

2011-06

Innovación de alimentos tradicionales: plan de negocios referente a ofrecer un servicio de comida rápida saludable

Jacome-DeAnda, Laura G.

Jacome-DeAnda, L. G. (2011). Innovación de alimentos tradicionales: plan de negocios referente a ofrecer un servicio de comida rápida saludable. Trabajo de obtención de grado, Maestría en Administración. Tlaquepaque, Jalisco: ITESO.

Enlace directo al documento: <http://hdl.handle.net/11117/3481>

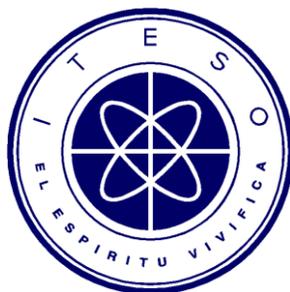
Este documento obtenido del Repositorio Institucional del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente se pone a disposición general bajo los términos y condiciones de la siguiente licencia:
<http://quijote.biblio.iteso.mx/licencias/CC-BY-NC-ND-2.5-MX.pdf>

(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**



**INNOVACIÓN DE ALIMENTOS TRADICIONALES: PLAN DE NEGOCIOS
REFERENTE A OFRECER UN SERVICIO DE COMIDA RAPIDA SALUDABLE**

TESIS DE MAESTRÍA
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

**MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:
LAURA GEORGINA JACOME DE ANDA
ASESOR: DR. JUAN MEJIA TREJO

TLAQUEPAQUE, JAL.

JUNIO DE 2011

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo aborda la viabilidad de un proyecto en innovación de alimentos tradicionales referente a ofrecer un servicio de comida rápida saludable, siendo este un plan para desarrollar un atractivo e innovador negocio. El interés de este proyecto es ofrecer la ventaja competitiva de innovar y romper paradigmas de la tradicional comida rápida con la que contamos en el actual mercado, por medio de la preparación de alimentos cuidadosamente seleccionados y reconocidos como altamente nutritivos ofreciendo el valor agregado de que estén listos para adquirirse en un corto plazo de tiempo para el cliente; con el objetivo de satisfacer la necesidad de las personas que viven en ciudades donde la vida es acelerada y los tiempos son limitados, las cuales están interesadas en llevar una alimentación saludable y balanceada.

Se estima que este proyecto necesita una inversión inicial de \$1.6 millones de pesos, donde se pretende financiar \$1.1 millones por medio de un crédito bancario para capital de trabajo y el resto, es decir los \$500 mil pesos, obtenerlos de inversionistas interesados. Es un proyecto bastante atractivo ya que con en base al detallado análisis financiero realizado ofrece un atractivo retorno de la inversión de 19% para el segundo año de actividades, además se proyectan utilidades netas mensuales para el segundo y tercer año de aproximadamente de entre \$120 mil y \$160 mil pesos, lo que representa que para el mes 25 de iniciadas operaciones se tengan utilidades netas acumuladas de por arriba de los \$500 mil pesos, es decir por arriba de la inversión inicial de los socios inversionistas. Además se pretende franquiciar ésta empresa en un mediano plazo por lo que las oportunidades de crecimiento y rentabilidad son muy

prometedoras, ya que este proyecto ofrece grandes ventajas no solo en el corto y mediano plazo, sino que es un proyecto sustentado y sostenible a largo plazo.

Se desarrolla en tres capítulos: el primero, se realiza el planteamiento estratégico general, en la que se da una breve explicación de la justificación del proyecto, así como el planteamiento de los objetivos, la misión y la visión del proyecto, además de las atractivas oportunidades detectadas en la implementación del negocio; la estrategia general a seguir; el análisis del entorno económico y competitivo. En el segundo capítulo se desenvuelve el plan de negocios, donde se describe, el marco teórico de cómo deben desarrollarse los negocios para que sean viables, los planes parciales de mercadotecnia, ventas, distribución, promoción, publicidad, operaciones, recursos humanos, el plan financiero y el análisis costo beneficio del plan de negocios. En el tercero, se abordan las consideraciones adicionales y las conclusiones, proporcionando los argumentos viables de la operación de la empresa así como el valor agregado y ventaja competitiva que la misma ofrecerá al cliente y a la sociedad.

Marco Contextual

De acuerdo al diccionario de la Real Academia Española¹, el alimento es el conjunto de sustancias alimenticias líquidas o sólidas que se consumen en diferentes momentos del día. Una vez ingeridas por un organismo vivo, proveen de elementos para su normal nutrición y permiten su conservación. No obstante, el consumo de las sustancias que componen un alimento también se realiza con fines frutivos o gratificantes. Los seres humanos realizan varias comidas al día, y el número y contenido de cada una de éstas

¹ Diccionario de la lengua española, Real Academia Española, obtenido el 10 de Marzo de 2011 desde http://buscon.rae.es/drae/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEA=alimento

depende de un conjunto de factores tales como los ambientales (geográficos, estacionales) y los sociales (ideología, religión, educación, nivel económico). Todos estos factores pueden englobarse en otro: la cultura.²

Salud (del latín "*salus, -ūtis*") es el estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de infecciones o enfermedades ligeras, fuertes o graves, según la definición de la Organización Mundial de la Salud realizada en su constitución de 1946.³

Pero ¿qué significa comer saludablemente? De acuerdo a la OMS, la nutrición es un proceso a través del cual el organismo aprovecha o utiliza los nutrientes de los alimentos que comes. La revista *New York Times* ⁴publicó una lista con lo que consideró las peores comidas del mundo para la salud de las personas, ésta comida excede las calorías recomendadas por día por los especialistas, entre ellas se encuentran: ensalada de taco con pollo en sala ranch (Taco Bell Chicken Ranch Fully Loaded Taco Salad), este plato de Taco Bell tiene aproximadamente 960 calorías cuando lo recomendado por día es entre 1.500 y 2.000, dependiendo del estilo de vida que uno lleve; el batido triple de chocolate de 32 onzas (McDonald's Chocolate Triple Thick Shake), que a pesar de que los Big Mac y las Cuarto de Libra son los productos que dominan el menú de McDonald's, este batido les gana en cantidad de calorías con 1.116; y el platillo de pollo (KFC Chicken Bowl), es un plato lleno de piezas de pollo tiene 700 calorías es decir, casi la tercera parte de las necesarias por día. Una

² Comidas y calorías, obtenido el 7 de Marzo de 2011 desde <http://www.balancek.com/info/foodsES.html>

³ Organización Mundial de la Salud, OMS, "Salud es el Estado de adaptación de un individuo al medio en donde se encuentra." Constitución de la Organización mundial de la salud, Génova, 1946. URL con acceso el 6 de junio de 2007.

⁴ New York Times Magazine, obtenido el 20 de Enero de 2011 desde <http://healthland.time.com/category/diet-fitness/>

alimentación adecuada es la que te proporciona los nutrientes necesarios para el crecimiento y desarrollo de tu cuerpo, en especial, de los músculos en el hombre y del tejido graso en la mujer, así como para el buen funcionamiento de todo tu cuerpo. Para que tu cuerpo esté en condiciones óptimas es importante comer saludablemente⁵.

Por ello podemos afirmar que el buen funcionamiento de nuestro organismo, depende de la nutrición y alimentación que tengamos durante la vida; es por eso que al ingerir alimentos nutritivos y saludables estamos contribuyendo al bienestar de nuestro cuerpo. Pero ¿qué pasa cuando los tenemos que ingerir en tiempos cortos, pero al mismo tiempo buscamos calidad, buena nutrición, limpieza y un ambiente agradable? Es difícil encontrar la combinación de todas éstas características en un solo lugar y es en ese mercado donde nos enfocamos en “*Fast & Fresh*” – Es la respuesta a ¿dónde comer rápido y saludable?

⁵ Organización Mundial de la Salud, “Nutrición”, obtenido el 13 de Febrero de 2011 desde <http://www.who.int/topics/nutrition/es/>

INDICE

CAPITULO I

Plan Estratégico General	8
1.1 Análisis del entorno competitivo de la empresa o sector	9
<i>Tabla 1. Resumen del análisis del entorno competitivo de la empresa o sector.....</i>	<i>17</i>
1.2 Diagnostico de la empresa	17
<i>Tabla 2: calorías diarias recomendadas.....</i>	<i>19</i>
<i>Esquema 1: ejemplo muestra información nutricional a mostrarse en “Fast & Fresh”.....</i>	<i>21</i>
1.3 Visión, misión y objetivos estratégicos.....	22
1.4 Desarrollo estratégico de la empresa.	24
<i>Figura 1. Aumento en la prevalencia de obesidad en México.....</i>	<i>27</i>
<i>Figura 2. Prevalencia de sobrepeso y obesidad en escolares.....</i>	<i>27</i>

CAPITULO II

Plan de Negocios.....	29
2.1 Objetivos y principales elementos del plan de negocios.....	30
<i>Esquema 2. Estructura del SCIAN México.....</i>	<i>30</i>
<i>Tabla 3. Niveles Socioeconómicos 2005.....</i>	<i>33</i>
<i>Tabla 4. Análisis FODA “Fast & Fresh”.....</i>	<i>37</i>
2.2 Plan de mercadotecnia	42
<i>Esquema 3. Modelo Administración de Servicios de Heskett.....</i>	<i>43</i>
<i>Tabla 5. Menú “Fast & Fresh”.....</i>	<i>45</i>
<i>Tabla 6. Precios “Fast & Fresh”.....</i>	<i>47</i>
<i>Tabla 7. Promoción menú para niños</i>	<i>49</i>
2.3 Plan de ventas y distribución	53
<i>Esquema 4. Potencial Crecimiento por sector para México.....</i>	<i>53</i>
<i>Tabla 9. Precio promedio “Fast & Fresh”.....</i>	<i>54</i>
<i>Tabla 10. Total Mercado Potencial “Fast & Fresh”.....</i>	<i>55</i>
<i>Tabla 11. Ventas estimadas por unidad al mes, primer año “Fast & Fresh”.....</i>	<i>56</i>
<i>Tabla 12. Ventas estimadas mensuales – Primer Año - “Fast & Fresh”.....</i>	<i>56</i>

2.4 Plan de operaciones	56
<i>Tabla 13. Inversión Inicial Activos Fijos “Fast & Fresh”</i>	58
<i>Tabla 14. Costos y Gastos de Operación Estimados - primer año - “Fast & Fresh”</i>	59
<i>Tabla 15. Inversión Inicial “Fast & Fresh”</i>	59
2.5 Plan de manufactura y de servicios	60
<i>Tabla 16. Estratificación de la micro y pequeña empresa</i>	61
2.6 Plan de organización y recursos humanos	63
2.7 Plan financiero y análisis de costo/beneficio	64
<i>Tabla 17. Principales indicadores financieros Banco de México</i>	64
<i>Esquema 5. Estado de resultados proyectado a dos años “Fast & Fresh”</i>	66
<i>Esquema 6. Balance General proyectado a dos años “Fast & Fresh”</i>	67
<i>Esquema 7. Proyección utilidades acumuladas “Fast & Fresh”</i>	68
<i>Esquema 8. Cálculo del ROI – “Fast & Fresh”</i>	68
<i>Esquema 9. Punto de equilibrio “Fast & Fresh”</i>	69
2.7.1 Análisis de Crédito.....	69
<i>Tabla 18. Comparativo comisiones por apertura de Créditos en MN – 2011</i>	70
<i>Esquema 10. Banorte – Tarifas y comisiones “Creadiactivo” 2011</i>	71
<i>Tabla 19. Estimación amortización crédito “Fast & Fresh”</i>	72
2.7.2 Valor Presente Neto (VPN)	73
<i>Tabla 20. Calculo inflación total estimada</i>	73
<i>Tabla 21. Cálculo valor presente neto del crédito bancario</i>	73
<i>Esquema 11. Estado de resultados proyectado a 3 años</i>	74
2.7.3 Tasa Interna de Retorno (TIR)	74
<i>Esquema 12. Tasa interna de Retorno de la Inversión</i>	75
2.8 Programación operativa del proyecto	75
<i>Tabla 22. Cronograma de inicio de actividades – “Fast & Fresh”</i>	76

CAPITULO III

Consideraciones Adicionales y Conclusiones	78
Bibliografía.....	81
Anexos.....	85

CAPÍTULO I
PLAN ESTRATEGICO GENERAL

PLAN ESTRATEGICO GENERAL

Este proyecto pretende innovar de alimentos tradicionales que ofrecen los servicio de comida rápida actuales propiamente establecidos, tales como McDonald's, KFC, Burger King y aun los conocidos como "*changarros*" que ofrecen tacos, tortas, tamales, ya que todos estos lugares de que ofrecen al consumidor "*comida rápida*" tienen como característica proporcional alimentos con altos niveles calóricos, no balanceados y muchas veces poco nutritivos. "*Fast & Fresh*" ofrece la innovación de proporcional al consumidor el mismo servicio de comida rápida pero con la ventaja competitiva de que sean alimentos altamente nutritivos y cuidadosamente balanceados rompiendo paradigmas de la tradicional comida rápida con la que contamos en el actual mercado, ofreciendo claro el valor agregado que el consumidor pueda alimentarse de manera rápida sin necesidad de poner en riesgo su salud y evitar el sobrepeso y la obesidad.

La importancia de mantenerse saludable y mantener una buena figura tiene cada vez más valor entre la sociedad, no solo por verse bien y mostrarse atractivo hacia otras personas pero sino porque es un factor de importancia altamente promovida por los gobiernos, por lo cual este proyecto se ve altamente beneficiado y con altas expectativas de crecimiento en el futuro. Actualmente existen varias campañas y programas de promoción y cuidado sobre la importancia de la salud al corto, mediano y largo plazo, las cuales están financiadas por los gobiernos ya que el tema de sobrepeso y obesidad en la población no solo en México sino en el mundo en general a incrementado en los últimos años de manera alarmante, y esto desata elevados costos de salud relacionados a enfermedades crónicas que conllevan aún más grave, a un

gran número de muertes. “*Fast & Fresh*” ofrece no solo el innovar los alimentos tradicionales de comida rápida pero también ofrece el compromiso con la sociedad de brindarles una manera de alimentarse de manera saludable en tiempos cortos, que es cada vez más común en las ciudades donde el tráfico, las actividades, los trayectos incrementan y no permiten tener el suficiente tiempo para ir a casa y/o para cocinar. Es por esto que la ventaja competitiva que se ofrece va mucho más de innovar los alimentos tradicionales de comida rápida sino también el compromiso y el bienestar de la sociedad en general.

1.1 Análisis del entorno competitivo de la empresa o sector

Se han analizado los factores externos de la industria restaurantera, con enfoque a servicios de comida rápida y a la población de la Zona Metropolitana de Guadalajara y en base a estadísticas elaboradas por el INEGI¹, hemos encontrado que las tendencias demográficas por el interés y cuidado del cuerpo han aumentado ya que se conoce que el que se alimenta sanamente tiene simplemente mayores posibilidades de vivir más años y/o enfermarse menos², además de la importancia de lucir una buena figura, o una figura delgada es un factor muy reconocido positivamente entre la población³. Numerosas campañas para disminuir el sobrepeso y la obesidad se han desarrollado,

¹ Instituto Nacional de Estadística y Geografía, México, 2009, obtenido el 13 de Febrero de 2011 desde <http://www.inegi.org.mx/>

² David F. Marks, Michael Murray, Brian Evans & Emeé Vida Estacio (2011) Health Psychology. Theory-Research-Practice (3rd Ed.) Sage Publications. ISBN 1848606222 (hbk) 978-1848606227 (pbk)., pág.10

³ Fashion & Style, The New York Times, obtenido el 13 de Febrero de 2011 desde <http://www.nytimes.com/2006/09/21/fashion/21MODELS.html>

incluyendo campañas por el Instituto Nacional de Salud Pública (INSP).⁴ Inclusive se han creado leyes y acuerdos en México que promueven la prevención del sobrepeso y obesidad⁵.

La falta de instrumentos de planeación a nivel metropolitano en México ha tenido consecuencias profundas en el proceso de metropolización en sus ciudades⁶. La realidad metropolitana en Mexico que se vive demanda una intervención y acompañamiento mutuo de las autoridades federales, estatales y municipales en un marco de coordinación y concurrencia en sectores como el desarrollo urbano, transporte, vialidades, el aprovechamiento del suelo intra-urbano, el ordenamiento territorial, el ordenamiento ecológico, la identificación de riesgos y el financiamiento para la vivienda. Esto ha ocasionado conforme crecen las ciudades que los trayectos sean cada vez más largos en tiempo y en distancia. Ante importancia y necesidad de la población de llevar una alimentación saludable como se menciona en el párrafo anterior y el enfrentar el reto de trayectos que consumen mucho tiempo provocan que las personas no tengan el suficiente tiempo para desplazarse a su casa, cocinar y regresar a sus trabajos y otras actividades pendientes, por lo que *“Fast & Fresh”* ofrece un gran solución. Como las perspectivas de la demanda, se tienen considerados a clientes interesados en tener una alimentación sana, los cuales tengan una vida rutinaria *“rápida”*, que vivan en ciudades medianas y grandes (comenzando en Guadalajara) donde el tráfico sea una dificultad e inconveniente de traslado. Así

⁴ Instituto Nacional de Estadística y Geografía, México, 2009, obtenido el 13 de Febrero de 2011 desde <http://www.insp.mx/el-instituto/mision-y-vision.html>

⁵ Secretaría de Salud, Instituto Nacional de Salud Pública, obtenido el 15 de Enero de 2011 desde http://portal.salud.gob.mx/sites/salud/descargas/pdf/ANSA_acuerdo_original.pdf

⁶ Secretaría de Desarrollo Social Consejo Nacional de Población, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, obtenido el 20 de Marzo de 2011 desde [Ley de delimitación de la ZM del Valle de Mexico y su población oficial](#)

mismo, *“Fast & Fresh”* se enfoca también en personas con problemas de salud las cuales no puedan ingerir alimentos altos en grasas y/o niveles calóricos.

“Fast & Fresh” es un concepto claro, con un enfoque a un cliente bien definido, donde se pretende en un futuro (mediano plazo – en los próximos 3 a 5 años) convertirlo en una franquicia, donde se procurará tener estupendas relaciones entre franquiciante y franquiciatario para que se tengan experiencias positivas en las relaciones con los socios de negocios, y de ésta manera los proveedores, miembros de la red y aliados estratégicos se sientan apoyados y el crecimiento de franquicias se agilice y extienda significativamente.

Se pretende tener un enfoque en la innovación, la tecnología, y la economía a escala, donde no se pierdan de vista las tendencias. Es decir la tendencia hoy en día es la alimentación saludable, por lo que se ofrecerán alimentos bajos en grasa y no solo como un restaurant de comida. De la misma manera se pretende que el ambiente en el que se ofrecerán los servicios se utilice y refleje la innovación, tecnología y ubicaciones creativas para generar una percepción en el cliente de vanguardia y desarrollo.

El compromiso con los clientes es un factor determinante es por eso que el factor limpieza es un distintivo en *“Fast & Fresh”* ya que es un factor determinante para cumplir con nuestra visión de proveer una experiencia de confianza a nuestros clientes. *“Fast & Fresh”* ofrecerá una serie de beneficios, tales como: ayuda la mejora de nuestros clientes en su alimentación y por ende evitar obesidad y sobrepeso ayudando a reducir costos al sistemas de salud por enfermedades relacionadas con la obesidad,

introducción al sistema de inventario JIT (*Just in Time*)⁷ en restaurante de comida saludable, rápido retorno de inversión (*referirse al área financiera*), así como romper paradigmas en tener una alimentación rápida, limpia y saludable que sea sabrosa. Ya que “*Fast & Fresh*” es un concepto “*nuevo*” e innovador, no existe competencia directa. Sin embargo podemos compararnos o competir indirectamente con restaurantes de comida rápida tales como McDonald’s, Burger King, KFC, Pizza Hut, así como restaurantes de comida saludable tales como Super Salads o 100% Natural. Para poder conocer más a profundidad la industria, se realizó un análisis basado en las cinco fuerzas de Porter, el cual nos permitirá analizar la industria en términos de rentabilidad del negocio, basándonos en las cinco fuerzas que rigen la competencia industria.

En cuanto al poder *de negociación de los compradores o clientes*, las barreras de entrada para este sector son bajas, ya que la copia del servicio, producto y concepto puede ser fácilmente copiada, además que no es necesaria una fuerte inversión de capital. De acuerdo al INEGI, del universo de unidades económicas - 3,724, 019 unidades – cuentan con un total de personal ocupado de 20,116,834 personas; de los cuales la categoría de “*Los servicios de alojamiento y preparación de alimentos*” representa aproximadamente el 10% con 372,398 unidades en el país, ocupando personal de 1,743,482, de las cuales Jalisco ocupa el tercer lugar a nivel nacional con el 6.7% del personal ocupado (116,813 personas)⁸. Es también conocido que el posicionamiento de varios de estos servicios de preparación de alimentos, tales como McDonald’s, Pizza Hut, KFC, etc., no solo por las inversiones tan fuertes que invierten

⁷ A study of the Toyota Production System, Shigeo Shingo, Productivity Press, 1989, p 187

⁸ Instituto Nacional de Estadística y Geografía, México, 2009, obtenido el 20 de Febrero de 2011 desde www.inegi.org.mx

en campañas publicitarias, pero también por su fuerte capital y un gran volumen de compras por lo que hace que tengan una gran posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costos fijos.

