hacer promocionales tipo combo siguiendo siempre una política central para dichas promociones.

Los empleados deben estar uniformados al menos con una playera tipo polo con los colores corporativos. Las iniciales de la marca en letras grandes como se indica en la siguiente figura.



PLAN DE OPERACIONES

3.3. Mano de obra

Los productos que se reciben en empaques superiores a los 500 gramos se deben de re-empaquetar en una mesa de trabajo, que no esté a la vista de los clientes, todos los paquetes deben ser pesados y etiquetados al momento de integrarse.

Los empleados nunca deberán realizar labores de limpieza y atender a clientes al mismo tiempo.

Preferentemente se atenderá a los proveedores en horarios de bajo flujo de clientes.

Todos los empleados deben mencionar uno de los tres slogans cuando un cliente entre al punto de venta o llame por teléfono, y en seguida mencionar la frase *en que le puedo ayudar*.

3.4. Ubicación

3.4.1. Localización Geográfica, Domicilio

PLAN DE OPERACIONES



Figura 2, Mapa zona geográfica¹

El mapa muestra la zona geográfica y de influencia a la que se pretende llegar, los puntos rojos muestran los tres locales que se han planteado como opción para instalar el punto de venta.

¹Google maps, Obtenido el 21 de abril de 2012 desde <http://maps.google.com/maps>

PLAN DE OPERACIONES

3.4.2. Distribución

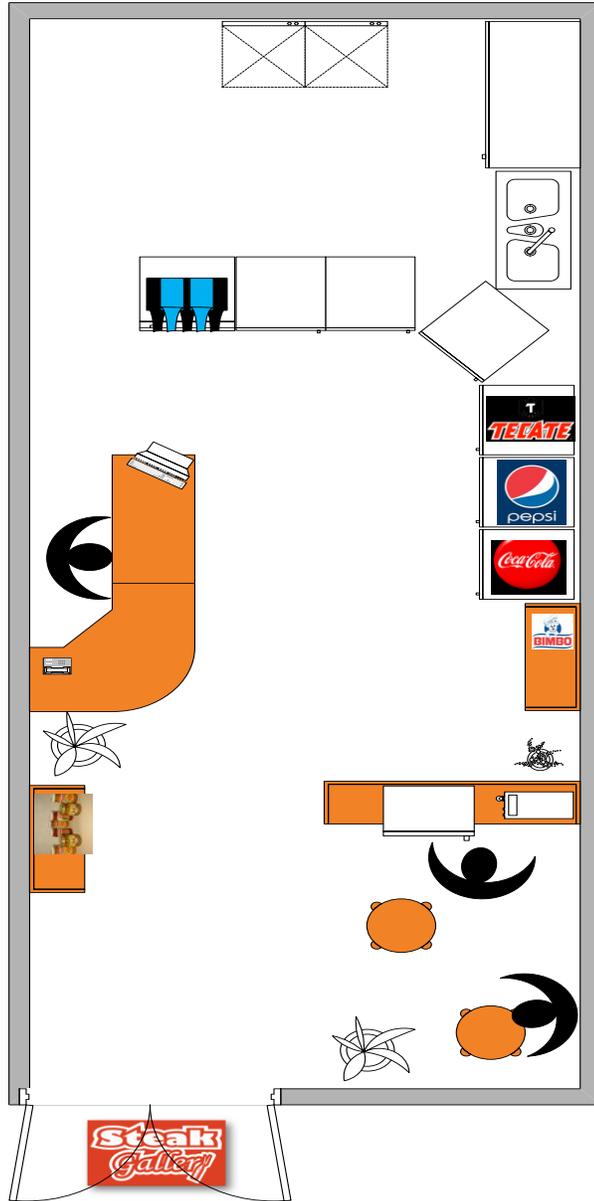


Figura 3, Distribución de planta

PLAN DE OPERACIONES

3.4.3. Costo

Gastos de operación	
Luz	850
Agua	60
Telefono	650
Renta	7,500
Gasolina y transporte	800
Publicidad	1,000
Alarma	750
Sueldos	12,350
Total	23,960

Tabla 2, Gastos de operación

Los gastos de operación del punto de venta se describen en la tabla anterior, totalizando 23,960 pesos por mes, esto no incluye los gastos de instalación y mobiliario necesario para iniciar operaciones, este costo se verá con más detalle en el plan financiero en este mismo documento.

3.5. Regulaciones

Los productos se deben mantener en congelación, nunca dejar que esta condición se pierda mientras la mercancía se encuentra en el punto de venta.

Los empleados verificaran que los empaques se encuentren en buenas condiciones antes y durante la selección del producto por parte del cliente

PLAN DE OPERACIONES

Los empleados no realizarán labores de limpieza al mismo tiempo que atender el mostrador.

Los empleados serán amables en todo momento con el cliente y debe estar siempre dispuesto a disipar cualquier duda y hacer recomendaciones a los clientes.

El establecimiento se debe sacudir en tres oportunidades durante el día.