En cuanto al *poder de negociación de los proveedores*, tenemos dos posturas la primera siendo baja ya que existen innumerables proveedores a los que se les puede comprar los suministros, sin embargo analizando más a profundidad a la industria de alimentos propiamente establecidos y exitosos de comida rápida cuentan con unas redes de negociación y distribución con los proveedores altamente avanzada, de bajos costos por altos volúmenes, inventarios efectivamente controlados y canales de distribución exitosamente desarrollados, lo que hace entonces que las barreras de entrada se conviertan de ser bajas a altas. Por ejemplo, para McDonald's, de unos 200 distribuidores que abastecían en 1970 los 1500 restaurantes del sistema en Estados Unidos, McDonald's concentró su distribución nacional en diez compañías, de las cuales cuatro les manejaban todas las entregas al 85% de los 7000 restaurantes de la cadena. En conjunto, los distribuidores abastecen todas las unidades McDonald's desde 30 gigantescos centros regionales de distribución, que reciben productos de 275 fabricantes y almacenan todo lo que necesita un restaurante - más de 300 productos distintos. Casi todos los artículos que necesitan los puestos McDonald's se le entregan en lotes que le llegan dos o tres veces por semana. Por tanto, ha reducido el número de entregas en los restaurantes de 25 a sólo 3 por semana, ha bajado su coste de

distribución en un 20%, y ha reducido notablemente la carga de inventario de los operadores.⁹

En la industria la *amenaza de nuevos entrantes* es baja en primera instancia, ya que la cantidad de recursos necesarios para organizar y abrir un restaurant de comida rápida saludable es sencilla en el sentido que se tiene bastante información sobre la industria y el tema. En el mercado de comida rápida operan muchos competidores, y el enfocarse en comida saludable es algo fácil de adaptar o copar, por lo que es probable la entrada de nuevos actores. Sin embargo en el mundo se hace cada vez más frecuente escuchar hablar de nuevas cadenas de franquicias de comida rápida las cuales tienen como consecuencia la estandarización y mayor eficiencia en los procesos, lo que da como resultado mayores volúmenes de ventas, decremento de costos, y un modelo definido y documentado de negocio. Éstas franquicias se hacen cada vez más competitivas por lo que generan cada vez más dificultad en entrar la industria y competir con la gran rivalidad en el modelo de negocios de comida rápida. De acuerdo a la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados (CANIRAC), uno de cada diez establecimientos en México es de preparación de alimentos, lo cual genera que siete de cada cien empleos del sector privado en México son aportados por Restaurantes, es decir que es el segundo subsector económico que más empleo genera en el país. En el 2008 los Ingresos del sector alimenticio fueron de 192,900 millones de pesos, el 1.03% del PIB Nacional.¹⁰

⁹ McDonald's Annual Report 2010, Pg. 12-18., obtenido el 20 de Febrero de 2011 desde [http://www.aboutmcdonalds.com/etc/medialib/aboutMcDonalds/investor_relations3.Par.56096.File.dat/2010%20Annual%20Report%20\(print\).pdf](http://www.aboutmcdonalds.com/etc/medialib/aboutMcDonalds/investor_relations3.Par.56096.File.dat/2010%20Annual%20Report%20(print).pdf),

¹⁰ INEGI, Censo Económico 2009, Cifras Preliminares, obtenido el 20 de Abril de 2011 desde <http://canirac.org.mx/la-industria/cifras-de-la-industria/644-cifras-del-sector-restaurantero-abril-2010.html>

En cuanto a la amenaza de productos sustitutos es una fuerza simple de copiar, ya que ños restaurantes de comida rápida tienen sus inicios a partir de que Ray Kroc organizara la empresa McDonald's System, Inc., en 1955 cuando otras empresas ya estaban en el negocio, pero McDonald's conformo lo que hoy es tan conocido como restaurantes de comida rápida junto con empresas como Burger King, Kentucky Fried Chicken, o Pizza Hut.¹¹ Lo cual el crear un restaurante de comida rápida tiene una gran facilidad ya que es un concepto totalmente conocido, establecido y comprobado. Existe además hoy en día, mucha facilidad de acceso a información en salud, nutrición y preparación de comida saludable, por lo que la preparación de alimentos saludables se puede fácilmente reproducir. Pensando en restaurantes de comida rápida saludable, el más cercano a nuestro concepto sería “*Subway*” aunque existen varias diferencias, como el que Subway solamente ofrece sándwiches, mientras que “*Fast & Fresh*” ofrecerá comidas completas saludables, comidas como conocemos coloquialmente “*mas caseras*”. Subway es un restaurante de comida rápida saludable que se ha convertido en el restaurante de franquicias número uno del mundo en el 2011, ofreciendo un retorno de la inversión promedio inicial del 12.5%¹², lo cual nos comprueba que el concepto de “*Fast & Fresh*”, comida rápida saludable es muy alentador y prometedor al ofrecer un retorno de la inversión de 19% (ver sección 2.7 *Plan financiero*).

En cuanto a *la rivalidad entre los competidores*, ya que ésta es una fuerza que viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. Podemos concluir que la rentabilidad

¹¹ McDonalds History, obtenido el 13 de Marzo de 2011 desde http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/our_company/mcd_history.html

¹² SUBWAY, Franchising, obtenido el 20 de Febrero de 2011 desde <http://www.subway.com/subwayroot/Development/faqs/index.aspx#1>

del negocio no será alta sin embargo es un negocio comprobado que ofrece una rentabilidad sostenida. Esto ya que en restaurantes de comida rápida es muy alta la competitividad, ya que, existen muchas opciones y alternativas de comida rápida bien posicionadas, como pizzas, hamburguesas, pollo, tacos, tortas, etc., por ejemplo, McDonald's es el líder global de servicio de comida rápida con más de 30.000 restaurantes que sirven cerca de 50 millones de personas en más de 119 países cada día, 17.500 millones de comidas vendidas al año, seis establecimientos nuevos se abren cada día, venta de 180 hamburguesas por segundo dando trabajo a 1,875,000 empleados. McDonald's es mundialmente reconocido, tanto por ser una organización comercial de alta calidad, como por ser una de las mejores oportunidades de oferta de Franquicias. La clave del éxito de McDonald's es tener una base muy firme de personas: sus franquiciados los cuales constituyen la organización más importante en Locales de Comida de Servicio Rápido. De acuerdo a los Censos Económicos del INEGI del 2009, las unidades económicas del sector privado y paraestatal, según sector, subsector y rama de actividad económicas, se cuentan con un total de 3,735,347 unidades, de las cuales en el subsector “722 Servicios de preparación de alimentos y bebidas”, representa el 10% con 372,398 unidades económicas, del cual nuestro negocio entrará en una sub-categoría dentro de la rama “7222 Restaurantes de autoservicio, comida para llevar y otros restaurantes con servicio limitado”, el cual cuenta con 372,398 unidades. Con esto se demuestra que la rama a la que queremos entrar tiene alta demanda, con numerosos competidores.¹³

¹³ INEGI, Censos Económicos 2009, obtenido el 1 de Mayo de 2011 desde <http://canirac.org.mx/la-industria/cifras-de-la-industria.html>

A continuación se presenta una tabla con el resumen del entorno competitivo del área donde se implementará el proyecto “Fast & Fresh” para poder tener un mejor conocimiento del entorno en el que se encuentra la industria (ver tabla 1).

Tabla 1. Resumen del análisis del entorno competitivo de la empresa o sector

Características Principales	Sector y Subsector	1999		2004		2009	
Unidades Económicas	Sector 72 Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	246,173		277,436		393,093	
	Sub-Sector 722 Servicios de preparación de alimentos y bebidas	234,291	95%	264,459	95%	372,398	95%
U.E. de 0 a 2 Empl	Restaurantes, Bares y Centros Nocturnos	156,555	67%	164,870	62%	241,053	65%
U.E. de 3 a 5 Empl	Restaurantes, Bares y Centros Nocturnos	57,728	25%	71,216	27%	90,940	24%
U.E. de 6 a 10 Empl	Restaurantes, Bares y Centros Nocturnos	12,811	5%	17,852	7%	21,971	6%
U.E. mas de 11 Empl	Restaurantes, Bares y Centros Nocturnos	7,778	3%	10,521	4%	18,434	5%
Tasa Anual de Crecimiento	Sector 72 Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas			2.42%		7.22%	
	Sub-Sector 722 Servicios de preparación de alimentos y bebidas			2.45%		7.09%	
PIB (nominal, miles de pesos)	Sector 72 Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	\$ 96,360,775		\$ 160,221,385		\$ 445,474,241	
	Sub-Sector 722 Servicios de preparación de alimentos y bebidas	\$ 65,107,609	68%	\$ 111,538,238	70%	\$ 207,358,886	47%
Tasa Anual Nominal de Crecimiento PIB	Sector 72 Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas			\$ 0		\$ 0	
	Sub-Sector 722 Servicios de preparación de alimentos y bebidas			\$ 0		\$ 0	
% PIB Nacional	Sector 72 Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	2.52%		2.57%		2.38%	
	Sub-Sector 722 Servicios de preparación de alimentos y bebidas	1.70%		1.79%		1.11%	
Personal Ocupado	Sector 72 Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	940,894		1,218,262		1,794,947	
	Sub-Sector 722 Servicios de preparación de alimentos y bebidas	762,476	81%	975,798	80%	1,431,979	80%
Tasa Anual de Crecimiento del Empleo (entre censos)	Sector 72 Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas			\$ 0		\$ 0	
	Sub-Sector 722 Servicios de preparación de alimentos y bebidas			\$ 0		\$ 0	
% Nacional personas ocupadas	Sector 72 Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	6.14%		7.53%		8.86%	
	Sub-Sector 722 Servicios de preparación de alimentos y bebidas	4.97%		6.03%		7.07%	

Fuente: elaboración propia, información obtenida INEGI Censos Económicos 2009¹⁴

1.2 Diagnóstico de la empresa

De acuerdo a la Oficina de Estadística de las Comunidades Europeas (EUROSTAT) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), con los títulos

¹⁴ INEGI, Censos Económicos 2009, obtenido el 1 de Mayo de 2011 desde <http://canirac.org.mx/la-industria/cifras-de-la-industria.html>

en inglés y francés, se publica un acuerdo suscrito llamado el “*Manual de Oslo*”¹⁵, la innovación en los servicios ha dado gran importancia al crecimiento económico, ya que cada vez mas es reconocido y conducido a que se hayan efectuado mayores y numerosos estudios sobre este tema. El Manual de Oslo, también clasifica los servicios en cuatro grupos: los servicios relativos principalmente a los bienes, los servicios vinculados a la información, los servicios basados en el conocimiento y los servicios relativos a las personas. En base a esto podemos deducir que nuestro proyecto es un sistema de servicios relativo principalmente enfocado a los bienes, por lo que debemos conocer nuestro mercado y enfocarnos a la innovación del producto, del proceso para generarlo, de su mercadotecnia y de la organización en general, para incrementar la demanda y mantenernos competitivos.

En cuanto a las políticas de innovación que ofrece “*Fast & Fresh*” está el ofrecer comida rápida brindando alimentos saludables y nutritivos, que sean apetitosos y de sabores deliciosos, que sean atractivos para la clientela, porque parte de la innovación de “*Fast & Fresh*” es el romper paradigmas que el comer sano es comer comida no apetitosa, que son se antoje y sin sabor, al contrario romperemos con todos esos esquemas y proporcionaremos combinaciones de alimentos y sabores los cuales serán atractivos y de antojos para el mercado. La elaboración de alimentos de calidad basados en la ingesta diaria de alimentos recomendados que se presenta en la *tabla 2* el cual brinda a las personas un grado de nutrientes suficiente y balanceados, esto con el fin de no sobrepasar las calorías diarias recomendadas, no solo para evitar el sobrepeso y la obesidad; sino para las personas interesadas en mantenerse

¹⁵ OCDE y Eurostat, “Manual de Oslo”, Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación, 4.1 La innovación en los servicios -108-110, Grupo Tragsa, 3ª. Edición, 2005

saludables. La tabla que se presenta a continuación presenta las calorías aproximadas por persona recomendadas a ingerir diariamente, la cual está basada en el sexo y el peso de cada persona.

Tabla 2: calorías diarias recomendadas

MUJERES				
Peso	Entre 18 y 35 años	Entre 36 y 55	Más de 55	
45 kg	1760	1570	1430	
50 kg	1860	1660	1500	
55 kg	1950	1760	1550	
60 kg	2050	1860	1600	
65 kg	2150	1960	1630	
70 kg	2250	2050	1660	
75 kg	2400	2150	1720	
(o más)				
HOMBRES				
Peso	Entre 18 y 35 años	Entre 36 y 55	Más de 55	
60 kg	2480	2300	1900	
65 kg	2620	2400	2000	
70 kg	2760	2480	2100	
75 kg	2900	2560	2200	
80 kg	3050	2670	2300	
85 kg	3200	2760	2400	
90 kg	3500	3000	2600	
(o más)				

Fuente: elaboración propia, información obtenida

La vigilancia en la preparación de los alimentos para “Fast & Fresh” es clave para mantener la ventaja competitiva e innovación de ofrecer a nuestros clientes un nivel completamente nuevo en comida rápida con recetas sanas y deliciosas; esto con el entendimiento de que mientras más sano come, más saludable se sentirá. Muchos de los mejores ingredientes son el ofrecer alimentos frescos, como frutas y las verduras por eso se utilizarán como calve en la preparación de los alimentos y parte de todas comidas ofrecidas. Afortunadamente, los alimentos congelados o enlatados son igualmente nutritivos (si se preocupa de evitar cualquier cosa que esté conservada en almíbar), por lo que algunos de nuestros ingredientes podrán ser congelados pero van

a ser los mínimos indispensables. Se sabe que lo que verdaderamente “engorda” no es comer sino lo que se come. Es por eso que se analizarán las comidas con nutriólogos para asegurarse que cada comida contiene el balance adecuado y los nutrientes que den un valor agregado al cliente. Se publicará en cada comida los valores nutricionales que tienen para que el consumidor este informado y sepa que está alimentando a su cuerpo de manera nutritiva y saludable y sepa que esta añadiendo a eso como prevenir enfermedades, ayudar a mejorar el desempeño de algún órgano vital y/o a digerir mejor los alimentos. Un ejemplo sería el promover en nuestras comidas con los nutrientes que contienen, proteínas, vitaminas, minerales, calorías, carbohidratos, lípidos, entre otros. Se hará hincapié en nuestra innovación de ofrecer comida nutritiva y saludable en cada comida haciendo notorio, sobresaliente, documentado e impreso en cada uno de nuestras comidas tales como por ejemplo, en una ensalada tendrá una etiqueta en el empaque que dirá: *“Ésta comida contiene 100 mcg. De vitamina B9 o ácido fólico (el cual recibe este nombre por encontrarse en las hojas de los vegetales) el cual es importante para formar las células (su correcta división y duplicación) y la maduración de los glóbulos rojos y blancos. Debido a ello, se considera una aliada para evitar el cáncer sobre el todo el del colon. Igualmente, puede prevenir problemas cardiacos, favorece el buen estado del cutis, protege contra los parásitos intestinales y la intoxicación de comidas. Además en el caso de las mujeres que desean lograr un buen embarazo, resulta vital su ingesta, ya que ésta vitamina previene las malformaciones en el feto especialmente del tubo neural (espina bífida) y también ayuda a incrementar la leche materna”*¹⁶. Se mostraran esquemas de

¹⁶ Industria Alimenticia , Verduras y Comidas Rápidas, sep2002, Vol. 13 Issue 9, p46, 1p; obtenido el 1 de Octubre de 2010 y desde la base de datos Business Source Complete

cuanto se debe consumir de determinadas vitaminas, proteínas, carbohidratos las cuales adornaran el restaurante para que los clientes puedan consultarlas mientras ingieren sus alimentos. Ejemplo ver *esquema 1*.

Esquema 1: ejemplo muestra información nutricional a mostrarse en “Fast & Fresh”

Vitamina B9 o Ácido fólic - ¿Cuánto debemos tomar al día?
Niños
De 1 a 3 años – 50 mcg
De 4 a 6 años -75 mcg
De 7 a 10 años – 100 mcg.
Varones
De 11 a 14 años – 150 mcg.
De 15 en adelante -200 mcg.
Mujeres
De 11 a años a 14 años- 150 mcg.
De 15 en adelante -180 mcg.
Embarazo 400 mcg.
Lactancia
Primer semestre – 280 mcg
Segundo semestre -260 mcg
Tercer semestre – 311 mcg
<i>*Debido a que el ácido fólico es hidrosoluble, se disuelva en el agua, por lo que las cantidades sobrantes de la sustancia es expulsada del organismo mediante la orina. Por tal razón, se debe consumir de forma continua para que no nos falte.</i>

Fuente: elaboración propia, información obtenida de “Una Tendencia Saludable”, 2010¹⁷

Se pretende colocar a “Fast & Fresh” como una empresa de servicios vinculados a los bienes, donde se ofrecerá un servicio de excelente logística, para ofrecer alimentos en tiempos rápidos/cortos, saludables, de alta calidad y en un ambiente agradable. “Fast & Fresh” no será un producto sino una servicio que ofrezca todo una experiencia. Un aspecto clave de los servicios como señala el Manual de Oslo¹⁸, es que la actividad de innovación en los servicios es un proceso generalmente continuo, consistente en una

¹⁷Torres, Elsa R., Una Tendencia Saludable, Industria Alimenticia, mai2009, Vol. 20 Issue 5, p24-31, 5p, 2, obtenido el 12 de Octubre de 2010 y desde la base de datos Business Source Complete

¹⁸ OCDE y Eurostat, “Manual de Oslo”, Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación, 4.1 La innovación en los servicios -111, Grupo Tragsa, 3ª. Edición, 2005

serie de modificaciones introducidas progresivamente en los productos y en el proceso, es por eso que *“Fast & Fresh”* tendrá un análisis y crecimiento continuo en innovar nuestros servicios alimenticios ofrecidos al cliente. En nuestro caso, es claro que *“Fast & Fresh”* ofrece la innovación de por primera vez mezclar tres factores estratégicos: rapidez y cortesía en el servicio, ingredientes rigurosamente seleccionados, además de Limpieza y decoración atractiva del ambiente; dando como resultado un experiencia a nuestros clientes de excelente ambiente, rapidez en el servicio, nutrición y salud, lo cual lo hace único en el mercado.

1.3 Misión, Visión y Objetivos Estratégicos

El objetivo de *“Fast & Fresh”* es ofrecer *alimentos nutritivos y saludables* listos para adquirirse en un *corto plazo de tiempo*, en un *ambiente limpio y agradable* buscando satisfacer la necesidad de personas cuya *vida es acelerada con tiempos limitados*. Ofreciendo al mediano y largo plazo magnificas oportunidades de crecimiento por medio de franquicias. Esperando abrir restaurantes no solo en las principales ciudades de México, sino extenderlo a nivel internacional a mercados en los países de America y posteriormente en los demás continentes. *“Fast & Fresh”* al ofrecer la idea innovadora de comida rápida saludable y nutritiva, ofreciendo una selección variada en los menú, se convierte en una alternativa clave de extender a restaurantes de comida rápida cerca de escuelas, oficinas, hospitales, organismos de gobierno, brindado la ventaja competitiva de que nuestros clientes se alimenten de manera nutritiva, saludable y cuiden se cuerpo. *“Fast & Fresh”* ofrecerá un funcionamiento muy sencillo, sistemas y métodos controlados y documentados para ayudar a los franquiciados a

dirigir los negocios de forma eficaz. “*Fast & Fresh*” es una marca de que ofrece por primera vez una alternativa sana, fresca y balanceada a la comida rápida, la cual suele tener un alto contenido de grasas, por lo que uno de los principales objetivos es brindar siempre calidad en los productos, grande oportunidades de ubicaciones exitosas, inversión mínima en comparación con otros restaurantes de comida rápida propiamente establecidos, y estructuras de apoyo operativo, tareas de publicidad, solicitud de los pedidos y otras necesidades operativas. “*Fast & Fresh*” tiene como objetivo en convertirse en un restaurante de comida rápida recurrente de su mercado ya que ofrecerá comida saludable y sabrosa, ofreciendo las mismas ventajas como si se comiera en casa, pero dará el valor agregado que no se tenga la necesidad de tener que invertir tiempo en trasladarse a casa y cocinar.

Es por eso que en “*Fast & Fresh*”, nuestra misión es ser el lugar favorito de comida rápida para nuestros clientes y como visión se tiene el ser la mejor experiencia de restaurantes de comida rápida y saludable en México. Como los objetivos Estratégicos se tienen el brindar a la sociedad una experiencia de comida rápida saludable, en un ambiente, limpio, agradable y accesible. “*Fast & Fresh*” es un restaurant enfocado en personas interesadas en mantener una alimentación balanceada y saludable, que a su vez llevan vidas muy activas que les impiden tener tiempo para cocinar, comer y cumplir con sus responsabilidades. La innovación de dicha idea es el poder ofrecer la combinación de comida saludable/balanceada con el concepto de comida rápida (*Fast Food*). “*Fast & Fresh*” similar a cualquier restaurant de comida rápida como: McDonald’s, KFC, Burger King, Taco Bell, etc., contará con un

concepto visual de ambiente agradable, extrema limpieza, rapidez en el servicio y entrega de los alimentos.

El propósito general de “*Fast & Fresh*” como antes mencionado es ofrecer un servicio de comida rápida saludable, a continuación desarrollaremos los estudios de mercado, técnico, financiero y de organización, incluyendo temas como los canales de comercialización, el precio, la distribución, el modelo de negocio, la ingeniería, la localización, el organigrama de la organización, la estructura de capital, la evaluación financiera, las fuentes de financiamiento, el personal necesario es decir el desarrollo estratégico de la empresa.

1.4 Desarrollo estratégico de la empresa

Día a día el crecimiento acelerado en ciudades como lo es Guadalajara, Mexico, Monterrey, etc., provocan que las distancias y los tiempos para cumplir con nuestras actividades diarias sean más estresados. Nos encontramos frecuentemente preguntándonos ¿Donde almorzar de manera saludable cuando hay poco tiempo? Sabemos que existen múltiples posibilidades de comida rápida - conocida como *Fast Food* -, pero también sabemos que comer en estos lugares implica por lo general ingerir alimentos no balanceados o con altos niveles calóricos, lo cual puede traer consigo en el mediano/largo plazo obesidad y sobrepeso, y por tanto problemas en nuestra figura y en nuestra salud.

De acuerdo a la Secretaría de Salud, México presenta estadísticas alarmantes en sobrepeso y obesidad (2010); reconociendo a México como el primer lugar a nivel

mundial en el número de personas padeciendo sobrepeso y obesidad¹⁹, esto debido a que se ha triplicado el número de personas desde 1980. Esto ha ocasionado que del total del presupuesto del Instituto Mexicano del Servicio Social (IMSS) del 2010, el cual fue aproximadamente \$380 millones de pesos, el cincuenta por ciento del gasto - \$190 millones de pesos - fuera destinado a enfermedades relacionados con el sobre peso y la obesidad²⁰. La población de México de acuerdo a la última cuenta del INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía) es de 112 millones de mexicanos²¹, de los cuales de acuerdo al IMSS el sesenta y dos por ciento, es decir, más de 70 millones de personas en México padecen sobrepeso y obesidad²², lo cual ocasiona aproximadamente 555 muertes al día debido a enfermedades relacionadas tales como: la diabetes, la hipertensión arterial, las dislipidemias, enfermedades coronarias y vasculares cerebrales, la osteoartritis, cánceres, entre otras²³. Éstas estadísticas alarmantes demuestran la necesidad de la sociedad Mexicana y el gobierno de poner atención y programas de promoción en alimentación balanceada para evitar el sobrepeso y obesidad.

Efectivamente, en México, la Secretaría de Salud se ha dado a la tarea de poner en marcha programas de promoción entre la población mexicana de tener una

¹⁹ Secretaría de Salud, Instituto Nacional de Salud Pública, obtenido el 15 de Enero de 2011 desde <http://www.insp.mx/centros/evaluacion-y-encuestas/bienvenida.html>

²⁰ Secretaría de Salud, Instituto Nacional de Salud Pública, obtenido el 15 de Enero de 2011 desde <http://www.insp.mx/centros/evaluacion-y-encuestas/bienvenida.html>

²¹ Instituto Nacional de Estadística y Geografía, México, 2009, obtenido el 20 de Marzo de 2011 desde <http://www.inegi.org.mx/>

²² Instituto Nacional de Salud Pública, obtenido el 13 de Febrero de 2011 desde <http://www.insp.mx/centros/evaluacion-y-encuestas/bienvenida.html>

²³ Instituto Nacional de Salud Pública, obtenido el 13 de Febrero de 2011 desde <http://www.insp.mx/centros/evaluacion-y-encuestas/bienvenida.html>

alimentación balanceada y promover el ejercicio²⁴; esto con la finalidad de mejorar la salud pública y disminuir las aterradoras estadísticas presentadas en el párrafo anterior. El exceso de peso corporal (sobrepeso y obesidad) es reconocido actualmente como uno de los retos más importantes de Salud Pública no solo en México sino en el mundo, esto ya que se ha reportado un impresionante crecimiento en los últimos años, siendo de una magnitud alarmante. Es por eso que los gobiernos mundiales están tomando cartas en el asunto para evitar el crecimiento acelerado que presenta con campañas a la población e cuidados de la salud, ya que es de interés no solo personal el cuidado de la persona, sino también ejerce un efecto negativo sobre la salud de la población que la padece ya que aumenta significativamente el riesgo de padecer enfermedades crónicas no transmisibles (ECNT), por lo cual el gobierno de la población tiene costos que se están elevando de manera proporcional en asistencia a curar estas enfermedades. En respuesta al crecimiento de ésta epidemia, la Organización Mundial de la Salud (OMS), promovió la Estrategia Mundial sobre Alimentación Saludable, Actividad Física y Salud para la prevención de enfermedades crónicas, a la cual México se adhirió en 2004²⁵, ya que como de acuerdo OMS, la obesidad y el sobrepeso es la quinta causa mundial de muerte²⁶ Ver anexo A. Adicionalmente, ésta “*epidemia*” de sobre peso y obesidad, registra una elevada tasa de crecimiento entre la población infantil, lo cual es preocupante, ya que esto se traduce en una alta prevalencia de sobrepeso y obesidad en las familias mexicanas en

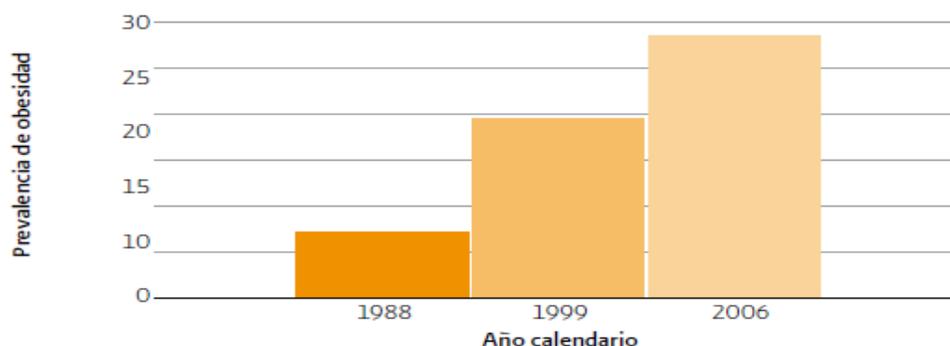
²⁴ Secretaría de Salud, “Estrategias contra el sobrepeso y obesidad”, obtenido el 20 de Febrero de 2011 desde http://portal.salud.gob.mx/contenidos/temas_interes/salud_alimentaria.html

²⁵ Secretaría de Salud, “Estrategias contra el sobrepeso y obesidad”, obtenido el 20 de Febrero de 2011 desde http://portal.salud.gob.mx/contenidos/temas_interes/salud_alimentaria.html

²⁶ Overweight and obesity are the fifth leading risk for global deaths, obtenido el 15 de Marzo de 2011 desde <http://www.who.int/countries/mex/es/>

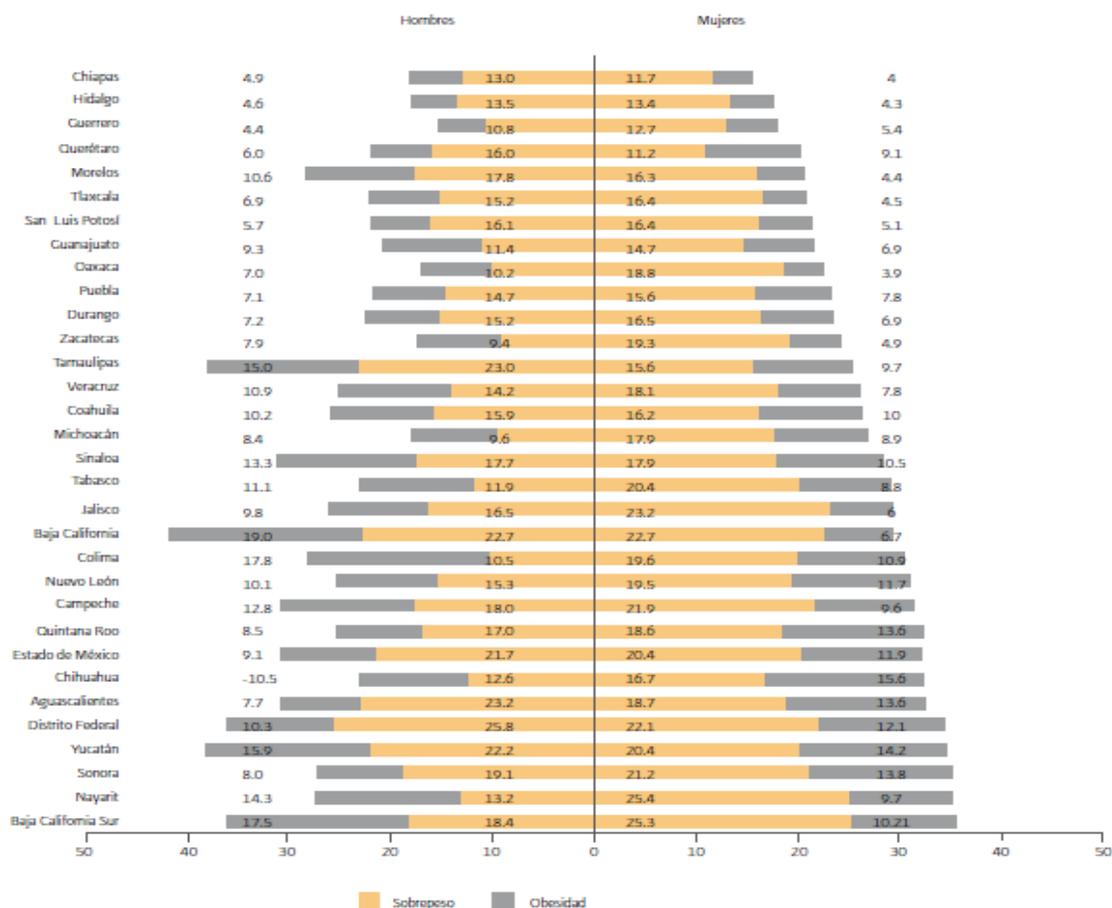
todas las etapas de la persona, ya que por lo general si se padece desde la niñez ésta se lleva hasta la etapa adulta, ver figura 1 y 2.

Figura 1. Aumento en la prevalencia de obesidad* en México



*Obesidad IMX > 30 kg/m²
Fuente: Secretaría de Salud México, 2010.

Figura 2. Prevalencia de sobrepeso y obesidad en escolares



Fuente: Mexico ENSANUT (Encuesta Nacional de Salud y Nutrición, 2006)
*Utilizando los criterios de la IOTF (Internacional Obesity Taskforce) para sobrepeso y obesidad

Esto ha despertado en la sociedad un interés general por la alimentación balanceada y sana, lo cual está ocasionando que se “cree” la necesidad común de la población en comer saludable²⁷.

De acuerdo a La ley Federal del Trabajo en México Artículo 61²⁸.- “*La duración máxima de la jornada será: ocho horas la diurna*”. Es decir se suponen 40 horas semanales de lunes a viernes en horario normal; y en el Artículo 63²⁹.-, se establece “*Durante la jornada continua de trabajo se concederá al trabajador un descanso de media hora, por lo menos*”. Con esto podemos concluir que el tiempo libre que tiene una persona para comer normalmente es de 30 minutos en un lapso de 8 horas. Ahora bien en una ciudad como lo es Guadalajara, donde las distancias cada día son más largas y el tráfico más pesado³⁰ trasladarnos a nuestro hogar, cocinar y regresar a nuestro trabajo en 30 minutos es un tiempo muy limitado o simplemente no es posible, es entonces cuando “*Fast & Fresh*” se vuelve la solución a una necesidad.

²⁷ Secretaría de Salud, “Estrategias contra el sobrepeso y obesidad”, obtenido el 20 de Febrero de 2011 desde http://portal.salud.gob.mx/sites/salud/descargas/pdf/ANSA_acuerdo_original.pdf

²⁸ “Ley Federal del Trabajo”, 59ª. Edición; Editorial Porrúa, S.A., 1998, “Título Tercero. Condiciones de Trabajo. Capítulo II. Jornada de Trabajo. Artículo 61,

²⁹ “Ley Federal del Trabajo”, 59ª. Edición; Editorial Porrúa, S.A., 1998, “Título Tercero. Condiciones de Trabajo. Capítulo II. Jornada de Trabajo. Artículo 63.

³⁰ Milenio Online, “Guadalajara pretende poner orden al tráfico”, obtenido el 15 de Marzo de 2011 desde <http://impreso.milenio.com/node/8802138>

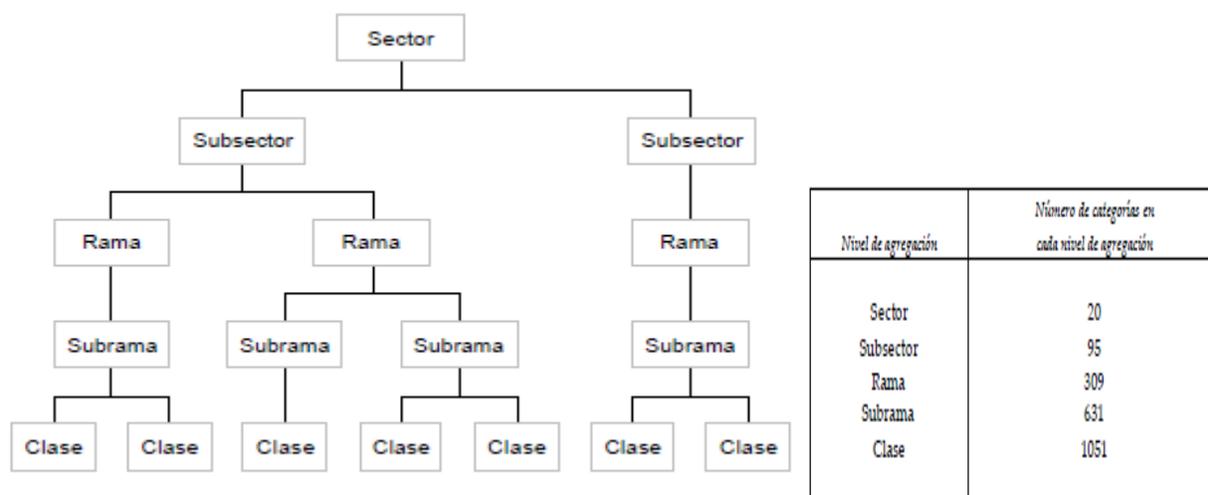
CAPÍTULO II
PLAN DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS

2.1 Objetivos y principales elementos del plan de negocios

Partiendo de noventa y cuatro subsectores provenientes del Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN), la estructura del clasificador sigue el orden de “sectores” que en su mayoría son equivalentes en los clasificadores de Canadá y Estados Unidos. El SCIAN México (2002) consta de cinco niveles de agregación sector, subsector, rama, subrama y clase de actividad económica. El sector es el nivel más general; la clase, el más desagregado. El sector se divide en subsectores. Cada subsector está formado por ramas de actividad, las cuales se dividen en subramas. Las clases, por su parte, son desgloses de las subramas. Ver *esquema 2*.

Esquema 2. Estructura del SCIAN México



Fuente: SCIAN MÉXICO 2002¹

*El cuadro que sigue muestra el número de categorías en cada nivel de agregación

¹ INEGI, Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, Mexico, 2002, Segunda Edición, pg29, obtenido el 20 de Abril de 2011 desde

<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/metodologias/censos/scian/scian2002.pdf>

El orden de presentación de los sectores en el SCIAN, y por lo tanto en el SCIAN MÉXICO 2002, tuvo su base en la agrupación tradicional de actividades económicas en tres grandes grupos: actividades primarias, secundarias y terciarias. Como se aprecia en el siguiente cuadro, el primer sector corresponde a las actividades primarias, es decir, las que se relacionan con el aprovechamiento directo de los recursos naturales, como el suelo, el agua, la flora y la fauna. El segundo grupo de sectores comprende las actividades secundarias, mediante las cuales se efectúa la transformación de todo tipo de bienes o productos sea que éstos provengan del sector primario o del mismo secundario en otros nuevos o diferentes. El último grupo de actividades corresponde a las actividades terciarias, que se refieren al comercio y a los servicios, en el cual ubicamos a nuestro negocio “*Fast & Fresh*”.

Las definiciones de las unidades de observación básicas, se agrupan “unidades tipo establecimiento” y “unidades tipo empresa”. Nuestro proyecto de negocio, “*Fast & Fresh*” se ubica en el Sector 72, el cual tiene como nombre “*Servicios de alojamiento temporal y de Preparación de Alimentos y bebidas*” clasificado como “unidad tipo establecimiento”², el cual se subdivide en el subsector 722 “*Servicios de preparación de alimentos y bebidas*”, y este a su vez a la rama 7222 “*Restaurantes de autoservicio y de comida para llevar*” y este en la subrama 72221 “*Restaurantes de autoservicio y de comida para llevar*”, y por último en la clase 722211 “*Restaurantes de autoservicio*”. Ver *anexo B*. La SCIAN describe La subrama 72221 de Restaurantes de autoservicio y comida para llevar como “*Las unidades económicas dedicadas principalmente a la preparación de alimentos para consumo inmediato sin servicio de meseros en*

² INEGI, Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, Mexico, 2002, Segunda Edición, pg70 y 77, obtenido el 20 de Abril de 2011 desde <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/metodologias/censos/scian/scian2002.pdf>

restaurantes de autoservicio y de comida para llevar. Incluye también: unidades económicas sin servicio de meseros dedicadas principalmente a la preparación de bebidas para consumo inmediato (café, té, chocolate) en combinación con la elaboración de pan".³ Dicho esto, las características inmediatas del mercado son las tendencias de compra inmediata, es decir rápida. Es por eso, que "Fast & Fresh" se pretende establecer en lugar donde las necesidades de las personas (mercado) sea una ciudad donde la vida sea muy activa y la población tenga la necesidad de tendencias de compra inmediata, rápida. Es por eso que elegimos la Ciudad de Guadalajara donde se iniciará operaciones, la cual tiene una población total dentro de su municipio de 1,494.134 habitantes⁴, siendo el quinto municipio más poblado de México, Por su parte, la Zona Metropolitana de Guadalajara - ZMG (integrada por 8 municipios de Jalisco) agrupa un total de 4'434,252 habitantes⁵, siendo la segunda más poblada del país, después de la Zona Metropolitana de la Ciudad de México. En el específico caso de l el tema de ocupación de empleo entre la población de la ZMG, en base a los resultados que se arrojaron por la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE); 1,807,782 personas se reportaron al tercer trimestre del 2010, de las cuales 1,075,467 son hombres y 758,757 mujeres. Ver anexo C⁶.

³ INEGI, Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, Mexico, 2002, Segunda Edición, pg 441, obtenido el 20 de Marzo de 2011 desde

<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/metodologias/censos/scian/scian2002.pdf>

⁴ «Síntesis de resultados» (en español) (Presentación de PowerPoint). Censo de Población y Vivienda de 2010 México págs. 117. INEGI (2010).

⁵ «Zona Metropolitana de Guadalajara» (en español). Delimitación de las zonas metropolitanas de México 2005 págs. 2. Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2005).

⁶ INEGI. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. Indicadores Estratégicos, México, 2010, obtenido el 25 de Abril de 2011 desde

<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/tematicos/coyuntura/pubcoy/entidades/14/enoto.asp?c=26118>

Con esto podemos concluir que la ZMG es un área conurbada muy saturada en población, transporte y vialidades; esto dificulta la movilidad de las personas en distancias y ocasiona que los tiempos requeridos para desplazarse de un lado a otro tengan que ser más largos. De acuerdo a estadísticas del 2010 arrojadas por el INEGI⁷, existen en Jalisco, un total de 7,350,682 habitantes de los cuales 3,600,641 (49%) son hombres y el resto 3,750,041 (51%) son mujeres, por lo cual podemos observar que el índice entre la población de mujeres y hombres es muy semejante.⁸ El promedio de población en la entidad de Jalisco al 2010 es de entre los 25 y 26 años de edad. Ver *anexo D*⁹.

En base a la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión Pública, A. C. (AMAI), en México hay 6 niveles socioeconómicos, cada uno de los cuales con diferentes ingresos y hábitos de consumo. Estos seis niveles se basan en el nivel de ingresos familiar. Ver *tabla 3*.

Tabla 3. Niveles Socioeconómicos 2005

Nivel	Ingreso Mínimo	Ingreso Máximo
A/B	85,000.00+	
C+	35,000.00	84,999.00
C	11,600.00	34,999.00
D+	6,800.00	11,599.00
D	2,700.00	6,799.00
E	0.00	2,699.00

Fuente: AMAI 2005¹⁰

⁷ INEGI; Estadística demografía y población, México, 2010, obtenido el 20 de Marzo de 2011 desde <http://www.inegi.org.mx/Sistemas/temasV2/Default.aspx?s=est&c=17484>

⁸ INEGI; Estadística demografía y población, Población por Entidad, México, 2010,

⁹ INEGI; Estadística demografía y población, Población por Entidad, México, 2010,

¹⁰ Niveles Socioeconómicos [AMAI](#), actualización 2005.