CAPÍTULO IV

PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

4.1. Organigrama

Cada tienda debe tener un Encargado vendedor de tienda, ayudante y mensajero, con esta organización se pretenden hacer las siguientes labores:

- Gerente: Administrar los recursos de la tienda, verificar el inventario, monitorear el producto, su estado físico y frecuencia de consumo, realizar pedidos cuando sea necesario para resurtir el inventario, hacer corte de caja verificando que el inventario y las ventas empaten en cantidad, en ingresos monetarios y egresos de mercancía, Atender las dudas de los clientes.
- Ayudante: Realizar la limpieza diaria de los pisos y muebles de la tienda, apoyar al gerente de la tienda en lo que necesite, recibir y entregar el material para reciclado. Atender las dudas de los clientes
- Realizar las entregas a los domicilios de los clientes que así lo requieran, surtir cantidades pequeñas de producto cuando sea posible y sea urgente, ayudar en las labores de limpieza, Realizar pagos de los servicios públicos como son, teléfono, agua, predial, licencias municipales, etc.

Adicional a esto, cuando se perfeccione el modelo de negocio se pretende crear una organización administrativa que incluya, administrador, contabilidad compras, ventas, almacén y logística, proyectos y nuevos productos.

4.2. Selección de personal

Los empleados vendedores y mensajeros deben ser entrevistados antes de ser contratados, buscando siempre en ellos experiencia en ventas y en manejo de alimentos.

Siendo que la atención al cliente es crítica para el éxito del plan, una adecuada selección de personal será estrictamente necesaria siguiendo los siguientes criterios. Las personas candidatas en trabajar en el punto de venta deben tener las siguientes características:

- Disponibilidad de horario.
- Manejo básico de computadora
- Facilidad de palabra
- Amable y dispuesto a ayudar
- Gusto por vende

Se espera que los candidatos tengan aspiraciones, como se mencionó antes se busca lograr una fuerza de ventas que visite clientes que compren a mayoreo y sería deseable promover a los empleados para mejorar así sus condiciones y generar un estado de lealtad con la marca.

4.3. Capacitación

Se debe establecer un plan de capacitación para los empleados que comprenda al menos:

PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

- Conocimiento del producto
- Manejo del producto
- Conocimiento de la tienda
- Conocimiento del Cliente
- Valores de la compañía
- Manejo de crisis
- Identificación de documentos falsos

Estos conocimientos deben ser evaluados para entender si las personas pueden aplicarlos en beneficio del cliente y de la empresa, si esto no se cumple se debe hacer un re-entrenamiento para mejor comprensión del empleado.

4.4. Sueldos

Los empleados ganaran sueldos de acuerdo a las responsabilidades que se les asigne y comparando con el sueldo ofrecido en la región para posiciones similares.

El ayudante y el mensajero deberán recibir un sueldo diario de al menos 100 pesos, el encargado vendedor deberá ganar al menos 4,500 pesos al mes, con la posibilidad de ganar comisiones si las expectativas se superan contantemente.

4.5. Evaluación y retroalimentación

Los empleados deben ser evaluados en un sistema de 360 grados, esto es, con entradas de los clientes, de sus compañeros y del supervisor, en pocas palabras

PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

deberá ser evaluado por cualquier otra persona que esté en contacto con el empleado.

Si en las evaluaciones se encuentran debilidades en alguna área de la capacitación se deberá hacer una retroalimentación directa hacia el empleado, explicando cuales son las mejoras que se esperan de su desempeño y ofreciendo apoyo para lograr mejorar cualquier deficiencia.

CAPÍTULO V

ASPECTOS LEGALES

ASPECTOS LEGALES

5.1. Constitución

Para poner en operación deben cumplirse requisitos legales en los tres niveles de gobierno.

Para constituir una persona moral se requieren hacer ciertos gastos como por ejemplo, escritura pública, en donde se manifiestan los bienes de la sociedad y porcentajes de participación de los socios, en estos bienes se encuentran las propiedades, dinero en efectivo, vehículos, marcas, patentes, etc, Esta escritura pública tiene un costo proporcional al capital invertido en la sociedad, En este caso los riesgos legales y compromisos comerciales los adquiere la sociedad, aunque el representante legal tiene la obligación de ser un responsable solidario en caso de compromisos legales y financieros no cumplidos por la sociedad. Se tiene el beneficio legal de no realizar reparto de utilidades a los empleados el primer año de operación.

Las personas físicas no tienen la obligación de manifestar dichos bienes ni tampoco de pagar por una escritura por lo que se evitan estos gastos. Ante cualquier compromiso legal, y/o comercial de la empresa o negocio la persona tiene la obligación legal de responder con sus propios bienes en caso de ser requerido.

5.2. Registros Obligatorios

Primero, como cualquier organización comercial o industrial, de servicios o de transformación debe darse de alta en la base de contribuyentes del Servicio de Administración Tributaria (SAT)¹, entonces se debe tomar una decisión, constituir la organización como persona moral o como persona física. La diferencia radica básicamente en que las personas morales son organizaciones legalmente constituidas ante notario público que tienen cuando menos dos socios, con un capital y un representante legal, estas personas se pueden denominar sociedades civiles, sociedades anónimas entre otras, las personas físicas, son personas de carne y hueso, tienen el derecho legal de constituirse a sí mismos como empresarios, profesionistas independientes.

Se recomienda basado en los hechos anteriores comenzar la organización como persona física, disminuyendo el costo de la inversión inicial, y cambiar para persona moral cuando se haya alcanzado la recuperación de la inversión inicial, que es cuando el negocio comenzara a dar ganancias evitando con esto reparto de utilidades, preparando la inversión de la segunda tienda de la cadena.