En base al AMAI 2005¹¹ el perfil educativo del Jefe de Familia en los niveles socioeconómicos, A/B, C+ y C, en su mayoría son jefes de familia con un nivel educativo de licenciatura o mayor y en algunas ocasiones cuentan solamente con educación preparatoria. Dentro de las ocupaciones de las clases A/B, los jefes de familia se desempeñan como grandes o medianos empresarios (en el ramo industrial, comercial y de servicios); como gerentes, directores o destacados profesionistas. Normalmente laboran en importantes empresas del país o bien ejercen independientemente su profesión. En el nivel socioeconómico C+, destacan las ocupaciones entre los jefes de familia como empresarios de compañías pequeñas o medianas, gerentes o ejecutivos secundarios en empresas grandes o profesionistas independientes. En cuanto al nivel socioeconómico “C” las ocupaciones del jefe de familia que destacan es de pequeños comerciantes, empleados de gobierno, vendedores, maestros de escuela, técnico y obreros calificados.¹²

El estilo de vida de las personas en niveles socioeconómicos A/B se caracteriza por asistir a los colegios privados más caros, cuentan todos los integrantes de la familia en edad con automóvil propio, las personas de este nivel asisten a club privados, les interesa ejercitarse. En cuanto a las personas en niveles socioeconómico C+ los hijos son educados con grande esfuerzo en instituciones particulares o universidades privadas caras de alto reconocimiento, en los hogares se posee por lo menos un automóvil, y cuentan con todas las comodidades y algunos lujos, las amas de casa suelen tener gran variedad de aparatos electrodomésticos para facilitar el que hacer ya que en su mayoría realizan una actividad extra al hogar. Las personas que pertenecen

¹¹ Niveles Socioeconómicos [AMAI](#), actualización 2005

¹² López Romo, Heriberto, “Ilustración de los Niveles Socioeconómicos en México”, Instituto de Investigaciones Sociales, S. C., 2011

a este segmento asisten a club privados, siendo estos un importante elemento de mantenerse en forma y ejercitados además de la convivencia social. En cuanto al nivel socioeconómico C, por lo general cuentan con departamentos propios o rentados, dos de cada tres cuentan con un automóvil, cuentan con algunas comodidades en cuanto a electrodomésticos y muy pocos cuentan con servidumbre de entrada por salida, en cuanto a sus pasatiempos destaca el cine, parques públicos, ver la televisión y eventos musicales.¹³

Al Segmento que nos queremos enfocar en “*Fast & Fresh*” es a clientes adultos que estudian, trabajan o realizan muchas actividad durante el día, es decir que tienen vidas muy activas y cuentan con poco tiempo para preparase alimentos en sus hogares, además que cuentan con el poder económico de comprar alimentos en establecimientos establecidos en el día a día. Este segmento de personas tienen la necesidad de alimentarse ellos y sus familias en tiempo ágil y rápido, y claro les ofreceremos la innovación de que estos alimentos entregados de manera rápida sean saludables y contribuyan a su bienestar. Es por eso que en base a los niveles socioeconómicos antes mencionado nos vamos a enfocar en los niveles: A/B (Clase Rica), y C+ (Clase Media Alta) y C (Clase Media), es decir el enfoque de nuestros clientes es en nivel demográficos medio y medio-alto A/B y C+.¹⁴

De acuerdo al INEGI y las regiones socioeconómicas de México para apoyo en investigaciones de mercado nos da a conocer que el nivel de oportunidades que tenemos en el estado de Jalisco un nivel “6” del total de 7 niveles que son, es decir se

¹³ López Romo, Heriberto, “Ilustración de los Niveles Socioeconómicos en México”, Instituto de Investigaciones Sociales, S. C., 2011

¹⁴ Análisis Socio demográfico para la Zona Metropolitana de Guadalajara, obtenido el 13 de Febrero de 2011 desde <http://coepo.jalisco.gob.mx/PDF/AnalisisSociodemograficos/Zmg.pdf>

encuentra un estrato abajo el estado con mayor calificación en sus indicadores, solamente por abajo del D. F., el cual es el único que se encuentra en el nivel “7” con la mayor calificación. En el caso exclusivo de la Ciudad de Guadalajara,, aunque en su generalidad se encuentra en el nivel “6” en su totalidad, destaca que la parte Noroeste de la ciudad en su mayoría es nivel “7”¹⁵, siendo este el mayor de los estratos. Los principales indicadores que se utilizaron para llegar a ésta conclusión, es en base a la infraestructura de la vivienda (agua entubada, luz, drenaje), calidad de la vivienda (piso que no sea de tierra, material de las paredes y techos), hacinamiento (cuantos habitantes hay por cada habitación de la vivienda), equipamiento en la vivienda (baños, calentadores a gas, refrigerador, televisión, teléfono, vehículos), salud (hijos sobrevivientes de mujeres de 20 a 34 años, porcentaje de derechohabientes a servicios de salud, porcentaje de gente mayor de 65 años con acceso a servicios de salud, porcentaje de personas menores de 18 años derechohabientes a servicios de salud y porcentaje de mujeres jefas de hogar derechohabientes a servicios de salud), educación (porcentaje a alfabetismo, asistencia a diferentes niveles escolares, promedios de escolaridad, y porcentaje de hogares donde el jefe tiene primaria completa o más) y empleo (porcentaje de población económicamente activa, mujeres ocupadas, niveles salariales, personas beneficiadas por los salarios).¹⁶ Con esto concluimos que nuestro proyecto “*Fast & Fresh*” será ubicado en la parte Noroeste de la Ciudad de Guadalajara.

Los hábitos de consumo que buscamos en nuestro perfil de cliente es aquel que mantenga una alimentación saludable y nutritiva, interesado en mantener la figura y el

¹⁵ INEGI, Regiones Socioeconómicas de Mexico, Anexo 3

¹⁶ INEGI, Regiones Socioeconómicas de Mexico, obtenido el 23 de Marzo de 2011 desde <http://sc.inegi.org.mx/niveles/index.jsp>

cuidado de su salud, así como en la limpieza de los alimentos y comer en un ambiente agradable; en el cliente que lleve una vida con numerosas actividades, por lo que le tenga poco tiempo para comer o cocinar, y tenga un ingreso económico que le permita pagar una comida a precio accesible en un establecimiento – restaurante. Ver tabla 4.

Tabla 4. Análisis FODA “Fast & Fresh”

Análisis Interno	
Fortalezas	Debilidades
La limpieza y la ubicación son las dos características clave para la compra de comida rápida del consumidor ¹⁷ . (Ver anexo E). Por lo que en “Fast & Fresh” se hervirán todos los alimentos que se puedan hervir entre los 65 °C y los 100 °C ¹⁸ para que se mueran la mayor parte de los microorganismos que provocan las enfermedades.	El cliente de Guadalajara en general no está acostumbrado a exigir calidad en la limpieza de la comida y en los servicios, es por eso que a muchas empresas les es fácil entrar en este tipo de mercados. De 372,298 ¹⁹ unidades económicas dentro del Sub-sector 722 dedicado a servicios de preparación de alimentos y bebidas solamente 4,000 de estos cuentan con el distintivo “H”, el cual es un reconocimiento que otorgan la Secretaría de Turismo y la Secretaría de Salud, a aquellos establecimientos fijos de alimentos y bebidas por cumplir con los estándares de higiene que marca la Norma Mexicana NMX-F605 NORMEX 2004. ²⁰
Innovación - Nuevo Concepto de “Comida Rápida Saludable”. Ofreciendo comidas con calorías balanceadas – cada comida contendrá entre 400 y no más de 900 calorías. ²¹	El 9% de los compradores de comida rápida consideran sólo un restaurante antes de realizar la compra mientras que la mayoría (27%) elige entre dos minoristas ²² . (Ver anexo E). Es por eso que los clientes podrían comprar en otros restaurantes de comida rápida por necesidad de tiempo y que el comer saludable pase a segundo plano, no siendo un factor determinante para la elección del consumidor.

¹⁷ Microsoft Advertising, “Travesías del nuevo comprador, Junio 2010, obtenido el 10 de Mayo de 2011 desde http://advertising.microsoft.com/latinoamerica/WWDocs/User/LatinAmerica/ResearchLibrary/ResearchReport/Retail_LatAm_Comida%20Rapida.pdf

¹⁸ Secretaría de Salud, Instituto Nacional de Salud Pública, obtenido el 15 de Marzo de 2011 desde <http://www.insp.mx/centros/evaluacion-y-encuestas/bienvenida.html>

¹⁹ Instituto Nacional de Estadística y Geografía, México, 2009, obtenido el 20 de Febrero de 2011 desde www.inegi.org.mx

²⁰ Secretaría de Turismo, “Distintivo H”, obtenido el 10 de Mayo de 2011 desde http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_9233_requisitos_y_procedi

²¹ Magnenet, Julien, Ante un Nuevo Consumidor, Industria Alimenticia, dic2008, Vol. 19 Issue 12, p41-44, 4p, 4, obtenido el 24 de Octubre de 2010 y desde la base de datos Business Source Complete

²² Microsoft Advertising, “Travesías del nuevo comprador, Junio 2010, obtenido el 10 de Mayo de 2011 desde http://advertising.microsoft.com/latinoamerica/WWDocs/User/LatinAmerica/ResearchLibrary/ResearchReport/Retail_LatAm_Comida%20Rapida.pdf

Continuación Tabla 4. Análisis FODA “Fast & Fresh”

Análisis Interno	
Fortalezas	Debilidades
Estadísticas alarmantes presentadas por la Secretaría de Salud donde México e encuentra en primer lugar de Obesidad y Sobrepeso con llevan a la tendencia, promoción e impulso de la sociedad/gobierno a tener una alimentación saludable. ²³	Los puntos de contacto anteriores a la compra que influyen las decisiones de nuevas compras se basan en un 40% en publicidad o recomendaciones de boca a boca ²⁴ , (Ver anexo E). Es por eso al no poder competir con restaurantes de comida rápida en el posicionamiento de la marca como los grandes comercios que tienen alcance global tales como: McDonald’s, Burger King, Domino’s Pizza, KFC y Pizza Hut cubren el 97% del mercado de comida rápida. ²⁵ . Debemos de competir en el sabor, pero pueden no ser tan sabrosos, o apetitosos como alimentos que ofrecen los competidores y que el factor salud no sea determinante para el cliente para asistir a “Fast & Fresh”
El 11% de los compradores algo sucedió en el lugar de compra que afectó los artículos que compraron, esto en base a las promociones, los avisos publicitarios y la información dentro del local los cuales son los factores principales que influyen en la compra. ²⁶ (Ver anexo E)	De acuerdo a un estudio de mercado elaborado por “Microsoft Advertising” en Junio de 2010 (Ver anexo E) el consumidor atiende el 76% de las veces a un restaurante de comida rápida basándose en la cercanía del donde se encuentra el establecimiento, es decir la decisión no se toma en base la fidelidad a la marca como prioridad, si no al tiempo de trayecto. ²⁷
Los puntos de contacto anteriores a la compra que influyen las decisiones de nuevas compras se basan en un 40% en publicidad o recomendaciones de boca a boca, ²⁸ es por eso que los alimentos apetitosos y saludables y rapidez en el servicio ofrecen una combinación que creara lealtad y recomendaciones de los clientes. (Ver anexo E)	Altos gastos en imagen de la marca ya que los restaurantes de comida rápida como McDonald’s, Burger King, Pizza Hut, KFC, etc., ya tienen una trayectoria y una marca altamente reconocida por los clientes a nivel global. Por ejemplo en 1985 McDonald’s gasto 180 millones de dólares en publicidad en estados Unidos. ²⁹

²³ Secretaría de Salud, “Estrategias contra el sobrepeso y obesidad”, obtenido el 20 de Febrero de 2011 desde http://portal.salud.gob.mx/contenidos/temas_interes/salud_alimentaria.html

²⁴ Microsoft Advertising, “Travesías del nuevo comprador, 2010, obtenido el 10 de Mayo de 2011 desde http://advertising.microsoft.com/latinoamerica/WWDocs/User/LatinAmerica/ResearchLibrary/ResearchReport/Retail_LatAm_Comida%20Rapida.pdf

²⁵ Microsoft Advertising, “Travesías del nuevo comprador, 2010, obtenido el 10 de Mayo de 2011 desde http://advertising.microsoft.com/latinoamerica/WWDocs/User/LatinAmerica/ResearchLibrary/ResearchReport/Retail_LatAm_Comida%20Rapida.pdf

²⁶ Microsoft Advertising, “Travesías del nuevo comprador, 2010, obtenido el 10 de Mayo de 2011 desde http://advertising.microsoft.com/latinoamerica/WWDocs/User/LatinAmerica/ResearchLibrary/ResearchReport/Retail_LatAm_Comida%20Rapida.pdf

²⁷ Microsoft Advertising, “Travesías del nuevo comprador, 2010, obtenido el 10 de Mayo de 2011 desde http://advertising.microsoft.com/latinoamerica/WWDocs/User/LatinAmerica/ResearchLibrary/ResearchReport/Retail_LatAm_Comida%20Rapida.pdf

²⁸ Microsoft Advertising, “Travesías del nuevo comprador, 2010, obtenido el 10 de Mayo de 2011 desde http://advertising.microsoft.com/latinoamerica/WWDocs/User/LatinAmerica/ResearchLibrary/ResearchReport/Retail_LatAm_Comida%20Rapida.pdf

²⁹ McDonald’s, advertising, obtenido el 25 de Mayo de 2011 desde <http://www.mcdonalds.com.mx/#NPC:Menu#1>, <http://burgerking.com.mx/>,

Continuación Tabla 4. Análisis FODA “Fast & Fresh”

Análisis Interno	
Fortalezas	Debilidades
El 61% de los compradores de comida rápida son compradores habituales. La publicidad de boca en boca y los cupones son los motivadores principales para que los compradores prueben algo nuevo ³⁰ . (Ver anexo E). La alta tecnología del restaurante no es un factor decisivo para seleccionar un restaurante de comida rápida sobre otro para el consumidor.	La tecnología en la industria de los restaurantes de comida rápida transnacionales, por lo general es de punta, tales como Domino's Pizza y McDonald's. ³¹
Análisis Externo	
Oportunidades	Amenazas
La limpieza y la ubicación son las dos características clave para la compra de comida rápida del consumidor ³² . (Ver anexo E).	El cliente de Guadalajara en general no está acostumbrado a exigir calidad en la limpieza de los alimentos, es por eso que a muchas empresas les es fácil entrar en este tipo de mercados. De 372,298 ³³ unidades económicas dentro del Sub-sector 722 dedicado a servicios de preparación de alimentos y bebidas solamente 4,000 de estos cuentan con el distintivo "H", reconocimiento de la Secretaría de Turismo y la Secretaría de Salud, establecimientos fijos de alimentos y bebidas por cumplir con los estándares de higiene que marca la Norma Mexicana NMX-F605 NORMEX 2004. ³⁴
La industria de comida rápida cuenta con un sin fin de competidores, ofreciendo un sin número de productos sustitutos. Es difícil innovar dentro del negocio de comida rápida ya que los que se encuentran en el negocio encuentran altamente posicionados en el mercado y cuentan con cantidades muy fuertes de capital. Por ejemplo las ventas totales globales de McDonald's en 2010 rebasan los \$6 billones de dólares. ³⁵	Innovación - Nuevo Concepto de "Comida Rápida Saludable". Ofreciendo comidas con calorías balanceadas – cada comida contendrá entre 400 y no más de 1000 calorías. ³⁶

³⁰ Microsoft Advertising, “Travesías del nuevo comprador, 2010, obtenido el 10 de Mayo de 2011 desde http://advertising.microsoft.com/latinoamerica/WWDocs/User/LatinAmerica/ResearchLibrary/ResearchReport/Retail_LatAm_Comida%20Rapida.pdf

³¹ McDonald's, advertising, obtenido el 25 de Mayo de 2011 desde <http://www.mcdonalds.com.mx/#NPC:Menu#1>, <http://burgerking.com.mx/>,

³² Microsoft Advertising, “Travesías del nuevo comprador, 2010, obtenido el 10 de Mayo de 2011 desde http://advertising.microsoft.com/latinoamerica/WWDocs/User/LatinAmerica/ResearchLibrary/ResearchReport/Retail_LatAm_Comida%20Rapida.pdf

³³ Instituto Nacional de Estadística y Geografía, México, 2009, obtenido el 20 de Febrero de 2011 desde www.inegi.org.mx

³⁴ Secretaría de Turismo, “Distintivo H”, obtenido el 10 de Mayo de 2011 desde http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_9233_requisitos_y_procedi

³⁵ McDonald's research, obtenido el 20 de Febrero de 2011 desde [http://www.aboutmcdonalds.com/etc/medialib/aboutMcDonalds/investor_relations3.Par.56096.File.dat/2010%20Annual%20Report%20\(print\).pdf](http://www.aboutmcdonalds.com/etc/medialib/aboutMcDonalds/investor_relations3.Par.56096.File.dat/2010%20Annual%20Report%20(print).pdf),

³⁶ Magnenet, Julien, Ante un Nuevo Consumidor, Industria Alimenticia, dic2008, Vol. 19 Issue 12, p41-44, 4p, 4, obtenido el 24 de Octubre de 2010 y desde la base de datos Business Source Complete

Continuación Tabla 4. Análisis FODA “Fast & Fresh”

Análisis Externo	
Oportunidades	Amenazas
<p>En México, la Secretaría de Salud se ha dado a la tarea de poner en marcha programas de promoción entre la población mexicana de tener una alimentación balanceada y promover el ejercicio³⁷; la cultura de mantener la salud y alimentación balanceada es promovida a nivel social, lo cual nos ayuda como publicidad indirecta para que nuestra clientela aumente cada día, ya que es de interés social el tener una sociedad sana, y no solamente una finalidad del negocio particular.</p>	<p>Los puntos de contacto anteriores a la compra que influyen las decisiones de nuevas compras se basan en un 40% en publicidad o recomendaciones de boca a boca³⁸, (Ver anexo E). Es por eso al no poder competir con restaurantes de comida rápida en el posicionamiento de la marca como los grandes comercios que tienen alcance global tales como: McDonald’s, Burger King, Domino’s Pizza, KFC y Pizza Hut cubren el 97% del mercado de comida rápida.³⁹. Debemos de competir en el sabor, pero pueden no ser tan sabrosos, o apetitosos como alimentos que ofrecen los competidores y que el factor salud no sea determinante para el cliente para asistir a “Fast & Fresh”</p>
<p>Altos gastos en imagen de la marca ya que los restaurantes de comida rápida como McDonald’s, Burger King, Pizza Hut, KFC, etc., ya tienen una trayectoria y una marca altamente reconocida por los clientes a nivel global. Por ejemplo en 1985 McDonald’s gastó 180 millones de dólares en publicidad en Estados Unidos.⁴⁰ El 44% de las personas que van a un lugar de comida rápida, hablan/recomiendan la marca a amigos, familiares y colegas⁴¹. (Ver anexo E)</p>	<p>Los puntos de contacto anteriores a la compra que influyen las decisiones de nuevas compras se basan en un 40% en publicidad o recomendaciones de boca a boca⁴², es por eso que los alimentos apetitosos y saludables y rapidez en el servicio ofrecen una combinación que crea lealtad y recomendaciones de los clientes. (Ver anexo E), así como los altos gastos en imagen de la marca de la competencia como McDonald’s, Burger King, Pizza Hut, KFC, etc., hacen difícil a competir en el posicionamiento de la marca.</p>

³⁷ Secretaría de Salud, “Estrategias contra el sobrepeso y obesidad”, obtenido el 20 de Febrero de 2011 desde http://portal.salud.gob.mx/contenidos/temas_interes/salud_alimentaria.html

³⁸ Microsoft Advertising, “Travesías del nuevo comprador, 2010, obtenido el 10 de Mayo de 2011 desde http://advertising.microsoft.com/latinoamerica/WWDocs/User/LatinAmerica/ResearchLibrary/ResearchReport/Retail_LatAm_Comida%20Rapida.pdf

³⁹ Microsoft Advertising, “Travesías del nuevo comprador, 2010, obtenido el 10 de Mayo de 2011 desde http://advertising.microsoft.com/latinoamerica/WWDocs/User/LatinAmerica/ResearchLibrary/ResearchReport/Retail_LatAm_Comida%20Rapida.pdf

⁴⁰ McDonald’s, advertising, obtenido el 25 de Mayo de 2011 desde <http://www.mcdonalds.com.mx/#NPC:Menu#1>, <http://burgerking.com.mx/>,

⁴¹ Microsoft Advertising, “Travesías del nuevo comprador, Junio 2010, obtenido el 10 de Mayo de 2011 desde http://advertising.microsoft.com/latinoamerica/WWDocs/User/LatinAmerica/ResearchLibrary/ResearchReport/Retail_LatAm_Comida%20Rapida.pdf

⁴² Microsoft Advertising, “Travesías del nuevo comprador, Junio 2010, obtenido el 10 de Mayo de 2011 desde http://advertising.microsoft.com/latinoamerica/WWDocs/User/LatinAmerica/ResearchLibrary/ResearchReport/Retail_LatAm_Comida%20Rapida.pdf

⁴³ McDonald’s, advertising, obtenido el 25 de Mayo de 2011 desde <http://www.mcdonalds.com.mx/#NPC:Menu#1>, <http://burgerking.com.mx/>,

Continuación Tabla 4. Análisis FODA “Fast & Fresh”

Análisis Externo	
Oportunidades	Amenazas
El 46% de los compradores antes de siquiera pensar en investigar o dirigirse al lugar de compra, han tomado algunas decisiones sobre la base de ¿qué tengo ganas de comer? ⁴⁴ . (Ver anexo E). Los consumidores no eligen un lugar de comida rápida por su tecnología de punta, sino por cual es el antojo, y claro otros factores tales como, la cercanía, facilidad de compra, rapidez en el servicio, pero la tecnología del restaurante no es un factor decisivo. Además se pueden obtener excelentes tecnologías de manejo de inventarios, ventas, finanzas, etc., con sistemas que soportan dichas aplicaciones a precios accesibles.	La tecnología en la industria de los restaurantes de comida rápida transnacionales, por lo general es de punta, tales como Domino's Pizza y McDonald's. ⁴⁵ Por lo que competir con sus sistemas de inventarios, proveeduría y venta representa altos costos para nuestro negocio, el querer estar a la vanguardia puede representar costos altos.

Fuente y elaboración: propia a partir de investigación de la industria descrita en este documento

En base a nuestro análisis FODA, podemos concluir que uno de los elementos claves que tenemos en cuenta en nuestro proyecto es el ambiente socio cultural del segmento al que nos vamos a dirigir, el cual sabemos que afecta y/o ayuda el entorno del mercado de la comida rápida, ya que muchas veces no se adecuan a la población que va dirigida. Hoy en día se ha hecho de práctica común el tener horario discontinuo o con pequeños tiempos para comer, lo que no permita a los empleados, contratistas, empresarios y/o personas con trabajos independientes el no poder asistir a sus hogares, lo cual los obliga a consumir alimentos en locales que expenden comida rápida, siendo esto un factor del que tenemos que tomar ventaja y ofrecer una solución. De la misma manera, podemos ver que este segmento de mercado cada día aumenta más, ya que en Guadalajara el hábito o la costumbre de consumir comida rápida especialmente en los horarios de almuerzo pues como mencionamos no alcanzan a ir a

⁴⁴ Microsoft Advertising, “Travesías del nuevo comprador, Junio 2010, obtenido el 10 de Mayo de 2011 desde http://advertising.microsoft.com/latinoamerica/WWDocs/User/LatinAmerica/ResearchLibrary/ResearchReport/Retail_LatAm_Comida%20Rapida.pdf

⁴⁵ McDonald's, advertising, obtenido el 25 de Mayo de 2011 desde <http://www.mcdonalds.com.mx/#NPC:Menu#1>, <http://burgerking.com.mx/>,

sus hogares aunado con que los medios de comunicación en los últimos años han influenciado al consumidor a adquirir este tipo de productos nos proporcionan un crecimiento prometedor a futuro de nuestro negocio. El conocimiento ya reconocido del concepto de comida rápida entre la población de Guadalajara dado a la entrada de empresas transnacionales que han invertido fuertemente en mercadotecnia para instaurar el concepto ha ayudado a contribuir en crear la cultura que se tiene en la población de Guadalajara para la adquisición y consumo de comida rápida especialmente en sus establecimientos. Es sabido que en Guadalajara el cliente no está acostumbrado a exigir calidad, limpieza y eficiencia en los servicios, es por eso que a muchas empresas les es fácil entrar en este tipo de mercados. El consumidor no es fiel en sus marcas ni en sus preferencias, salvo excepciones tan pequeñas del segmento. Todos estos factores nos dan una mezcla de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que tomamos en cuenta para desarrollar nuestro plan de negocios que a continuación se desarrolla.

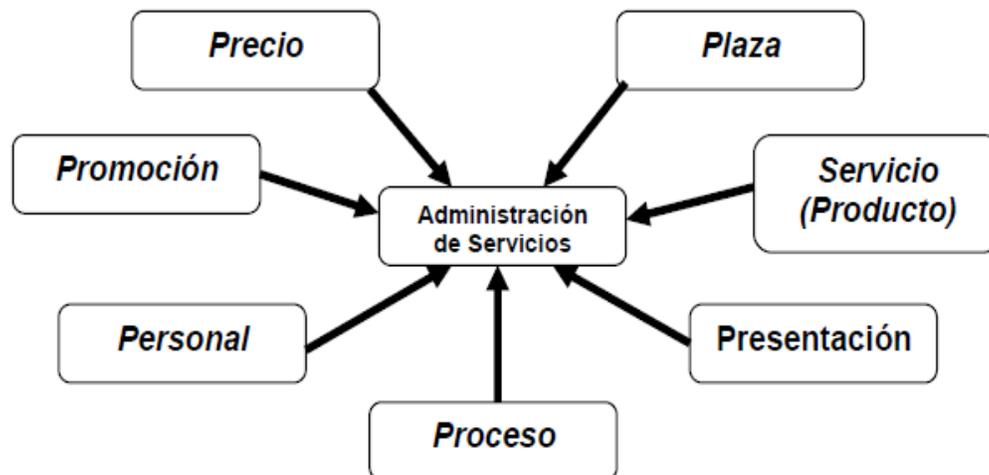
2.2 Plan de mercadotecnia

De acuerdo a Philip Kotler en libro Marketing Management, en el cual nos muestra la mezcla de marketing y comenta que *“es el conjunto de herramientas que la empresa usa para alcanzar sus objetivos de marketing en un mercado meta”*⁴⁶, mismo libro donde presenta el mundo de la venta de productos con un análisis de mercadotecnia basado en las 4 P's de la administración de productos (McCarthy, 1960) precio, plaza, producto, promoción; pero a través de los años se han añadido otras 3 P's en la rama de los servicios. Revisando la literatura, observamos que la naturaleza distintiva de

⁴⁶ Kotler, Philip, “Marketing Management”, Prentice Hall, Edition 11, Mayo 2002.

desempeño del servicio, exige la inserción de más factores, tales como: el personal, el proceso y su presentación. Ver esquema 3.

Esquema 3. Modelo Administración de Servicios de Heskett.



Fuente: Booms y Bitner citado por Lovelock. (2004, p.43)

Este modelo de las 7P's, tiene una clara concepción humanista de la organización ya que reconoce, que las actitudes de los empleados y lo que piensan de la organización, así como la descripción y documentación de los procesos al igual que la presentación de los servicios y la percepción de estos hacia los clientes, ya que esto en su conjunto suele verse reflejado en los comportamientos e influencia de la satisfacción del cliente. El conjunto de éstas 7Ps se analizan y desarrollan en los siguientes párrafos.

Producto: nosotros queremos ofrecer un servicio de comida rápida saludable, ya que este proyecto, que a diferencia de un producto, ofrece bienes intangibles como el ambiente agradable, buen servicio y sentirse bien con su figura. De acuerdo a Christopher Lovelock, el cual define servicio como, "*Todas las acciones y reacciones que los clientes perciben que han comprado*"⁴⁷ es decir que un servicio incluye la realización de un trabajo para el cliente. Éste paga por obtener un servicio al igual que

⁴⁷ LOVELOCK, Christopher H., "Mercadotecnia de Servicios", Editorial: Prentice Hall Hispanoamerica, 1997

por adquirir un artículo. En las economías más industrializadas la mayor parte de la población trabaja en el sector servicios y todo apunta a que ésta tendencia seguirá así. El servicio que nosotros proponemos explotar, es innovador ya que los restaurantes de comida rápida por lo general ofrecen alimentos con altos niveles calóricos mientras que este proyecto rompe paradigmas y ofrecerá alimentos saludables, basándonos en los análisis de la industria y del mercado somos conscientes que hay una demanda del mismo.

Se ofrecerán una variedad de comidas rápidas, entendiéndose por ello una gran variedad de comidas completas (incluyendo bebida) y precocinadas que satisficieran nutricionalmente a todos nuestros clientes.

Hoy en día la competencia no satisface la necesidad de ofrecer comida rápida saludable a los consumidores y somos conscientes de que los consumidores desean alimentarse rápidamente, con una comida sana, y a un buen precio. *“Fast & Fresh”* cumplirá con toda éstas exigencias, por lo la viabilidad y rentabilidad del mismo es muy prometedora. Nuestros platillos contienen todos los elementos de una dieta rica y equilibrada. (Vitaminas, proteínas, hidratos de carbono, etc.). Se ofrecerá un *“auto-servicio”* ágil y veloz equivalente a lo que ofrece a un McDonald’s, Burger King, KFC, donde los consumidores ordenaran en la caja platillos o comidas ya en paquetes, fácil de leer en el menú, práctico al ordenar y eficiente entregar. Para asegurarnos de la calidad y sabor de los platillos a ofrecer se realizarán diversas pruebas de aceptación de producto. Se seleccionaran muestras de la población de Guadalajara en zonas ubicadas en el área Noroeste de la Ciudad para que prueben los alimentos, asesoren los tamaños de las porciones y las combinaciones de los paquetes a ofrecer. Nos

arriesgamos a apostar por un único producto, por lo que ofreceremos al mercado una gama de productos, “paquetes de comidas” las cuales contaran con sopa, guarnición, carne y bebida con porciones para una persona. Existirán 12 posibles paquetes los cuales siguiendo nuestra estrategia de mercado, todos los alimentos están balanceados con niveles calórico nunca mayor a 1000 calorías y tratando de mantenerlos entre las 400-600 calorías. El total de calorías de las comidas siempre estarán disponibles en el menú para el conocimiento de los clientes. El tener paquetes de comidas se hace con el objetivo de facilitar nuestra logística, disminuir costos, proporcionar fácil forma al cliente de elegir sus platillos y podremos cumplir con un servicio eficiente y rápido, ver tabla 5.

Tabla 5. Menú “Fast & Fresh”

Menú
Comida 1: Carne Asada, Ensalada, Arroz, Agua Fresca (Total 560 Calorías)
Comida 2: Pollo Asado, Ensalada, Frijoles, Agua Fresca (Total 530 Calorías)
Comida 3: Filete De Pescado, Ensalada, Arroz, Agua Fresca (Total 460 Calorías)
Comida 4: Carne Asada Empanizado, Verduras, Pasta, Agua Fresca (Total 980 Calorías)
Comida 5: Pollo Empanizado, Verduras, Pasta, Agua Fresca (Total 930 Calorías)
Comida 6: Filete De Pescado Empanizado, Verduras, Pasta, Agua Fresca (Total 880 Calorías)
Comida 7: Carne Asada, Ensalada, Pasta, Agua Fresca (Total 680 Calorías)
Comida 8: Pollo Asado, Ensalada, Pasta, Agua Fresca (Total 650 Calorías)
Comida 9: Filete De Pescado, Ensalada, Pasta, Agua Fresca (Total 580 Calorías)
Comida 10: Ensalada César con Pollo, Agua Fresca (Total 460 Calorías)
Comida 11: Caldo de Pollo con Verduras, Arroz, Agua Fresca (Total 510 Calorías)
Comida 12: Filete de Atún asado, Ensalada, Arroz, Agua Fresca (Total 480 Calorías)

Fuente: elaboración propia⁴⁸

⁴⁸Tabla de Calorías, obtenido el 23 de Marzo de 2011 desde <http://sc.inegi.org.mx/niveles/index.jsp>

Se pueden apreciar tres ejemplos de comidas que se ofrecerán en “Fast & Fresh”, las cuales vendrán empacadas de manera segura y ergonómica para los consumidores, teniendo sus etiquetas correspondientes con la información de salud y nutrientes que cada comida conlleva, ver *Ilustración 1*.

Ilustración 1 – Ejemplo Comidas “Fast & Fresh”

Comida #1	Comida #2	Comida #3
		
<p><u>CALORIAS:</u> Carne Asada (100 g.) - 190 Ensalada – 100 Arroz – 170 Agua Fresca – 100</p> <p>Total Calorías: 560</p>	<p><u>CALORIAS:</u> Pollo Asado (100 g.) - 150 Ensalada – 100 Frijoles – 180 Agua Fresca – 100</p> <p>Total Calorías: 530</p>	<p><u>CALORIAS:</u> Filete de Pescado (100 g.) - 90 Ensalada – 100 Arroz – 170 Agua Fresca – 100</p> <p>Total Calorías: 460</p>

Fuente: elaboración propia⁴⁹

En base a la Matriz Boston Consulting Group, se estarán realizando análisis continuos del menú arriba presentado (ver *tabla 6*) para tomar en consideración el crecimiento que experimenta el mercado de cada producto (comida) y la posición de la empresa respecto a la competencia, los productos los clasificaremos en cuatro categorías principales: productos "incógnita": cuando se da simultáneamente una posición competitiva baja y un mercado de crecimiento elevado al introducir un nuevo producto y no se conoce el posible éxito del producto. Productos "estrella": cuando se pretende que alcancen una buena posición competitiva y el mercado está en crecimiento.

<http://www.nutricion.pro/> y <http://www.dietafitness.com/tabla-de-calorias>
⁴⁹Tabla de Calorías, obtenido el 23 de Marzo de 2011 desde <http://sc.inegi.org.mx/niveles/index.jsp>
<http://www.nutricion.pro/> y <http://www.dietafitness.com/tabla-de-calorias>

Productos "vaca": si el crecimiento del mercado se vuelve más lento se podrá empezar a recoger recursos de ese producto si ha conseguido mantener una buena posición competitiva. Y por último productos "perro": si en un mercado de lento crecimiento y se pierde posición del producto frente a la competencia dadas las pocas ventas obtenidas y el lento crecimiento del mercado el producto (comida) éste se retirará del mercado.

Precio: las decisiones sobre precio son de una importancia capital en la estrategia de marketing tanto para las de consumo como para servicios. Cada decisión sobre precios tomara en cuenta las circunstancias existentes, costo, demanda, competencia, el servicio y sus características y la situación en el mercado. La fijación de precios para "Fast & Fresh" seguirá una combinación de buena gerencia, experiencia, ensayo y error, intuición y buena suerte. Ofrecemos una buena relación precio-calidad, precios competitivos con los restaurantes de comida rápida establecidos en la Zona Metropolitana de Guadalajara. Los precios que "Fast & Fresh" de las 12 comidas que ofrecerá serán entre los \$45.00 y los \$79.00 pesos, siendo estos bastante accesibles y competitivos en el mercado. Ver tabla 6.

Tabla 6. Precios "Fast & Fresh"

Precios					
Comida 1	Comida 2	Comida 3	Comida 4	Comida 5	Comida 6
\$ 69.00	\$ 59.00	\$ 65.00	\$ 79.00	\$ 69.00	\$ 75.00
Comida 7	Comida 8	Comida 9	Comida 10	Comida 11	Comida 12
\$ 74.00	\$ 64.00	\$ 69.00	\$ 49.00	\$ 45.00	\$ 69.00

Fuente: elaboración propia⁵⁰

⁵⁰Comparativo precios, restaurantes de comida rápida, obtenido el 25 de Mayo de 2011 desde <http://www.mcdonalds.com.mx/#NPC:Menu#1>, <http://burgerking.com.mx/>, http://www.supersalads.com/index.php?option=com_content&view=article&id=107&Itemid=121 y <http://www.kfc.com.mx/>

Promoción: nuestra promoción de ventas se centraría en un precio ajustado y en un envase que facilitara el consumo de la comida. Estos dos factores juntos harían que el consumidor que quiere variar, y en lugar de consumir bocadillos, hamburguesas, etc., tuviese la opción de probar uno de nuestros platillos. Pero nuestra acción para poder captar el público objetivo – nuestro segmento de niveles socioeconómicos A, B C+ y C, pasara por una adecuada colocación del establecimiento en la zona noroeste de la ciudad de Guadalajara. Al lanzamiento, se realizará una promoción, con la cual haríamos pequeños regalos a los niños (similar a lo que hoy en día conocemos como “*Cajita Feliz*” de McDonald’s), para alentar a acudir a “*Fast & Fresh*” y a probar y consumir los platillos. Las promociones se llevaran a cabo de manera trimestral, es decir ésta promoción se llevará a cabo por los primeros tres meses de inicio de actividades y dependiendo del comportamiento de la demanda y análisis de mercado se modificara y relanzarán una nueva promoción de manera trimestral.

Como Slogan utilizaremos la siguiente frase: “*Fast & Fresh: aliméntate sanamente*”, Este slogan lo utilizaríamos en todas las promociones, colocado en el anuncio iluminado del restaurante, en los estampados de servilletas, vasos, platos, y otros desechables; esto con el fin de lograr un posicionamiento de la marca y entendimiento claro a nuestros consumidores de lo que “*Fast & Fresh*” ofrece, y poder introducir al mercado la parte “*saludable*” al concepto de comida rápida.

Para la promoción de nuestro servicio, se realizada además a través de tres formas tradicionales, Publicidad, Relaciones Públicas y Promociones de Ventas. Publicidad, donde se pagará por hacer spots de radio y entrega de volantes en las colonias cercanas al establecimiento de “*Fast & Fresh*”. Relaciones Públicas

(Publicity), estaremos inscritos a las cámaras correspondientes de la industria restaurantera, asistencia y apoyo a eventos del ramo y de caridad, para poder asistir en ayuda a la comunidad a nombre de “Fast & Fresh” y obtener el reconocimiento de el compromiso que se tiene con la sociedad. Promoción de ventas: se consideran actividades de marketing tales como los pequeños regalos a los niños, promociones de platillos al dos por uno, paquetes de comidas con precios atractivos. Ver tabla 7.

Tabla 7. Promoción menú para niños

Menú Niños	Precio
Comida 1: Sándwich de Pavo, Verduras, Pasta, Agua Fresca + Juguete (Total 570 Calorías)	\$ 79.00
Comida 2: Sándwich de Pollo, Verduras, Pasta, Agua Fresca + Juguete (Total 550 Calorías)	
Comida 3: Carne Asada, Ensalada, Arroz, Agua Fresca + Juguete (Total 430 Calorías)	

Fuente: elaboración propia⁵¹

Plaza: el primer año se inaugura el primer restaurante “Fast & Fresh” en la Zona Metropolitana de Guadalajara dentro de área metropolitana en el lado Noroeste de la zona, ya que el volumen de población es muy elevado y la concentración al segmento al que estamos enfocados A, B, C+ y C se encuentra en dicha zona. Se busco costos de renta por locales de tamaño mediano en la zona noroeste metropolitana de Guadalajara, y se observó que se pueden conseguir en un precio promedio de \$15,000 pesos. Ver anexo F.

Del segundo al quinto año se comenzarán a asesorar planeamos la expansión por el resto de la Zona Metropolitana de Guadalajara, para poder cubrir otras zonas de la ciudad y seguir posicionando nuestra marca y creciendo en el mercado. Se pretende

⁵¹Tabla de Calorías, obtenido el 23 de Marzo de 2011 desde <http://sc.inegi.org.mx/niveles/index.jsp> <http://www.nutricion.pro/> y <http://www.dietafitness.com/tabla-de-calorias>

que al final del 5 año se tengan por lo menos 3 sucursales abiertas de “*Fast & Fresh*” en la Zona Metropolitana de Guadalajara

La tercera fase, que sería entre los años 5 y 10 es más ambiciosa, ya que se pretende expandirse a las ciudades de México y Monterrey, teniendo como mínimo una sucursal en cada Ciudad. El lugar ofrecerá un aspecto similar a un McDonald's, KFC, Burger King, donde será sello distintivo la limpieza y buen ambiente del lugar para nuestros clientes. Sabemos la importancia definitiva de la ubicación, por lo que la intuición sigue desempeñando su papel como parte en la toma de decisiones pero se complementa altamente con análisis cuidadosos y metódicos en el campo de la investigación de Mercados que contrataremos para ayudarnos a la elección de la ubicación y de los canales en la mezcla de mercadeo.