Tomada esta decisión de debe dar de alta a la persona física ante el SAT, obteniendo Registro federal de Contribuyentes (RFC), se debe elegir entre REPECO, Régimen Intermedio o Régimen General, la diferencia entre estos tres radica en las obligaciones fiscales y las simplificación administrativa de unos con respecto a otro.

¹Obtenido el 26 de marzo de 2012 desde http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/home.asp

ASPECTOS LEGALES

Los inscritos en el Régimen de Pequeños Contribuyentes (REPECOS), entran en un régimen simplificado en el que se requiere hacer ante la oficina recaudadora del estado una declaración mensual en la que se pagara una cantidad de impuesto de acuerdo a los ingresos en ventas de la empresa, bajo este régimen no se puede generar facturas deducibles de impuestos por lo que no se alinea con los intereses y objetivos del proyecto que incluye específicamente vender a restaurantes y negocios que requerirán facturas deducibles de impuestos.

Régimen intermedio, se obtienen la obligación de hacer declaraciones mensuales ante el SAT, se debe pagar impuesto al valor agregado (IVA) cobrado a los clientes, se debe pagar ISR (Impuesto sobre la renta) de acuerdo a la tasa fijada por el SAT y también se debe declara y pagar el impuesto empresarial a tasa única(IETU) todas las que se pagara de acuerdo a la base gravable que son la diferencia entre los ingresos y las deducciones legalmente autorizadas, Se pueden deducir los gastos de la operación, las compras de bienes muebles e inmuebles para fines del negocio y también aplicar el IVA pagado en estos gastos trasladándolo para pago de impuestos, se obtiene la ventaja de poder generar facturas deducibles de impuestos y también se tiene la ventaja en comparación con el régimen general de no declarar inventarios lo que simplifica la administración, en ambos casos existe la obligación de pagar ante el estado 5% de impuesto sobre las utilidades.

De acuerdo con ésta explicación se recomienda darse de alta ante el SAT como persona Física con actividad empresarial bajo el régimen intermedio, ya que

ASPECTOS LEGALES

se alinea con los objetivos del negocio, simplifica la administración y disminuye los costos de la inversión inicial.

Parte de los requisitos es contar con una cuenta en el sistema financiero que servirá de registro fiscal, esta cuenta generalmente se puede solicitar ante cualquier banco constituido legalmente en México, la cual generará un comisión mensual por manejo de cuenta, cantidad de operaciones, cheques expedidos y mínimos de saldos en las mismas, cada banco ofrece condiciones diferentes y ventajas diferentes, pero se requerirá de uno que el costo de mantenimiento se mínimo pero incluya el beneficio de contar con terminal punto de venta para aceptar pagos con tarjeta de crédito y debito.

5.3. Uso de Suelo

Una vez tomada la decisión anterior se debe obtener una ubicación física y pedir ante el ayuntamiento correspondiente en la oficina de padrón y licencias un dictamen de uso de suelo que certifique que la ubicación del local está permitida para fines comerciales, dependiendo del giro puede o no ser permitido dependiendo del reglamento de cada ayuntamiento. Una vez validado esto se requiere hacer la solicitud de licencia ante el ayuntamiento correspondiente, para esto cada ayuntamiento tiene requisitos diferentes pero pueden incluir, planos del local comercial, que incluya detalles como baños, servicios, distribución, fotografías internas y externas, ubicación exacta, calle numero, calles laterales y calle que pasa por detrás del local comercial, croquis detallado de la información anterior, descripción del giro exacto, descripción breve de la operación, nombre

ASPECTOS LEGALES

del responsable y RFC, pagar los derechos de la licencia que varían dependiendo del municipio ante el cual se haga el trámite.

Antes de iniciar éste trámite se debe solicitar permiso ante esta oficina o la oficina de anuncios para instalar el anuncio con colores corporativos que se diseñaron de acuerdo a los objetivos, no todas las ubicaciones ni todos los locales comerciales tienen las mismas facilidades, cada municipio tiene su reglamento de anuncios con medidas especificaciones y separación entre uno y otro, esto puede significar un grave problema para los fines publicitarios de la plaza o local comercial.

Una vez iniciado el trámite de licencia y con la certeza de poder instalar los anuncios en la fachada y el tipo estructural descrito en el proyecto, el ayuntamiento validará si el establecimiento cumple o no con los requisitos de acuerdo al giro como son urbanísticos, de seguridad, higiene y ambiental.

Estos requisitos incluyen, no importa el giro, señalizaciones de salidas de emergencia, extintores de incendio, verificar las dimensiones reales del local comercial, condiciones higiénicas que incluyen baño, tarja para lavado de utensilios dependiendo del giro, ventilación adecuada, filtrado de descargas a la atmosfera y a al drenaje y la verificación del giro y actividad primordial, en este caso el inspector podrá anotar en su bitácora tantas actividades como sean necesarios, no existe restricción al dar de alta una solicitud de licencia, pero el negocio será acreedor a una multa si realiza actividades no especificadas en la licencia municipal,

ASPECTOS LEGALES

Mientras el ayuntamiento realiza y dictamina todo lo anterior se debe validar las adecuaciones que serán necesarias para poner en operación el negocio, de acuerdo al presupuesto se puede o no declinar por dicha plaza para buscar una diferente.

De acuerdo a éste dictamen se puede iniciar con la firma formal de contrato de arrendamiento con el dueño del local comercial, de acuerdo con este estudio se requerirán cuando menso 20 meses para llegar al punto de equilibrio, estos contratos generalmente son por 12 meses por lo tanto se pedirá la opción por escrito de renovar el contrato para garantizar la continuidad y la inversión.

En este momento se deberá formalizar la licencia municipal que incluye un documento que avala el local comercial y su giro por un año por lo que se deberán pagar los derechos de licencia y permisos de anuncio, los derechos de licencia se pagan cada año, al igual que los permisos de anuncios pero éstos últimos se paga una cantidad por cada metro cuadrado de anuncio. Estos costos varían cada año de acuerdo a las decisiones del ayuntamiento, para fines de este establecimiento se solicitara una licencia con giro de minisúper, que engloba varios servicios y actividades tal cual es la licencia con la que operan las tiendas de conveniencia actuales, que venden productos de todo tipo, y también cuentan con área para que los clientes se sienten y disfruten de bebidas y alimentos comprados en el establecimiento.

5.4. Registro de marcas y patentes

Es muy importante iniciar con el trámite ante el instituto mexicano de la propiedad industrial (IMPI) del registro de marca y logotipos, el primer paso para esto sería hacer una búsqueda fonética en el sitio web del IMPI², aquí se podrá averiguar si el nombre que hemos elegido para nuestro negocio ya ha sido registrado por otras compañías. Aunque eso no garantiza que en el esté en proceso de registro, por los que se deberá hacer el registro lo antes posible y poder hacer uso del nombre y logotipos libremente protegidos legalmente en caso de que otra compañía quiera valerse de nuestro trabajo e imagen por medio del nombre o logotipos de marca.

5.5. Otros

Adicionalmente es posible que se obligue a registrar en las bases de datos del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), con el fin de obtener el registro patronal y poder otorgar el beneficio a los empleados, otros posibles registros son los sindicales o los de las cámaras de comercio locales y nacionales.

²Obtenido el 22 de Abril de 2012 desde <http://marcanet.impi.gob.mx/marcanet/controler/FoneticaBusca>

CAPÍTULO VI

PLAN FINANCIERO

PLAN FINANCIERO

6.1. Objetivos

Identificar los recursos necesarios para poder hacer los cálculos de los gastos de operación, y una proyección de los ingresos probables, obtener con esto el mínimo ingreso requerido para operar el negocio, esto es encontrar el punto de equilibrio mensual.

Identificar y evaluar la tasa de interna de retorno (TIR), comparando para saber si el negocio es viable para los inversionistas.

6.2. Costos y gastos

Gastos Fijos de 23,960

Gastos de operación	
Luz	850
Agua	60
Telefono	650
Renta	7,500
Gasolina y transporte	800
Publicidad	1,000
Alarma	750
Sueldos	12,350
Total	23,960

Tabla 1, Gastos de operación

PLAN FINANCIERO

Se pretende obtener ingresos por ventas de cada establecimiento de 280 mil pesos por mes, con gastos fijos aproximados de 23,960 pesos mensuales y un margen bruto sobre la mercancía de aproximadamente 30%, estaríamos hablando de una utilidad bruta aproximada de 82 mil mensuales x 12 meses = 984,000 pesos aproximado por año por punto de venta.

Presupuesto para inversión inicial

Item	Cantidad	Precio	Precio Total
Congelador vertical	3	14,000	42,000
Congelador horizontal	1	9,000	9,000
Motocicleta	1	13,199	13,199
Acondicionamiento de moto	1	800	800
Letrero Fachada	1	4,000	4,000
Anuncio Estructural	1	14,000	14,000
Bascula Comercial	2	3,900	7,800
Contrato CFE	1	1,700	1,700
Licencia municipal	1	1,250	1,250
Uniformes	4	150	600
Caja registradora	1	14,000	14,000
Verificador de billetes	1	500	500
Listas de precios (Caballetes)	5	60	300
Publicidad interna (Lona impresa)	5	80	400
Posters y Folletos	1	4,500	4,500
Acondicionamiento del local			34,400
+Pintura	1	1,300	1,300
+Tabla roca	1	5,000	5,000
+Aire Acondicionado	1	4,500	4,500
+Generador a gasolina	1	12,000	12,000
+Vinil auto adherible con Logo	1	1,500	1,500
+Mostrador	1	2,500	2,500
+Estanteria	2	1,500	3,000
+Mesa de trabajo	1	1,300	1,300
+Microondas	1	1,300	1,300
+Mesas para clientes	2	1,000	2,000
Total			148,449

Tabla 2, Inversion Inicial

PLAN FINANCIERO

La inversión inicial será de aproximadamente 148,499 pesos, dependiendo del local comercial y las adecuaciones que se necesiten hacer puede subir o bajar este número.

6.3. Flujo de efectivo

Haciendo una proyección del flujo de efectivo se demuestra que en aproximadamente 22 meses se logrará un punto de equilibrio, esto es, que los ingresos sean iguales o superiores a los egresos. Para nuestro caso el punto de equilibrio se llega cuando las ventas llegan a los 100 mil pesos al mes aproximadamente.