Personal: el concepto comida rápida (del inglés conocido también como *fast food*) como descrito anteriormente es un estilo de alimentación donde el alimento se prepara y sirve para consumir rápidamente en establecimientos especializados. Una de las características más importantes de la comida rápida es la homogeneidad de los establecimientos donde se sirve, así como la ausencia de camareros que sirvan en mesa aunque si suele haber personal encargado de recoger y limpiar las mesas preparándolas para los nuevos comensales —, y las personas deben hacer una fila para pedir y pagar su comida, que es entregada al instante o tras un breve lapso de tiempo para que posteriormente pueda ir a disfrutarla, sentado en el local o en otro lugar. “*Fast & Fresh*” no será la diferencia de ésta misma manera operar, por lo que el personal del negocio estará en su mayoría detrás del mostrador. Al iniciar operaciones se tiene contemplado tener un personal total de 7 personas en el restaurante: dos

cocineros, dos personas tomando órdenes y entregando producto a clientes, dos personas limpiando restaurante y baños, además de un gerente de sucursal. En base a la actividad se reducirá o incrementara el personal necesario. Se pretende tener un sistema de entrevistas personalizadas y formales para lograr reclutar al personal apropiado para cada puesto. Los sueldos estarán basados en el mercado, se mantendrán competitivos para poder atraer gente talentosa y efectiva a la empresa y evitar la pérdida del buen personal, o personal clave para el éxito del negocio. El gasto por sueldos mensual será de \$48,000 pesos aproximadamente. *Ver tabla 8.*

Tabla 8. Sueldos Personal “Fast & Fresh”

Personal	Sueldo Mensual Aproximado (Incluyendo prestaciones)
Cocinero #1	\$ 6,000.00
Cocinero #2	\$ 6,000.00
Personal de servicio #1	\$ 5,500.00
Personal de servicio #2	\$ 5,500.00
Personal de limpieza #1	\$ 4,500.00
Personal de limpieza #2	\$ 4,500.00
Gerente	\$ 16,000.00
Total Sueldos	\$ 48,000.00

Fuente: elaboración propia⁵²

Se tendrá una inversión en desarrollo humano y capacitación constante. Se tendrá una estructura flexible, es decir se hará énfasis en documentar los procesos así como los roles y responsabilidades claros de cada puesto, se proporcionará la capacitación adecuada a cada persona para que estén claros en esto, pero a su vez se les dará autonomía y flexibilidad en sus trabajos para un mejor desenvolvimiento en sus tareas.

⁵²Comparación Sueldos varias referencias en Guadalajara obtenido el 26 de Mayo de 2011 desde <http://joooble.com.mx/search-trabajo-mx/rgn-Guadalajara/kw-cocinero>, http://www.jobrapido.com.mx/?w=mc+donalds&l=&adwords&utm_source=adwords&utm_medium=cpc&utm_campaign=ADWORDS_MX_JOB_SEARCH, y <http://empleolisto.com.mx/trabajos-en-guadalajara>

Será un tema básico y constante el fomentar la ética y buena moral.⁵³ El enfoque e interés por proveer un excelente servicio al cliente será fundamental para poder trabajar en “*Fast & Fresh*”.

Proceso: el proceso de elaboración de los productos deberá ser marcado por la limpieza y el esmero de la empresa. Se tendrá un control de calidad en varios puntos de la cadena de producción, inclusive desde sus proveedores hasta la entrega final de las comidas a los clientes; haciendo revisiones estrictas de los insumos, el producto en proceso y el producto terminado. Los procesos en “*Fast & Fresh*” documentados y revisados constantemente para asegurar su mejora continua, buscando lograr una estandarización alta y reducir costos y tiempos, además de cumplir con la calidad y el servicio esperado a los clientes.

Presentación: el crear un ambiente de limpieza, frescura y sanidad es un factor determinante para cumplir la estrategia de mercado de “*Fast & Fresh*”, además de cumplir con las regulaciones gubernamentales relacionadas establecidas⁵⁴. Por lo que se tiene claro que todo lugar dentro de “*Fast & Fresh*” deberá estar limpio e higiénico, y por fuera debe reflejarse de la misma manera. El proceso de elaboración de los productos deberá ser marcado por la limpieza y el esmero del personal. Las materias primas a utilizarse deben ser debidamente inspeccionadas y esterilizadas. El gerente hará constantes inspecciones para asegurarse que los estándares de limpieza y calidad de los alimentos se estén cumpliendo de acuerdo a la documentación y procesos acordados.

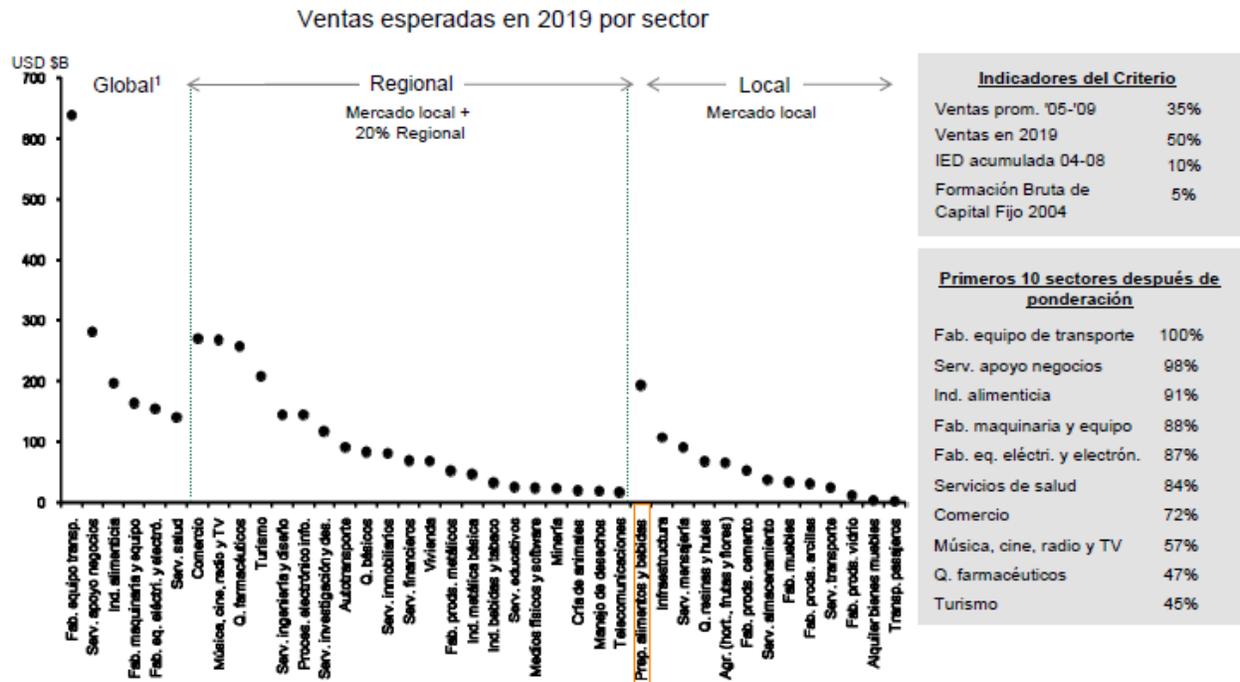
⁵³ Quinn R;Rohrbaugh J (1983) citado por Daft (200, p.77)

⁵⁴ Secretaría de Salud, Artículo 199 Ley General de Salud,2008, obtenido el 14 de Mayo de 2011 desde http://portal.salud.gob.mx/descargas/pdf/sala_prensa/ley_general_salud.pdf

2.3 Plan de ventas y distribución

Se conoce que la industria de la comida rápida se ha visto afectada por el ingreso de grandes y numerosos competidores, muy importantes por sus volúmenes de venta e imagen internacional, lo cual ha obligado que los existentes competidores tengan que modificar sus estrategias en todas las áreas de sus organizaciones. Aún así de acuerdo al *Boston Consulting Group*⁵⁵, el tamaño y crecimiento de sectores de la economía mexicana en 2008, el sector de preparación de alimentos y bebidas en el que nos encontramos se encuentra como el más alto en crecimiento en base a ventas esperadas para el 2019 para mercados locales. Ver esquema 4.

Esquema 4. Potencial Crecimiento por sector para México



1. Mercado local + 20% Regional + 10% Global

Fuente: Global Insight, Secretaría de Economía, INEGI, Análisis BCG

⁵⁵ Global Insight, Secretaría de Economía, INEGI, Análisis BCG, obtenido el 23 de Marzo de 2011 desde <http://www.economia.gob.mx/swb/work/models/economia/Resource/2538/1/images/Sectorial.pdf>

Por lo que se espera un futuro positivo en el crecimiento continuo del mercado en los próximos 8 años que aunado con el crecimiento normal del negocio por inicio de actividades, las expectativas de crecimiento de “Fast & Fresh” estimadas son de aproximadamente 5% en ventas mensuales.

Otro factor importante para estimar las ventas estimadas mensuales totales, es el conocimiento del precio de venta promedio esperado por comida individual, este siendo de \$65.50 pesos por persona, calculado en base al promedio de precios de venta de los doce paquetes de comida que se ofrecerán al público, los cuales se establecieron en base al análisis de precios de la competencia. Ver tabla 9.

Tabla 9. Precio promedio “Fast & Fresh”

Precios	
Comida 1	\$ 69.00
Comida 2	\$ 59.00
Comida 3	\$ 65.00
Comida 4	\$ 79.00
Comida 5	\$ 69.00
Comida 6	\$ 75.00
Comida 7	\$ 74.00
Comida 8	\$ 64.00
Comida 9	\$ 69.00
Comida 10	\$ 49.00
Comida 11	\$ 45.00
Comida 12	\$ 69.00
<i>Promedio</i>	<i>\$ 65.50</i>

Fuente: elaboración propia⁵⁶

Se habló también anteriormente que la población total de la Ciudad de Guadalajara tiene una población total dentro de su municipio de 1,494.134 habitantes⁵⁷, de la cual

⁵⁶Comparativo precios, restaurantes de comida rápida, obtenido el 25 de Mayo de 2011 desde <http://www.mcdonalds.com.mx/#NPC:Menu#1>, <http://burgerking.com.mx/>, http://www.supersalads.com/index.php?option=com_content&view=article&id=107&Itemid=121 y <http://www.kfc.com.mx/>

“Fast & Fresh” se va a localizar en el cuadrante del noroeste de la Ciudad de Guadalajara, esto basado en el análisis de mercado realizado basados en la información y resultados de investigación de estratos sociales proporcionada la AMAI⁵⁸ es donde se encuentran los niveles 6 y 7⁵⁹, lo cuales están enfocados a en los niveles socioeconómico medio y alto (, B, C+ y C). Es decir nos dirigiremos a un cuadrante de la Ciudad de Guadalajara y solamente a niveles socioeconómicos medio-altos, por lo cual se estima que “Fast & Fresh” alcanzará un mercado del 5% del total de la población de la Ciudad de Guadalajara. Ver tabla 10.

Tabla 10. Total Mercado Potencial “Fast & Fresh”

Datos de INEGI 2005 Y AMAI	
Población por ciudad:	
Ciudad de Guadalajara	1,494,134
Monterrey (Expansión futura - mediano plazo)	0
Ciudad de México (Expansión futura - mediano plazo)	0
Total de la población	1,494,134
Porcentaje de Mercado Potencial	5.00%
Total Mercado Potencial	74,707

Fuente: elaboración propia⁶⁰

Ahora bien con un mercado potencial del 74,707 clientes en la ciudad de Guadalajara (ver tabla 10), manteniéndonos en un grado conservador, podemos estimar que solamente el 2% del total de éste mercado potencial asistirán a “Fast & Fresh” a comer por lo menos una vez al mes, y asumiendo que estas personas solamente consuman un paquete de comida, nos da como resultado en ventas estimadas de 1,494 paquetes de comida (unidades) al mes, es decir se venderán aproximadamente 1,500 comidas al mes. Ver tabla 11.

⁵⁷ «Síntesis de resultados» (en español) (Presentación de PowerPoint). Censo de Población y Vivienda de 2010 México págs. 117. INEGI (2010).

⁵⁸ Niveles Socioeconómicos [AMAI](#), actualización 2005.

⁵⁹ INEGI, Regiones Socioeconómicas de Mexico, Anexo 3

⁶⁰ INEGI, Análisis socio demográfico para la zona metropolitana de Guadalajara, obtenido el 25 de Mayo de 2011 desde <http://coepo.jalisco.gob.mx/PDF/AnalisisSociodemograficos/Zmg.pdf>

Tabla 11. Ventas estimadas por unidad al mes, primer año “Fast & Fresh”

Población			
	Guadalajara	1,494,134	
	Mexico	-	NA - (plan expansión en 5 años)
	MTY	-	NA - (plan expansión en 5 años)
	Total Población	1,494,134	
X	Porcentaje Mercado Potencial	5%	
=	Mercado Total	74,707	
X	Tasa de uso del producto	0.02	veces que se asiste un comensal a "Fast & Fresh" al mes
=	Ventas en unidades primer año	1,494	

Fuente: elaboración propia

Teniendo la combinación y estimación de estos dos datos, es decir, el crecimiento esperado del 5% y el precio promedio de alimentos por persona de \$65.50 pesos y teniendo un mercado potencial de 74,707 clientes, con ventas por unidad aproximadas de 1,500 comidas, podemos calcular una estimación de nuestras ventas mensuales en el primer año de inicio de actividades de “Fast & Fresh” el cual serán en promedio de unos \$130 mil pesos; empezando en aproximadamente \$98 mil pesos y finalizando el año con ventas por arriba de los \$167 mil pesos mensuales. Ver tabla 12.

Tabla 12. Ventas estimadas mensuales – Primer Año - “Fast & Fresh”

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Crecimiento mensual estimado		5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Ventas en unidades (Primer año)	1,494	1,569	1,647	1,730	1,816	1,907	2,002	2,102	2,208	2,318	2,434	2,555
Precio promedio por unidad	\$ 65.50	\$ 65.50	\$ 65.50	\$ 65.50	\$ 65.50	\$ 65.50	\$ 65.50	\$ 65.50	\$ 65.50	\$ 65.50	\$ 65.50	\$ 65.50
Total ventas Mensuales (Miles de Pesos)	\$ 97.9	\$ 102.8	\$ 107.9	\$ 113.3	\$ 119.0	\$ 124.9	\$ 131.1	\$ 137.7	\$ 144.6	\$ 151.8	\$ 159.4	\$ 167.4

Fuente: elaboración propia

2.4 Plan de operaciones

“Fast & Fresh” como empresa innovadora desarrollara estrategias operativas para crear valor en el desarrollo de métodos de control de operaciones tratando de poseer el

menor número de activos. De acuerdo a Stone⁶¹ la innovación tiene alta prioridad entre las corporaciones, haciendo la distinción de que mientras las políticas de gobierno de las naciones desarrolladas están enfocadas a las actividades de innovación que les permitan elevar su competitividad, la industria está más bien interesada en los resultados, la eficiencia de las operaciones en el mercado y el retorno de la inversión de las innovaciones. Una definición operacional, constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que se deben realizar las cuales van a ser claramente descritas, revisadas constantemente y documentadas en “*Fast & Fresh*”, esto con la intención de ayudar a la capacitación del personal, estar preparado en situaciones de contingencia y claro hace cada vez más eficientes las tareas. A las tareas o actividades a realizar se les asignarán escalas de medición para poder medir el grado progresivo de mejora y eficiencia en los procesos. Las actividades operativas asociadas a la transformación de insumos en bienes y servicios finales, es decir la preparación de alimentos y el servicio al cliente en cuanto a su experiencia de compra, harán la diferencia ya que “*Fast & Fresh*” ofrece productos bien presentados, sabrosos, nutritivos, saludables y de calidad.

No se ofrecerá entrega a domicilio ni “*drive-thru*” al principio de operaciones, esto se desarrollara como estrategia a un mediano plazo ya que el negocio este establecido y los procesos y procedimientos estén propiamente documentados y estandarizados. Para lograr una operación eficiente se tendrá que adquirir activos fijos de calidad y a la vanguardia en tecnología. Los activos fijos que se necesitarán para la

⁶¹ Stone, A.; Rose, S.; Shipp, S. Lal, B. (2008). *Measuring Innovation and Intangibles: A Business Perspective*. IDA Document D-3704, Log: H 08-001855. USA: Science & Technology Policy institute.

operación, son maquinaria para la elaboración de los alimentos, mobiliario y equipo de cómputo, el monto total de la inversión inicial se espera que sea de \$550,000 pesos, con una depreciación acumulada anual de alrededor de los \$120,000 pesos. Ver tabla 13.

Tabla 13. Inversión Inicial Activos Fijos “Fast & Fresh”

Activos Fijos	Monto Original de la Inversión	Depreciación anual	Depreciación Mensual	Depreciación Acumulada Anual
Maquinaria y equipo	\$ 300,000.00	25%	6,250	75,000
Mobiliario	\$ 200,000.00	15%	2,500	30,000
Equipo de computo	\$ 50,000.00	30%	1,250	15,000
Total Depreciación Anual			10,000	120,000

Fuente: elaboración propia

En economía, la liquidez representa la cualidad de los activos para ser convertidos en dinero efectivo de forma inmediata sin pérdida significativa de su valor. La liquidez en la empresa es vital para que una empresa sobreviva, es por eso que es necesario asegurar que al iniciar operaciones tendremos además de la inversión inicial de activos fijos, contar con la liquidez suficiente para cubrir los costos y gastos mensuales resultante de las operaciones de por lo menos tres meses. Es por tanto que se calcularon los costos y gastos esperados de “Fast and Fresh” para el primer año una vez de iniciadas las actividades (Ver sección Plan Financiero), y partiendo de estos se tomaron los costos y gastos de los primeros tres meses para calcular la liquidez que se necesita para mantener las operaciones en marcha sin para el capital de trabajo en base a esto calculamos el total de la inversión inicial que se necesitara para la inversión inicial para evitar riesgos en falta de liquidez y tener una operación exitosa y sin contratiempos. En base a los cálculos realizados la inversión inicial en gastos de los primeros tres meses suman un total de \$252,566 pesos. Ver Tabla 14.

Tabla 14. Costos y Gastos de Operación Estimados - primer año - "Fast & Fresh"

Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3
Materia Prima	\$ 14.0	\$ 14.6	\$ 15.1
Mano de Obra Directa (Sueldos)	\$ 23.0	\$ 23.0	\$ 23.0
Gastos Indirectos de Fabricación	\$ 2.0	\$ 2.1	\$ 2.2
Costo variable (Costo de Venta)	\$ 39.0	\$ 39.6	\$ 40.3
Gastos por Renta	\$ 15.0	\$ 15.0	\$ 15.0
Gastos por Sueldos (Indirectos)	\$ 25.0	\$ 25.0	\$ 25.0
Gastos de Servicios (Luz, Agua, Electricidad)	\$ 2.5	\$ 2.5	\$ 2.5
Otros gastos de operación	\$ 2.0	\$ 2.0	\$ 2.1
Gastos de Operación	\$ 44.5	\$ 44.5	\$ 44.6
Costos y Gastos de operación desembolsables	\$ 83.5	\$ 84.2	\$ 84.9
Total costos + gastos tres meses de actividad			\$ 252.57

Fuente: elaboración propia

*En miles de pesos

El tercer rubro a considerar en el proyecto de "Fast & Fresh" para estimar la inversión inicial, una vez que tenemos el costo inicial estimado de Activos Fijos, los costos y gastos de operación estimados de los primeros tres meses, es los gastos iniciales por remodelación del lugar, para crear el ambiente descrito anteriormente, fresco, limpio, agradable, con mobiliario necesario para funcionar como restaurante de comida rápida. El costo estimado de gastos por remodelación es de \$800,000 pesos, esto nos da que junto con la inversión inicial de activos fijos por \$550,000 pesos y los costos y gastos mensuales de tres meses estimados por \$252,566 pesos, nos da un total de una inversión inicial de \$1,602,566 pesos. Ver tabla 15.

Tabla 15. Inversión Inicial "Fast & Fresh"

Inversión de Inicial	MOI
Remodelación del Lugar	\$ 800.0
Total Inversión Activos Fijos	\$ 550.0
Costos y Gastos Mensuales X 3 meses	\$ 252.6
Total Inversiones Inicial	\$ 1,602.6

Fuente: elaboración propia

*En miles de pesos

Para la inversión inicial se aportará una parte del capital por los socios y por el resto se pedirá un crédito bancario para el financiamiento de la inversión inicial. El análisis para el financiamiento de la inversión inicial se presenta en la sección *2.7 Plan financiero y análisis de costo/beneficio*.

2.5 Plan de manufactura y de servicios

Con fundamento en los artículos 34 fracciones I, XXIV y XXXI, de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 5, fracción XVI, del Reglamento Interior de la Secretaría de Economía, 2 y 3, fracción III, de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, y considerando que el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012⁶² señala como uno de sus objetivos lograr una economía competitiva mediante el aumento de la productividad, la inversión en infraestructura, el fortalecimiento del mercado interno y la creación de condiciones favorables para el desarrollo de las empresas, especialmente las micro, pequeñas y medianas. Esto en base a que las micro, pequeñas y medianas empresas son un elemento fundamental para el desarrollo económico de los países, tanto por su contribución al empleo, como por su aportación al Producto Interno Bruto, constituyendo, en el caso de México, más del 99% del total de las unidades económicas del país, representando alrededor del 52% del Producto Interno Bruto y contribuyendo a generar más del 70% de los empleos formales⁶³. Por lo que de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público se estableció una

⁶² Diario Oficial de la Federación, México, D.F., a 25 de junio de 2009, obtenido el 25 de Mayo de 2011 desde http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009

⁶³ Diario Oficial de la Federación, México, D.F., a 25 de junio de 2009, obtenido el 25 de Mayo de 2011 desde http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009

estratificación que partiendo del número de trabajadores tome en cuenta un criterio de ventas anuales, con el fin de evitar la discriminación en contra de empresas intensivas en mano de obra y de que empresas que tienen ventas significativamente altas participen en programas diseñados para micro, pequeñas y medianas empresas. Por lo que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, de conformidad con los siguientes criterios. (Ver tabla 16).