FLUJO DE EFECTIVO	Mes1	Mes2	Mes3	Mes4	Mes5	Mes6	Mes7	Mes8	Mes9	Mes10	Mes11	Mes12	Año2	Año3
Saldo Inicial	-	108,859	89,924	76,131	67,535	63,145	59,127	52,154	40,947	31,596	22,677	15,763	9,608	45,206
Ingresos														
Aportación de socios	150,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cobranza	-	11,110	21,470	42,480	62,620	72,930	72,000	56,642	59,310	61,400	68,930	77,380	1,406,523	2,250,437
Crédito bancario corto plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Crédito bancario largo plazo	150,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	300,000	11,110	21,470	42,480	62,620	72,930	72,000	56,642	59,310	61,400	68,930	77,380	1,406,523	2,250,437
Egresos														
Proveedores	27,000	9,999	14,304	28,265	42,424	50,329	50,465	40,724	41,330	42,834	47,724	53,575	981,316	1,570,106
Mano de obra + Gif's	750	194	376	743	1,096	1,276	1,260	991	1,038	1,075	1,206	1,354	24,614	39,383
Gastos operativos	18,710	23,960	23,960	23,960	23,960	23,960	23,960	23,960	23,960	23,960	23,960	23,960	287,520	287,520
Intereses bancos	1,875	1,875	1,875	1,875	1,875	1,875	1,836	1,797	1,758	1,719	1,680	1,641	16,641	11,016
Pago crédito bancario	-	-	-	-	-	-	3,125.00	3,125.00	3,125.00	3,125.00	3,125.00	3,125.00	37,500.00	37,500.00
Impuestos	(5,643)	(5,983)	(5,252)	(3,768)	(2,345)	(1,992)	(1,673)	(2,748)	(2,550)	(2,393)	(1,851)	(1,619)	18,334	78,717
Dividendos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mantenimiento	-	-	-	-	-	1,500.00	-	-	-	-	-	1,500.00	5,000.00	7,500.00
Compra de maquinaria	148,449	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	191,141	30,045	35,263	51,076	67,010	76,948	78,973	67,849	68,661	70,319	75,844	83,535	1,370,925	2,031,741
Flujo Neto	108,859	(18,935)	(13,793)	(8,596)	(4,390)	(4,018)	(6,973)	(11,207)	(9,351)	(8,919)	(6,914)	(6,155)	35,598	218,696
Flujo Acumulado	108,859	89,924	76,131	67,535	63,145	59,127	52,154	40,947	31,596	22,677	15,763	9,608	45,206	263,902

Tabla 3, Flujo de efectivo

PLAN FINANCIERO

6.4. Estado de resultados

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 2	Año 3
+Ventas Netas		11,110	21,470	42,480	62,620	72,930	72,000	56,642	59,310	61,400	68,930	77,380	1,406,523	2,250,437
-Costo de Venta	-	7,777	15,029	29,736	43,834	51,051	50,400	39,649	41,517	42,980	48,251	54,166	984,566	1,575,306
Utilidad Bruta	-	3,333	6,441	12,744	18,786	21,879	21,600	16,993	17,793	18,420	20,679	23,214	421,957	675,131
-Gastos Operativos	19,460	24,154	24,336	24,703	25,056	26,736	25,220	24,951	24,998	25,035	25,166	26,814	317,134	334,403
-Depreciación	1,237	1,237	1,237	1,237	1,237	1,237	1,237	1,237	1,237	1,237	1,237	1,237	14,845	14,845
Utilidad de Operación	(20,697)	(22,059)	(19,132)	(13,196)	(7,507)	(6,094)	(4,857)	(9,196)	(8,442)	(7,852)	(5,724)	(4,837)	89,978	325,884
Costo Integral de Financ	1,875	1,875	1,875	1,875	1,875	1,875	1,836	1,797	1,758	1,719	1,680	1,641	16,641	11,016
Utilidad antes isr.	(22,572)	(23,934)	(21,007)	(15,071)	(9,382)	(7,969)	(6,693)	(10,993)	(10,200)	(9,570)	(7,404)	(6,478)	73,337	314,868
Isr	- 5,643	- 5,983	- 5,252	- 3,768	- 2,345	- 1,992	- 1,673	- 2,748	- 2,550	- 2,393	- 1,851	- 1,619	18,334	78,717
Utilidad Neta	(16,929)	(17,950)	(15,755)	(11,304)	(7,036)	(5,977)	(5,020)	(8,244)	(7,650)	(7,178)	(5,553)	(4,858)	55,003	236,151

Tabla 4, Estado de resultados

6.5. Balance General

ACTIVO	MES1	MES2	MES3	MES4	MES5	MES6	MES7	MES8	MES9	MES10	MES11	MES12	Año2	Año3
Activo Circulante:														
Caja y Bancos	108,859	89,924	76,131	67,535	63,145	59,127	52,154	40,947	31,596	22,677	15,763	9,608	45,206	263,902
Clientes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inventarios	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
Otros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	138,859	119,924	106,131	97,535	93,145	89,127	82,154	70,947	61,596	52,677	45,763	39,608	75,206	293,902
Activo Fijo:														
Maquinaria neob	147,212	145,975	144,738	143,501	142,264	141,027	139,789	138,552	137,315	136,078	134,841	133,604	118,759	103,914
Otros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	147,212	145,975	144,738	143,501	142,264	141,027	139,789	138,552	137,315	136,078	134,841	133,604	118,759	103,914
TOTAL ACTIVO	286,071	265,899	250,869	241,036	235,409	230,154	221,944	209,499	198,911	188,755	180,604	173,212	193,965	397,816
PASIVO														
Pasivo Circulante:														
Proveedores	3,000	778	1,503	2,974	4,383	5,105	5,040	3,965	4,152	4,298	4,825	5,417	8,667	13,866
Otros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	3,000	778	1,503	2,974	4,383	5,105	5,040	3,965	4,152	4,298	4,825	5,417	8,667	13,866
Pasivo Fijo:														
Bancos	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	146,875	143,750	140,625	137,500	134,375	131,250	93,750	56,250
Otros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	146,875	143,750	140,625	137,500	134,375	131,250	93,750	56,250
PASIVO TOTAL	153,000	150,778	151,503	152,974	154,383	155,105	151,915	147,715	144,777	141,798	139,200	136,667	102,417	70,116
CAPITAL														
Capital Contable:														
Capital social	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000
Utilidad retenida	-	(16,929)	(34,879)	(50,634)	(61,938)	(68,974)	(74,951)	(79,971)	(88,216)	(95,865)	(103,043)	(108,596)	(63,032)	157,029
Utilidad del periodo	(16,929)	(17,950)	(15,755)	(11,304)	(7,036)	(5,977)	(5,020)	(8,244)	(7,650)	(7,178)	(5,553)	(4,858)	4,580	20,671
Total	133,071	115,121	99,366	88,062	81,026	75,049	70,029	61,784	54,135	46,957	41,404	36,545	91,548	327,699
PASIVO + CAPITAL	286,071	265,899	250,869	241,036	235,409	230,154	221,944	209,499	198,911	188,755	180,604	173,212	193,965	397,816

Tabla 5, Balance general

PLAN FINANCIERO

6.6. Indicadores Financieros

Flujo de caja proyectado para calcular TIR (tasa interna de retorno),

	meses	Ing-Egr	VPN	ROI+	Ingresos	Egresos
Mes1	0	-\$191,140.98	-\$191,140.98	-\$191,140.98		-\$191,140.98
Mes2	1	-\$18,935.35	-\$18,755.61	-\$209,896.59	\$ 11,110.00	-\$30,045.35
Mes3	2	-\$13,792.83	-\$13,532.21	-\$223,428.80	\$ 21,470.00	-\$35,262.83
Mes4	3	-\$8,595.83	-\$8,353.36	-\$231,782.17	\$ 42,480.00	-\$51,075.83
Mes5	4	-\$4,389.57	-\$4,225.26	-\$236,007.43	\$ 62,620.00	-\$67,009.57
Mes6	5	-\$4,018.24	-\$3,831.11	-\$239,838.54	\$ 72,930.00	-\$76,948.24
Mes7	6	-\$6,972.78	-\$6,584.96	-\$246,423.50	\$ 72,000.00	-\$78,972.78
Mes8	7	-\$11,207.42	-\$10,483.60	-\$256,907.10	\$ 56,642.00	-\$67,849.42
Mes9	8	-\$9,351.02	-\$8,664.07	-\$265,571.17	\$ 59,310.00	-\$68,661.02
Mes10	9	-\$8,919.37	-\$8,185.68	-\$273,756.84	\$ 61,400.00	-\$70,319.37
Mes11	10	-\$6,913.85	-\$6,284.90	-\$280,041.74	\$ 68,930.00	-\$75,843.85
Mes12	11	-\$6,154.81	-\$5,541.80	-\$285,583.55	\$ 77,380.00	-\$83,534.81
Mes13	12	-\$3,120.96	-\$2,783.44	-\$288,366.99	\$ 86,150.00	-\$89,270.96
Mes14	13	\$3,137.38	\$2,771.52	-\$285,595.47	\$ 110,430.00	-\$107,292.62
Mes15	14	\$6,776.63	\$5,929.57	-\$279,665.90	\$ 129,270.00	-\$122,493.37
Mes16	15	\$13,794.71	\$11,955.84	-\$267,710.06	\$ 158,746.00	-\$144,951.29
Mes17	16	\$15,546.44	\$13,346.16	-\$254,363.90	\$ 172,180.00	-\$156,633.56
Mes18	17	-\$2,882.39	-\$2,450.96	-\$256,814.86	\$ 116,688.00	-\$119,570.39
Mes19	18	\$2,485.98	\$2,093.82	-\$254,721.04	\$ 115,200.00	-\$112,714.02
Mes20	19	-\$4,307.95	-\$3,593.92	-\$258,314.97	\$90,627.20	-\$94,935.15
Mes21	20	-\$1,356.20	-\$1,120.68	-\$259,435.64	\$94,896.00	-\$96,252.20
Mes22	21	-\$684.04	-\$559.88	-\$259,995.52	\$98,240.00	-\$98,924.04
Mes23	22	\$2,506.31	\$2,031.93	-\$257,963.60	\$110,288.00	-\$107,781.69
Mes24	23	\$3,627.31	\$2,912.83	-\$255,050.77	\$123,808.00	-\$120,180.69
Mes25	24	\$8,540.59	\$6,793.22	-\$248,257.54	\$137,840.00	-\$129,299.41
Mes26	25	\$18,538.04	\$14,605.27	-\$233,652.27	\$176,688.00	-\$158,149.96
Mes27	26	\$24,344.93	\$18,998.18	-\$214,654.09	\$206,832.00	-\$182,487.07
Mes28	27	\$35,557.94	\$27,485.14	-\$187,168.95	\$253,993.60	-\$218,435.66
Mes29	28	\$38,344.77	\$29,357.92	-\$157,811.03	\$275,488.00	-\$237,143.23
Mes30	29	\$8,092.68	\$6,137.19	-\$151,673.85	\$186,700.80	-\$178,608.12
Mes31	30	\$17,416.10	\$13,082.35	-\$138,591.50	\$184,320.00	-\$166,903.90
Mes32	31	\$6,529.84	\$4,858.42	-\$133,733.08	\$145,003.52	-\$138,473.68
Mes33	32	\$11,235.64	\$8,280.34	-\$125,452.74	\$151,833.60	-\$140,597.96
Mes34	33	\$12,294.10	\$8,974.39	-\$116,478.34	\$157,184.00	-\$144,889.90
Mes35	34	\$17,381.66	\$12,567.75	-\$103,910.59	\$176,460.80	-\$159,079.14
Mes36	35	\$20,283.25	\$14,526.52	-\$89,384.08	\$198,092.80	-\$177,809.55
Mes37	36	\$26,513.40	\$18,808.20	-\$70,575.88	\$220,544.00	-\$194,030.60
Mes38	37	\$42,490.73	\$29,856.15	-\$40,719.73	\$282,700.80	-\$240,210.07
Mes39	38	\$51,763.17	\$36,026.19	-\$4,693.54	\$330,931.20	-\$279,168.03
Mes40	39	\$69,685.41	\$48,039.35	\$43,345.82	\$406,389.76	-\$336,704.35