Tabla 16. Estratificación de la micro y pequeña empresa

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mpd)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95

Fuente: elaboración propia, información obtenida del Diario Oficial de la Federación 2009⁶⁴.

En base a lo anterior y ya que tendremos un número menor de 10 empleados aunado con ventas por debajo de los \$4 millones de pesos anuales en los primeros años de operación, “Fast & Fresh” estará ubicada en el sector de micro empresas.

En cuanto a la elaboración de las comidas y los servicios proporcionados al cliente de rapidez y calidad se tendrán documentados y analizados continuamente para su excelencia y eficiencia. Ya que, más que una empresa que ofrece un producto, ofrecemos el servicio de comida rápida saludable, se tendrá una relación estrecha entre todas las áreas de la empresa para lograr una efectiva administración de los servicios, esto a partir de Christopher Lovelock, donde realiza el primer intento serio y fundamentado donde analizan las estrechas interrelaciones que existen entre los

⁶⁴ Diario Oficial de la Federación, México, D.F., a 25 de junio de 2009, obtenido el 25 de Mayo de 2011 desde http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009

procesos de marketing, operaciones, y recursos humanos en las empresas de servicio.⁶⁵

Se utilizará mobiliario moderno y con la tecnología al día para facilitar la elaboración de alimentos, además de equipo de cómputo y redes para facilitar los registros de transacciones en la empresa y su contabilidad tales como manejo de inventarios, órdenes de compra, tiempos de servicio, total de ventas, gasto por sueldos, así como los costos y gastos realizados.

En cuanto a la manufactura, al igual que McDonald's y siguiendo sus métodos que la han llevado a ser una empresa de comida rápida exitosa⁶⁶, se intenta desde un principio logrado integrar un sistema eficaz y estandarizado de suministros para la elaboración de las comidas, por medio de normas de uniformidad del producto, buscando proveedores al igual que McDonald's que cumplan con las normas requeridas de calidad y nos ayuden a estandarizar los insumos. Además se estandarizara la preparación de la comida para que ésta ofrezca la menor dificultad de preparación, menores costos y claro a futuro poder continuar con los objetivos de expansión por medio de franquicias.

En cuanto al servicio, se ofrece un servicio de comida rápida de buen sabor, calidad uniforme y servicio preciso, buen precio, atención excepcional del cliente, ubicaciones convenientes y una cobertura de expansión a través de la venta de franquicias.

⁶⁵ Lovelock, Ch.; Reynoso, J.; D'Andrea, G.; Huete, L. (2004). *Administración de Servicios, Estrategias de Marketing, Operaciones y Recursos Humanos*. México: Prentice-Hall

⁶⁶ McDonalds, "See what we are made of", obtenido el 13 de Marzo de 2011 desde http://www.mcdonalds.com/us/en/food/food_quality/see_what_we_are_made_of.html

2.6 Plan de organización y recursos humanos

Todas las empresas tienen un conjunto de valores y creencias que caracterizan el comportamiento de su personal y la forma, por lo tanto, en que la organización se maneja a diario. Es por eso que en “*Fast & Fresh*” establecemos valores y trabajaremos continuamente en que se vivan y se sigan. Tenemos que asegurarnos que estos valores coinciden con el entorno y no ocasionen problemas en la empresa. Los valores de “*Fast & Fresh*” definirán lo que queremos de la empresa en un futuro por lo que darán forma a la historia de la empresa, estos valores deberán ser asimilados rápidamente, y reflejarse en la forma en que se trabaja en “*Fast & Fresh*”. Sabiendo que se trata más de lo que hacemos que de lo que decimos, y dándonos cuenta que esos valores son en gran medida las aspiraciones. Los valores de “*Fast & Fresh*” serán: la pasión por los clientes, la confianza y respeto, logro y contribución, el trabajo en equipo, la velocidad y agilidad e integridad sin compromisos. Estos valores serán las áreas de enfoque primario para compartir la responsabilidad en el logro de los resultados de negocios además de evitar pérdida de personal talentoso, indispensable para el éxito de la empresa.

Las normas culturales positivas, permiten de manera regular, que la compañía logre sus metas de productividad, calidad y servicio al cliente, sin embargo, las negativas pueden dañar a una empresa con tanta fuerza como las positivas pueden fortalecerla. Es por eso que necesitamos que se vivan los valores, se tenga un ambiente de trabajo agradable, sin fricciones, que faciliten un funcionamiento organizacional fluido basado en la confianza, el entendimiento mutuo, las normas y valores compartidos buscando siempre alcanzar las metas de la empresa

organizacionales.⁶⁷ Se evitara tener exceso de personal y procedimientos engorrosos o innecesarios con sistemas de control, auditoria y retroalimentación constante.

2.7 Plan financiero y análisis de costo/beneficio

Para poder hacer el análisis y estimación de los cálculos financieros, se tomaron en cuenta los valores de inflación anual, mensual así como la Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio (TIIE) publicados en Mayo del 2011 por el Banco de Mexico⁶⁸. Ver tabla 17.

Tabla 17. Principales indicadores financieros Banco de México

Principales Indicadores	
Inflación Anual (Abr. 2010 - Abr. 2011, %)	
Objetivo de inflación	3.00
Intervalo de variabilidad porcentual	= 1 punto
Inflación	3.36
Inflación Subyacente	3.16
Inflación mensual (Abr. 2011, %)	
Inflación	-0.01
Infalción suubyacente	0.08
Mercado de Valores (%)	
Tasa de interés objetivo (09/05/2011)	4.5000
TIIE 28 (09/05/2011)	4.8450
TIIE 91 (09/05/2011)	4.8750
TIIE 182 (04/05/2011)	4.9700
CETES 28 (03/05/2011)	4.2400

Fuente: elaboración propia, información obtenida del Banco de Mexico, 2011⁶⁹.

⁶⁷ Bolino, M.; Turnley, W.; Blooggood, J. (2002). *Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organizations*. (p.505-522).USA: Academy of Management Review 27, No. 4.

⁶⁸ Banco de México, Principales indicadores, obtenido el 3 de Mayo de 2011 desde <http://www.banxico.org.mx/>

⁶⁹ Banco de México, Principales indicadores, obtenido el 3 de Mayo de 2011 desde <http://www.banxico.org.mx/>

El retorno de la inversión, también denominado como “ROI” por sus siglas en inglés, indica el valor, beneficio o la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada. Al ser un dato fundamental para corroborar el atractivo proyecto que estamos presentado se realizó un análisis detallado para obtener el retorno de la inversión (ROI) esperado de “*Fast & Fresh*”.

En base al tamaños de la inversión de “*Fast & Fresh*” en sus comienzos, lo comparamos con comercios ya franquiciados de tamaño similar, Subway, 100% Natural, Italian Coffee, Sushi Itto; donde por ejemplo la inversión inicial de Subway es de entre los \$1-1.8 millones de pesos con un ROI de 20%, mientras que para 100% Natural si inversión inicial aproximada es de \$2.5M pesos con un ROI de 36%, Italian Coffee Co. Tiene una inversión inicial aproximada de \$1-1.8 millones de pesos con un ROI de 25%, y Sushi Itto tiene una inversión inicial de entre los \$1.8-3.2 millones de pesos ofreciendo un ROI de 36%⁷⁰. En base a esto podemos concluir que las inversiones iniciales de “*Fast & Fresh*” de acuerdo al análisis en el *2.4 Plan de operaciones*, donde se determino que la inversión inicial para comenzar operaciones en “*Fast & Fresh*” será de \$1,602,566 pesos (*ver tabla 15*) es razonable con relación a la competencia, ya que esta dentro de la media de entre \$1 y \$2 millones de pesos.

Para nuestro cálculo del ROI, utilizamos en el numerador la utilidad obtenida anual del resultado de nuestro estado de resultados el cual lo presentamos proyectado a dos años, ya que esperamos comenzar a tener utilidad al mes 18, es decir al año y medio de iniciados operaciones, es por eso que el cálculo se hizo en base al año dos (*Ver*

⁷⁰ Franquicias de México, obtenido el 5 de Abril de 2011 desde http://www.franquiciashoy.com/franchise_directory.cfm?type=44

esquema 5 y Anexo G), mientras que en el denominador utilizamos el total de la inversión realizada, la cual se muestra en nuestro balance general proyectado (Ver esquema 6).

Esquema 5. Estado de resultados proyectado a dos años “Fast & Fresh”

ESTADO DE RESULTADOS ANUAL PROYECTADO					
\$ En Miles de Pesos	Año 1		Año 2		
	Mes 1	Mes 6	Mes 12	Mes 18	Mes 24
Ingresos (Ventas)	97.9	124.9	167.4	244.86	355.67
Materia Prima	14.0	17.0	21.6	27.27	34.51
Mano de Obra Directa (Sueldos Directos)	23.0	23.0	23.0	29.00	35.00
Gastos Indirectos de Fabricación	2.0	2.4	3.1	3.90	4.93
Costo De Venta	39.0	47.4	60.0	75.97	96.12
% Ingresos	39.9%	38.0%	35.9%	0.31	0.27
Utilidad Bruta	58.9	77.5	107.3	168.89	259.54
% Ingresos	60.1%	62.0%	64.1%	0.69	0.73
Gastos por Renta	15.0	15.0	15.0	15.00	15.00
Gastos por Sueldos (Indirectos)	25.0	25.0	25.0	25.00	25.00
Gastos de Servicios (Agua, Electricidad, Gas)	2.5	2.5	2.5	2.50	2.50
Gastos por Depreciación	10.0	10.0	10.0	10.00	10.00
Otros gastos de Operación	2.0	2.2	2.5	2.80	3.15
Gastos de Admon y Operación	54.5	60.2	67.8	76.31	85.94
% Ingresos	55.7%	48.2%	40.5%	0.31	0.24
Utilidad de Operación	4.4	17.3	39.6	92.58	173.60
% Ingresos	4.5%	13.8%	23.6%	0.38	0.49
Gstos por intereses financieros	46.2	43.6	41.0	38.39	35.78
Impusetos	-	-	-	9.3	17.4
Otros Gastos/Impuestos	46.2	43.6	41.0	47.65	53.14
% Ingresos	47.2%	34.9%	24.5%	0.19	0.15
Utilidad Neta	-41.9	-26.3	-1.4	44.93	120.46
% Ingresos	-42.8%	-21.1%	-0.9%	0.18	0.34

Fuente: elaboración propia

*En miles de pesos – Estado de Resultados mensual completo – ver Anexo G

Esquema 6. Balance General proyectado a dos años "Fast & Fresh"

Balance General Proyectado			
"Fast & Fresh"			
(En Miles de Pesos)			
	Mes 1	Mes 12	Mes 24
Activos			
Efectivo	\$ 562.5	\$ 617.3	\$ 206.2
Cuentas por Cobrar	-	-	-
Inventario	39.0	60.0	34.5
Total Activos Circulantes	\$ 601.5	\$ 677.3	\$ 240.7
Propiedad, Planta y Equipo	1,350.0	1,030.0	510.0
Activos	\$ 1,951.5	\$ 1,707.3	\$ 750.7
Pasivos			
Cuentas por Pagar	\$ (252.6)	\$ (92.6)	\$ (120.1)
Impuestos por Pagar	-	-	(17.4)
Otros Pasivos a C. P.	(54.5)	(67.8)	(85.9)
Total Pasivos Circulantes	\$ (307.1)	\$ (160.4)	\$ (223.4)
Deuda a Largo Plazo	(1,100.0)	(763.9)	(397.2)
Total Pasivos	\$ (1,407.1)	\$ (924.3)	\$ (620.6)
Capital Contable			
Capital Social	\$ (502.6)	\$ (502.6)	\$ (502.6)
Utilidades Retenidas	\$ (41.9)	\$ (280.5)	\$ 372.5
Total Pasivos y Capital Contable	\$ (1,951.5)	\$ (1,707.3)	\$ (750.7)
<i>Imbalance</i>	<i>0.0000 -</i>	<i>0.0000 -</i>	<i>0.0000</i>

Fuente: elaboración propia

*En miles de pesos

Como se puede observar en el Estado de Resultados proyectado a los próximos dos años, se espera pérdida del ejercicio el primer año de operaciones, siendo ésta el primer mes del ejercicio de cerca de los \$42 mil pesos y decreciendo hasta casi lograr el punto de equilibrio al final del primer año. Para el segundo año se espera tener utilidades al mes 18 de cerca de los \$50 mil pesos y para finales del año dos tener una

utilidad del ejercicio por arriba de los \$120 mil pesos. Como se puede ver en el Balance General para el año dos tendremos unas utilidades retenidas (acumuladas) de por arriba de los \$370 mil pesos, si continuamos proyectando nuestras utilidades retenidas en el mes 25 lograríamos un retorno de la inversión de capital social por arriba de los \$500 mil pesos invertidos a inicio de operaciones. En el mes 26 ya tendríamos ganancias de por arriba de los \$160mil pesos. *Ver esquema 7.*

Esquema 7. Proyección utilidades acumuladas “Fast & Fresh”

ESTADO DE RESULTADOS ANUAL PROYECTADO								
\$ En Miles de Pesos	Año 1			Utilidad Neta Acumulada	Mes 25	Año 2		
	Mes 1	Mes 12	Mes 24			Utilidad Neta Acumulada	Mes 26	Utilidad Neta Acumulada
Ingresos (Ventas)	97.9	167.4	355.7		378.3		402.2	
Costo De Venta	39.0	60.0	96.1		100.0		104.0	
Utilidad Bruta	58.9	107.3	259.5		278.3		298.3	
Gastos de Admon y Operación	54.5	67.8	85.9		87.7		89.4	
Utilidad de Operación	4.4	39.6	173.6		190.6		208.9	
Otros Gastos/Impuestos	46.2	41.0	53.1		54.4		55.8	
Utilidad Neta	-41.9	-1.4	120.5	\$ 372.5	136.2	\$ 508.7	153.1	\$ 661.8

Fuente: elaboración propia

*En miles de pesos

En cuanto al ROI siguiendo la formula de descrita en los párrafos anteriores, se obtiene un ROI de 3% el primer año y de 19% para el año 2 (*Ver esquema 8*), el cual está dentro del promedio del ROI ofrecido por las competencia en su forma de franquicia mencionada en párrafos anteriores.

Esquema 8. Cálculo del ROI – “Fast & Fresh”

Rendimiento sobre Inversión ROI o ROIC	=	Ut antes de impuestos - tasa imp% (EBIT y ajustarlo con la tasa de imp) Capital contable + Deuda que genera intereses	=	Año 1	Año 2
				39.6	173.6
				1,266.5	899.8
				3%	19%

Fuente: Elaboración propia

*En miles de pesos

En base al análisis financiero realizado podemos ver que “Fast & Fresh” es una propuesta viable y bastante atractiva para inversionistas ya que ofrece un ROI por arriba de lo que las inversiones bancarias seguras ofrecen, un punto de equilibrio de la inversión en tan solo 25 meses y un futuro prometedor de ingresos a partir de operaciones en el año 3.

En cuanto al punto de equilibrio, el cual es aquel nivel de operaciones en el que los ingresos son iguales en importe a sus correspondientes en gastos y costos, es decir que es el volumen mínimo de ventas que debe lograrse para comenzar a obtener utilidades, es de aproximadamente 2,610 paquetes de comida, calculado con un precio promedio de \$65.5 pesos por paquete de comida (ver tabla 9). El punto de equilibrio se estima que se alcanzara de entre los meses 12 y 13 una vez empezando operaciones, el cual es calculado con un crecimiento mensual del 5%. (Ver esquema 9)

Esquema 9. Punto de equilibrio “Fast & Fresh”

ESTADO DE RESULTADOS ANUAL PROYECTADO				
\$ En Miles de Pesos	Año 1		Punto de Equilibrio	Año 2
	Mes 1	Mes 12		Mes 13
Unidades vendidas	1,494	2,555	2,610	2,683
Ingresos (Ventas)	97.9	167.4	171.0	178.4
Costo De Venta	39.0	60.0	61.2	62.4
Utilidad Bruta	58.9	107.3	109.7	116.0
Gastos de Admon y Operación	54.5	67.8	69.1	69.1
Utilidad de Operación	4.4	39.6	40.6	46.9
Otros Gastos/Impuestos	46.2	41.0	40.6	45.3
Utilidad Neta	-41.9	-1.4	0.0	1.6

Fuente: elaboración propia

*En miles de pesos

2.7.1 Análisis de Crédito

El costo inicial de la inversión es financiado en aproximadamente una tercera parte por los socios capitalistas, es decir se hará una aportación social de \$502,566 pesos; y el

resto será financiado con un crédito bancario, por lo que se pedirá un préstamo para capital de trabajo por \$1,100,000 pesos. De acuerdo al comparativo presentado por Banco de Mexico en apertura de créditos para capital de trabajo en moneda nacional, las comisiones por apertura se encuentran entre el 1% y hasta el 11%, siendo en su mayoría del 2%⁷¹, por lo que utilizaremos el 2% como referencia de comisión por apertura de crédito. Ver tabla 18.

Tabla 18. Comparativo comisiones por apertura de Créditos en MN - 2011

INFORMACIÓN RELATIVA AL REGISTRO DE COMISIONES: CRÉDITOS, EN MONEDA NACIONAL, A PEQUEÑAS EMPRESAS (PARAMÉTRICOS). Comisión por : Contratación o apertura

Institución	Producto	Importe total de la		Moneda del la comisión	Periodicidad de la comisión	Fecha en que entró en vigor la comisión
		Fijo	Variable, % del monto de la operación			
BBVA Bancomer	Capital De Trabajo Permanente Bancomer	0	1.5	MN	UNICA	13/12/2007
Banorte	CrediActivo Pesos	0	2	MN	UNICA	13/12/2007
Afirme	Credito Pyme Afirme Mn Mayor A 900 Mil	0	2	MN	UNICA	13/12/2007
Afirme	Credito Pyme Afirme Mn Mayor A 900 Mil	0	2	MN	UNICA	13/12/2007
Afirme	Credito Pyme Afirme Mn Menor A 900 Mil	0	2	MN	UNICA	13/12/2007
Afirme	Credito Pyme Afirme Mn Menor A 900 Mil	0	2	MN	UNICA	13/12/2007
Banamex	Crédito Desarrollo PyME Banamex	0	2	MN	UNICA	18/01/2009
BBVA Bancomer	Crédito Equipamiento Bancomer	0	1.5	MN	UNICA	13/12/2007
SOM.- Santander	Crédito Pyme	0	1.5	MN	UNICA	1/2/2010
Ixe	Crédito Pyme sin garantía	0	1	MN	UNICA	18/08/2009
Ixe	Crédito Simple	0	2	MN	UNICA	13/12/2007
SOM.- Santander	Crédito Simple	0	1.5	MN	UNICA	1/2/2010
SOF. Vimifos	Crédito Simple No Revolvente En Moneda	0	2	MN	UNICA	25/05/2006
SOF. Vimifos	Crédito Simple No Revolvente En Moneda	0	2	MN	UNICA	25/05/2006
SOF. Agrofinanzas	Crédito Simple PFAE	0	1.5	MN	UNICA	26/10/2010
SOF. Agrofinanzas	Crédito Simple PM	0	1.5	MN	UNICA	26/10/2010
Azteca	Empresario Azteca Negocio, Personas	0	2	MN	UNICA	13/12/2007
Azteca	Empresario Azteca Negocio, Personas	0	2	MN	UNICA	13/12/2007
Azteca	Empresario Azteca Negocio, Personas	0	2	MN	UNICA	13/12/2007
Banamex	Financiamiento A Gasolineras Para	0	1	MN	UNICA	13/12/2007
SOF. Ficen	Hipotecario	0	2	MN	UNICA	26/10/2010
HSBC	Maquinaria Y Equipo	0	2	MN	UNICA	26/10/2010
Banco Autofin	Mi tortilla	0	2	MN	UNICA	17/08/2009
Mifel	Mifel Pyme Adquisicion Inmueble	0	1	MN	UNICA	13/12/2007
Mifel	Mifel Pyme Cap. Trabajo	0	1	MN	UNICA	13/12/2007
Mifel	Mifel Pyme Maq. Y Equipo	0	1	MN	UNICA	13/12/2007
Mifel	Mifel Pymex Indirectos	0	1	MN	UNICA	31/12/2008
Banregio	Mipymes No Revolvente	0	1	MN	UNICA	13/12/2007
SOM. Firme	PYME Firme 1	0	4.34	MN	UNICA	14/11/2007
SOM. Firme	PYME Firme 2	0	1.73	MN	UNICA	14/11/2007
SOM. Firme	PYME Firme 3	0	2.6	MN	UNICA	14/11/2007
SOM. Firme	PYME Firme 4	0	3.47	MN	UNICA	14/11/2007
SOM. Firme	PYME Firme 5	0	4.34	MN	UNICA	14/11/2007
SOM. Firme	PYME Firme 6	0	4.34	MN	UNICA	14/11/2007
SOM. Firme	PYME Firme 7	0	8.69	MN	UNICA	14/11/2007
SOM. Firme	PYME Firme 8	0	11.3	MN	UNICA	14/11/2007
SOF. Ficen	Prendario	0	2	MN	UNICA	26/10/2010
SOF. Ficen	Prendario E Hipotecario	0	2	MN	UNICA	26/10/2010
SOF. Corp.Financiera Occ.	Unidades De Equipo	0	2	MN	UNICA	13/12/2007

Fuente: Banco de Mexico, 2011

⁷¹ Banco de Mexico, Registro de comisiones: créditos en moneda nacional a pequeñas empresas, obtenido el 29 de Abril de 2011 desde http://www.banxico.org.mx/portal_disf/index_frame.jsp?trad=no&cuadro=wwwindex_comisiones.jsp?BMX_C_c=13

Ahora bien se buscaron alternativas de créditos para capital de trabajo otorgados por bancos establecidos en México para poder estimar el costo del dinero en el tiempo por dicho préstamo. Se tomo como referencia el crédito llamado “*Crediaactivo*” producto que se ofrece por el banco Banorte, el cual es un préstamo para capital de trabajo en moneda nacional y por un rango del monto que solicitaremos para la inversión inicial de “*Fast & Fresh*” de \$1,100,000 pesos; la comisión por apertura de crédito es de 2%, el crédito se pedirá a un plazo de 36 meses, por lo que con base a la tasa de interés variable al 1ero de marzo de 2011, el Costo Anual de Capital (CAT) promedio será de 17.1% sin IVA⁷². Ver esquema 10.