Tabla 6, Proyección VPN

PLAN FINANCIERO

Haciendo una proyección del flujo de caja se muestra el detalle de los primeros 40 meses de la operación del negocio, en donde se calcula que existirá un retorno de inversión a los 40 meses de operación, con una TIR anualizada de 17.3% lo que significa que es superior a la inflación y superior a los intereses bancarios locales.

Para poder iniciar con el plan de negocios se necesita tener como mínimo 200 mil pesos para la inversión inicial más 100 mil pesos para los gastos de los primeros 22 meses del año en que se cuenta con flujo negativo.

Una vez con la marca ya reconocida por el mercado mediante campañas publicitarias se pretende iniciar un ampliación, el esquema sería mediante franquicia o tiendas propias con la marca, con promedio de recuperación de la inversión de aproximadamente 24 meses por tienda.

6.7. Supuestos

- Para el cálculo de la TIR se toma como costo de capital 11.5%
- Impuesto sobre la renta (ISR) = 25%
- Depreciación de los activos=10%
- Interés por crédito bancario 15%, se hace primer pago a capital hasta el sexto mes de operación.
- Se calcula una mensualidad para pago de capital de 3,125 pesos con un plazo de 48 meses.
- Gastos en mantenimiento cada 6 meses

6.8. Financiamiento e inversión total

Al menos el 50% del capital debe ser invertido por los socios, lo que significa que al menos 150 mil pesos deben ser obtenidos mediante financiamiento.

Para obtener este financiamiento se pretende solicitar un préstamo de bajo costo al Fondo Jalisco, conocido como FOJAL¹, esta institución es una oficina dependiente del gobierno del estado de Jalisco que otorga préstamos a emprendedores mediante el cumplimiento de ciertos requisitos que incluyen capacitación, experiencia en el negocio y solicitud mediante plan de negocios que demuestre conocimiento y planeación así como expectativas del negocio ya sea nuevo o ampliado.

Esta institución puede prestar, dependiendo del programa entre 30 mil y 200 mil pesos, con un interés fijo sobre saldos insolutos de 15%, con plazos de hasta 60 meses.

¹ Obtenido el 5 de Abril de 2012 desde <http://www.fojal.jalisco.gob.mx/index.html>

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

7.1. Conclusiones

De los análisis anteriores se infiere que el plan es viable, basado en tres mercados potenciales divididos de la siguiente manera:

- Segmento común, para personas que buscan alimentarse con presupuesto del gasto diario
- Segmento de lujo, no busca precio, busca alimentos para situaciones especiales, prefiere calidad que precio, y la comodidad de encontrar todo en un mismo lugar
- Segmento industrial, para alimentar a los empleados de las organizaciones que no tienen el presupuesto para invertir en cafeterías industriales que buscan dar prestaciones a sus empleados y que obtienen benéficos fiscales. En este segmento se incluye también las ventas de mayoreo para clientes que compran los productos para usarlos como parte de sus insumos como son los restaurantes y fondas locales.

Estos tres pilares buscan apuntalar los ingresos del negocio desde tres puntos de vista, lo que le da estabilidad para planear y pronosticar ingresos y egresos, aun cuando uno de los pilares tuviera un decremento en los volúmenes de ventas se tendría la facilidad de contar con otros dos pilares que pueden balancear la organización y obtener tiempo valioso para generar planes de acción que contrarresten los ciclos de ventas.

CONCLUSIONES

Legalmente es viable, no existe impedimento legal que haga pensar que el negocio no puede llevarse al cabo, las condiciones actuales pueden tener ciertos riesgos ya que se debe supeditar a los reglamentos de operación que se dé en los ayuntamientos, pues como es sabido debido a la alternancia legal de cambiar a los gobernantes municipales cada 3 años. Aun con esto existen actualmente muchos negocios que deben cumplir con dichos reglamentos y siguen con operaciones y modificaciones necesarias continuas.

Financieramente se observa en los ejercicios que la inversión es recuperable y que se observan utilidades para los inversionistas, el hecho de que la inversión se recupere en un tiempo corto como son 35 meses para un negocio desconocido, manifiesta que se puede implementar un sistema de franquicias que facilite el posicionamiento de la marca así como mejore el poder de negociación con los proveedores.

La marca está pensada como un establecimiento comercial, que ofrezca servicios a sus clientes, no como un productor de alimentos, la consolidación de la marca abrirá la oportunidad de desarrollar productos propios que deberán de ser maquilados por un tercero, en su caso se deberá volver a realizar un análisis de negocio para revisar la viabilidad de desarrollar productos propios con tecnología propia o maquilada con un tercero.

Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

COEPO, “Mapa de la zona metropolitana de Guadalajara”, obtenido el 6 de febrero de 2011 desde http://coepo.jalisco.gob.mx/html/l_mapasinteractivoszmq.html

Comisión Federal de Electricidad, Obtenido el 26 de marzo de 2012 desde <http://www.cfe.gob.mx/sustentabilidad/energiarenovable/Paginas/Beneficios.aspx>

“Consumer Lifestyles in Mexico”, obtenido el 8 de mayo de 2012 desde <https://www.portal.euromonitor.com/Portal/accessPDF.ashx?c=12\PDF\&f=X-103206-14409212.pdf&code=0YmPb7mJx%2bbOg%2bvJl4ctEp1UBPc%3d>

Encuesta SIGMA 1992-2006, SIGMARKET

Facebook, Obtenido el 4 de Abril de 2012 desde <http://www.facebook.com/>

Fondo Jalisco, Obtenido el 5 de Abril de 2012 desde <http://www.fojal.jalisco.gob.mx/index.html>

Foud and Drougs Administration, Obtenido el 26 de Marzo de 2012 desde <http://www.fda.gov/>

“*FROZEN PROCESSED FOOD*”, November 2010, Euromonitor International :

Country Sector Briefing, obtenido el 24 de febrero de 2012 desde <https://www.portal.euromonitor.com/>

Google maps, Obtenido el 21 de abril de 2012 desde http://maps.google.com/maps?rlz=1C1CHJL_esMX443MX443&q=mapa+guadalaj

BIBLIOGRAFÍA

[ara&um=1&ie=UTF-8&hq=&hnear=0x8428b18cb52fd39b:0xd63d9302bf865750,Guadalajara,+JAL,+M%C3%A9xico&ei=5l2WT4_pMYe42wX965HNDQ&sa=X&oi=geocode_result&ct=image&resnum=1&ved=0CC8Q8gEwAA](#)

Groupalia, Obtenido el 26 de Marzo de 2012 desde

<http://mx.groupalia.com/descuentos-guadalajara/>

INEGI, Base de datos Iris, obtenido el 4 de abril de 2011.

Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, Obtenido el 22 de Abril de 2012

desde <http://marcanet.impi.gob.mx/marcanet/controler/FoneticaBusca>

KOLTER, Philip, KELLER, Kevin Lane, *Dirección de Marketing*, Pearson Educación, Mexico, 2006

“Market Sizes • Historic • Retail Value RSP • Mx\$ mn • Current Prices”,

Euromonitor, obtenido el 6 de febrero de 2011 desde

<https://www.portal.euromonitor.com/Portal/accessPDF.ashx?c=Statistics\&f=X-42177--1.pdf&code=boMJErITwSIPV1ftTqFEpVFp6EU%3d>

“Ready Meals – Mexico”, Enero 2012, Country Sector Briefing, obtenido el 2 de

mayo de 2012 desde <https://www.portal.euromonitor.com/>

RODRIGUEZ BELTRÁN, Rubén, *Ensayos y Ejercicios para un curso de Finanzas*,

EDIKREA, Agosto de 2005

BIBLIOGRAFÍA

Servicio de Administración Tributaria, Obtenido el 26 de marzo de 2012 desde http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/home.asp

Sistema de Información Empresarial Mexicano, Obtenido el 24 de Abril de 2012 desde <http://www.siem.gob.mx/siem/>

Solatube, Obtenido el 4 de abril desde <http://www.conae.gob.mx/work/sites/CONAE/resources/LocalContent/4289/2/carlosalatorre.pdf>

“The Changing Face of Eating Habits”, Ebsco HOST, obtenido el 6 de febrero de 2011 desde <https://www.portal.euromonitor.com/Portal/accessPDF.ashx?c=89\PDF\&f=X-36383-7797889.pdf&code=uJKYXVQNGTMSXsJmR6SqrjnWVTs%3d>

Ziploc, Obtenido el 26 de marzo de 2012 desde www.ziploc.com/