Esquema 10. Banorte – Tarifas y comisiones “*Crediaactivo*” 2011.

Características

- ▶ Crédito en moneda nacional o dólares.
- ▶ Montos desde 100 mil hasta el equivalente a 900 mil Udis atendidos en Sucursal y de 900 mil udis hasta 3.26 millones de Udis por Ejecutivo de Banca Empresarial.
- ▶ Tasa de interés Fija o Variable.
- ▶ Plazos desde 1 año hasta 5 años (en casos especiales hasta 10 años).
- ▶ Plazo de gracia, si llegara hacer necesario.
- ▶ Comisión de apertura del 2% sobre el monto a financiar.
- ▶ Amortizaciones Crecientes e iguales de capital con periodicidad mensual.
- ▶ Seguro de Vida Gratis por 500 mil pesos por cliente.
- ▶ Reducción de tasa de interés después del primer año, en créditos que hayan pagado de manera puntual.
- ▶ Sin penalización por pagos anticipados en Tasa Variable.
- ▶ Con penalización por pagos anticipados o prepagos en Tasa Fija.

Destino	Monto de Crédito	Moneda	% de comisión de apertura	Tasa de Interés Variable	Tasa de Interés Fija
Capital de Trabajo	100 mil pesos hasta 3.26 millones UDIS	Pesos	2%	TIIE + 12 puntos como tope y 4 puntos como piso	Costo Fondeo + 12 puntos como tope y 4 puntos como piso
Activo Fijo	100 mil pesos hasta 3.26 millones UDIS	Pesos	2%	TIIE + 12 puntos como tope y 4 puntos como piso	Costo Fondeo + 12 puntos como tope y 4 puntos como piso
Capital de Trabajo	100 mil pesos hasta 3.26 millones UDIS	Dólares	2%	LIBOR + 3.75 puntos	Costo Fondeo + 3.75 puntos
Activo Fijo	100 mil pesos hasta 3.26 millones UDIS	Dólares	2%	LIBOR + 3.75 puntos	Costo Fondeo + 3.75

Costo Fondeo: es el costo de los recursos financieros.

Fuente: Banorte 2011

⁷² Banorte, ejemplo tarifas y comisiones crédito por capital de trabajo 2011, obtenido el 29 de Abril de 2011 desde http://www.banorte.com/pop_up/Ley_transparencia/ley_transparencia_crediaactivo.htm

Con el criterio de préstamo por el banco Banorte para capital de trabajo descrito anteriormente, escogiendo una tasa de interés fija de 1.4% mensual (CAT del 17.1% anual) por un préstamo de \$1,100, 000 pesos a un plazo de 3 años (36 meses), con pagos promedios mensuales a lo largo del crédito de \$38,187.44 pesos, la amortización estimada del crédito será la siguiente (ver tabla 19).

Tabla 19. Estimación amortización crédito “Fast & Fresh”

MES	SALDO	PAGO	TASA	INTERES	CAPITAL
Mes 1	\$ 1,100,000.00	\$ 46,230.56	1.4%	\$ 15,675.00	\$ 30,555.56
Mes 2	\$ 1,069,444.44	\$ 45,359.72	1.4%	\$ 14,804.17	\$ 30,555.56
Mes 3	\$ 1,038,888.89	\$ 44,924.31	1.4%	\$ 14,368.75	\$ 30,555.56
Mes 4	\$ 1,008,333.33	\$ 44,488.89	1.4%	\$ 13,933.33	\$ 30,555.56
Mes 5	\$ 977,777.78	\$ 44,053.47	1.4%	\$ 13,497.92	\$ 30,555.56
Mes 6	\$ 947,222.22	\$ 43,618.06	1.4%	\$ 13,062.50	\$ 30,555.56
Mes 7	\$ 916,666.67	\$ 43,182.64	1.4%	\$ 12,627.08	\$ 30,555.56
Mes 8	\$ 886,111.11	\$ 42,747.22	1.4%	\$ 12,191.67	\$ 30,555.56
Mes 9	\$ 855,555.56	\$ 42,311.81	1.4%	\$ 11,756.25	\$ 30,555.56
Mes 10	\$ 825,000.00	\$ 41,876.39	1.4%	\$ 11,320.83	\$ 30,555.56
Mes 11	\$ 794,444.44	\$ 41,440.97	1.4%	\$ 10,885.42	\$ 30,555.56
Mes 12	\$ 763,888.89	\$ 41,005.56	1.4%	\$ 10,450.00	\$ 30,555.56
Mes 13	\$ 733,333.33	\$ 40,570.14	1.4%	\$ 10,014.58	\$ 30,555.56
Mes 14	\$ 702,777.78	\$ 40,134.72	1.4%	\$ 9,579.17	\$ 30,555.56
Mes 15	\$ 672,222.22	\$ 39,699.31	1.4%	\$ 9,143.75	\$ 30,555.56
Mes 16	\$ 641,666.67	\$ 39,263.89	1.4%	\$ 8,708.33	\$ 30,555.56
Mes 17	\$ 611,111.11	\$ 38,828.47	1.4%	\$ 8,272.92	\$ 30,555.56
Mes 18	\$ 580,555.56	\$ 38,393.06	1.4%	\$ 7,837.50	\$ 30,555.56
Mes 19	\$ 550,000.00	\$ 37,957.64	1.4%	\$ 7,402.08	\$ 30,555.56
Mes 20	\$ 519,444.44	\$ 37,522.22	1.4%	\$ 6,966.67	\$ 30,555.56
Mes 21	\$ 488,888.89	\$ 37,086.81	1.4%	\$ 6,531.25	\$ 30,555.56
Mes 22	\$ 458,333.33	\$ 36,651.39	1.4%	\$ 6,095.83	\$ 30,555.56
Mes 23	\$ 427,777.78	\$ 36,215.97	1.4%	\$ 5,660.42	\$ 30,555.56
Mes 24	\$ 397,222.22	\$ 35,780.56	1.4%	\$ 5,225.00	\$ 30,555.56
Mes 25	\$ 366,666.67	\$ 35,345.14	1.4%	\$ 4,789.58	\$ 30,555.56
Mes 26	\$ 336,111.11	\$ 34,909.72	1.4%	\$ 4,354.17	\$ 30,555.56
Mes 27	\$ 305,555.56	\$ 34,474.31	1.4%	\$ 3,918.75	\$ 30,555.56
Mes 28	\$ 275,000.00	\$ 34,038.89	1.4%	\$ 3,483.33	\$ 30,555.56
Mes 29	\$ 244,444.44	\$ 33,603.47	1.4%	\$ 3,047.92	\$ 30,555.56
Mes 30	\$ 213,888.89	\$ 33,168.06	1.4%	\$ 2,612.50	\$ 30,555.56
Mes 31	\$ 183,333.33	\$ 32,732.64	1.4%	\$ 2,177.08	\$ 30,555.56
Mes 32	\$ 152,777.78	\$ 32,297.22	1.4%	\$ 1,741.67	\$ 30,555.56
Mes 33	\$ 122,222.22	\$ 31,861.81	1.4%	\$ 1,306.25	\$ 30,555.56
Mes 34	\$ 91,666.67	\$ 31,426.39	1.4%	\$ 870.83	\$ 30,555.56
Mes 35	\$ 61,111.11	\$ 30,990.97	1.4%	\$ 435.42	\$ 30,555.56
Mes 36	\$ 30,555.56	\$ 30,555.56	1.4%	\$ 0.00	\$ 30,555.56
Total		\$ 1,374,747.92		\$ 274,747.92	\$ 1,100,000.00

Fuente: elaboración propia

2.7.2 Valor Presente Neto (VPN)

En base a la información proporcionada en el apartado anterior conocemos que el CAT es de 17.1%, además que la inflación anual esperada de acuerdo al Banco de Mexico⁷³ (ver tabla 17), es de 3.36%, por lo cual podemos calcular un estimado de la inflación total real esperada para de ésta manera poder obtener el valor presente de la inversión. El cálculo proyectado de la inflación total a 3 años es de 21.03%. (Ver tabla 20)

Tabla 20. Calculo inflación total estimada

Interés préstamo banco	Interés de la inflación anualizada	Suma Intereses	X Intereses	Total inflación
17.1%	3.36%	20.5%	0.57%	21.03%

Fuente: elaboración propia

Con base a análisis presentados anteriormente sabemos que para iniciar operaciones en “Fast & Fresh” necesitamos una inversión inicial de \$1,602,566 pesos (ver tabla 15), de los cuales \$502,566 pesos serán aportados por los socios capitalistas y el resto serán financiados por un crédito bancario para capital de trabajo por \$1,100,000 pesos. Calculamos en base a la inflación total esperada (ver tabla 20), y a un plazo de 3 años, con periodicidad de pagos de 12 meses el valor presente neto del crédito bancario. (Ver tabla 21)

Tabla 21. Cálculo valor presente neto del crédito bancario

	Total Crédito	Años del Crédito	Periodicidad de pagos (por año)	Tasa Anual (%)	Valor Presente Neto	Diferencia V.P. vs. V. F.
Crédito Bancario s/intereses	\$ 1,100,000	3	12	21.03%	\$ 2,055,966	\$ 955,966
Crédito Bancario c/intereses	\$ 1,374,748	3	12	21.03%	\$ 2,569,486	\$ 1,194,738

Fuente: elaboración propia

⁷³ Banco de México, Principales indicadores, obtenido el 3 de Mayo de 2011 desde <http://www.banxico.org.mx/>

En base a lo anterior y al análisis de los estados financieros (*ver esquema 7*) el valor presente neto del total del crédito, incluyendo el pago de intereses será un estimado de \$2,569,486 pesos mientras que sin intereses será de \$2,055.966 pesos, podemos deducir que al finalizar el tercer año de operaciones con un crecimiento constante del 5% en ventas, se podrá recuperar el valor presente neto del crédito en un lapso de entre los 32 y 33 meses sin intereses y con intereses, entre los 33 y 34 meses, es decir en poco menos de los tres años de iniciadas operaciones. (*Ver esquema 11*).

Esquema 11. Estado de resultados proyectado a 3 años

ESTADO DE RESULTADOS ANUAL PROYECTADO								
\$ En Miles de Pesos	Año 1		Año 2		Año 3			Mes 36
	Mes 1	Mes 12	Mes 24	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	
Unidades vendidas	1,494	2,555						
Ingresos (Ventas)	97.9	167.4	355.7	579.73	615.83	654.10	694.65	737.63
Costo De Venta	39.0	60.0	96.1	131.55	136.81	142.29	147.98	153.90
Utilidad Bruta	58.9	107.3	259.5	448.18	479.02	511.81	546.68	583.73
Gastos de Admon y Operación	54.5	67.8	85.9	100.69	102.71	104.76	106.86	108.99
Utilidad de Operación	4.4	39.6	173.6	347.48	376.31	407.05	439.82	474.74
Otros Gastos/Impuestos	46.2	41.0	53.1	67.05	69.49	72.13	74.97	78.03
Utilidad Neta	-41.9	-1.4	120.5	280.44	306.82	334.92	364.85	396.71
Utilidad Neta Acumulada	-\$ 42	-\$ 280	\$ 373	\$ 2,002	\$ 2,309	\$ 2,644	\$ 3,009	\$ 3,406

Fuente: elaboración propia

*En miles de pesos

2.7.3 Tasa Interna de Retorno (TIR)

En cuanto a la Tasa Interna de Retorno o Tasa Interna de Rentabilidad (TIR), se conoce que a mayor TIR, mayor rentabilidad, es por eso “Fast & Fresh” es una excelente opción para los inversionistas ya que cuenta con una TIR a partir del mes 34, es decir a menos de 3 años de iniciadas operaciones, de por arriba de lo que se ofrece el Banco de México en CETES (Certificados de la Tesorería de la Federación) a 28 días, es decir por arriba del 4.845% que es la actual Tasa de Interés Interbancaria de

Equilibrio (TIIE)⁷⁴, “Fast & Fresh” ofrece al mes 34 un a TIR de 5.26%. Y más atractivo aún el invertir en “Fast & Fresh” cuando vemos a futuro, a estimaciones para el cuarto año de iniciadas operaciones donde la TIR está estimada que será del 18.4% es decir casi 14 puntos arriba de lo que ofrece la TIIE a 28 días en CETES. A continuación se presenta la proyección de TIR para “Fast & Fresh”. (Ver esquema 12).

Esquema 12. Tasa interna de Retorno de la Inversión

ESTADO DE RESULTADOS ANUAL PROYECTADO										
\$ En Miles de Pesos	Mes 1	Año 1		Año 2				Año 3		Año 4
		Mes 12	Mes 24	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36	Mes 48	
Unidades vendidas	1,494	2,555								
Ingresos (Ventas)	97.9	167.4	355.7	579.73	615.83	654.10	694.65	737.63	-	
Costo De Venta	39.0	60.0	96.1	131.55	136.81	142.29	147.98	153.90	246.39	
Utilidad Bruta	58.9	107.3	259.5	448.18	479.02	511.81	546.68	583.73	- 246.39	
Gastos de Admon y Operación	54.5	67.8	85.9	100.69	102.71	104.76	106.86	108.99	138.23	
Utilidad de Operación	4.4	39.6	173.6	347.48	376.31	407.05	439.82	474.74	- 384.63	
Otros Gastos/Impuestos	46.2	41.0	53.1	67.05	69.49	72.13	74.97	78.03	- 38.46	
Utilidad Neta	-41.9	-1.4	120.5	280.44	306.82	334.92	364.85	396.71	- 346.16	
Utilidad Neta Acumulada	-\$ 42	-\$ 280	\$ 373	\$ 2,002	\$ 2,309	\$ 2,644	\$ 3,009	\$ 3,406	\$ 9,245	
Préstamo Bancario	\$1,100.00									
VPN Crédito Bancario	\$2,055.96									
Inversión Inicial Socios Capitalistas	\$ 502.57									
Tasa Interna de Retorno (TIR)				3.98%	4.59%	5.26%	5.99%	6.78%	18.40%	

Fuente: elaboración propia

*En miles de pesos

2.8 Programación operativa del proyecto

El programa de preparación para iniciar actividades en “Fast & Fresh” se estima que tomará 40 semanas es decir 9 meses desde su planeación hasta su apertura. El cronograma se presenta por semana, donde se da la explicación operativa del proyecto, detallando los tiempos que debe tomar cada tarea se tienen que realizar para cumplir para con todos los requisitos necesarios para iniciar operaciones, ver tabla 22 y anexo H.

⁷⁴ Banco de México, Principales indicadores, obtenido el 3 de Mayo de 2011 desde <http://www.banxico.org.mx/>

Tabla 22. Cronograma de inicio de actividades – “Fast & Fresh”

Actividades	Fechas de Inicio	Duración	Fecha de Finalización
Obtención de financiamiento	semana 1	9 semanas	semana 10
Permisos	semana 1	8 semanas	semana 9
Reclutamiento y Selección	semana 1	7 semanas	semana 8
Ubicación y renta de local	semana 1	5 semanas	semana 6
Remodelación y adaptación de restaurante	semana 6	12 semanas	semana 18
Documentación de procesos	semana 12	8 semanas	semana 20
Selección de proveedores	semana 20	10 semanas	semana 30
Compras de mobiliario	semana 25	6 semanas	semana 31
Promoción y publicidad	semana 20	20 semanas	semana 40
Instalación y desarrollo de sistemas y redes	semana 30	8 semanas	semana 38
Alta ante Hacienda	semana 4	4 semanas	semana 8
Pruebas de comida	semana 10	10 semanas	semana 20
Revisión de control y calidad inicio actividades	semana 35	4 semanas	semana 39
Compras de materia prima	semana 38	2 semanas	semana 40
Instalación de Anuncios	semana 32	1 semana	semana 33
Apertura	semana 39	1 semana	semana 40

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO III
CONSIDERACIONES ADICIONALES Y CONCLUSIONES

CONSIDERACIONES ADICIONALES Y CONCLUSIONES

En resumen, entre 1999 y 2010, la prevalencia combinada de sobrepeso y obesidad en los sexos combinados aumentó un tercio; los mayores aumentos se dieron en obesidad y en el sexo masculino.¹ Los resultados señalan el porqué de la urgencia de aplicar medidas conducentes del gobierno en la prevención de obesidad y la urgencia continuar y aumentar los programas de prevención y promoción para mantener una alimentación saludable y prevenir el sobrepeso y la obesidad de la población, lo que favorece a una concientización de la sociedad en el mismo y por tanto un crecimiento futuro continuo del mercado para nuestro negocio. “*Fast & Fresh*” no solamente ofrece mantener una buena figura, sino está comprometido con el bienestar de sus clientes y de la sociedad en general al ofrecer una alimentación saludable a las personas, el evitar la aparición de problemas de salud relacionadas con el sobrepeso y la obesidad, tales como enfermedad coronaria, diabetes, varios tipos de cáncer y mortalidad por causas múltiples². Debido a los cambios demográficos y de estilo de vida que México experimenta, dichas enfermedades se han convertido en la principal causa de muerte en adultos y la obesidad ha alcanzado altas tasas de prevalencia.³

Las estadísticas descritas en este trabajo muestran como la población en las ciudades por tiempos, tráfico, y numerosas actividades en el día aunado con la introducción de comercios transnacionales de comida rápida y su fuerte promoción y posicionamiento han incrementado la tendencia de consumir comida rápida. Está claro

¹ Instituto Nacional de Salud, Encuesta Nacional de Salud y Nutrición, 2010, pg.95, obtenido el 23 de Marzo de 2011 desde <http://www.insp.mx/ensanut/ensanut2006.pdf>

² US Department of Health and Human Services. Physical activity and health: A report of the surgeon general. Atlanta (GA): US Department of Health and Human Services, Centers for Disease Control and Prevention, National Center for Chronic Disease Prevention and Health Promotion, 1996.

³ Secretaría de Salud. Mortalidad 1996. México, DF: Secretaría de Salud, 1997.

que la competencia es numerosa y altamente eficiente en sus procesos, sin embargo de acuerdo al *Boston Consulting Group*⁴, el tamaño y crecimiento de sectores de la economía mexicana presentan el sector de preparación de alimentos y bebidas en mercados locales como el más alto en estimación de crecimiento en base a ventas esperadas para el 2019.

“*Fast & Fresh*” ofrece no solo un producto innovador a la sociedad al ofrecer comida rápida saludable, dando solución a la necesidad a la población que cuenta con tiempos cortos para almorzar y están interesados en alimentarse sanamente y con comidas balanceadas. “*Fast & Fresh*” ofrece una gran variedad de elementos positivos como el reducir riesgo de enfermedades crónicas relacionadas al sobrepeso y obesidad, ayuda a controlar el peso, satisface necesidades nutricionales y mantenimiento de la salud, reduce tiempos de espera en cocinar y/o comprar comida, provee limpieza, control y calidad en los alimentos, proporciona un ambiente agradable a sus clientes y entre sus empleados, viviendo valores de ética y pasión por servir al cliente, así como precios competitivos. Además ofrece numerosas ventajas como la promoción constante para prevención de sobrepeso y obesidad que se da por parte de instituciones públicas, el incremento del interés en la población por mantenerse saludables, el estilo de vida en las ciudades promueve o incrementa el acudir a restaurantes de comida rápida, es una idea innovadora e única en el mercado, ofrece un excelente Retorno de la Inversión de cerca del 20%, utilidades acumuladas por arriba de los \$500 mil pesos a los 25 meses de operación, además de una amplia posibilidad de expansión por medio de franquicias.

⁴ Global Insight, Secretaría de Economía, INEGI, Análisis BCG, obtenido el 23 de Marzo de 2011 desde <http://www.economia.gob.mx/swb/work/models/economia/Resource/2538/1/images/Sectorial.pdf>

En base al proyecto de negocio presentado, es claro que “*Fast & Fresh*” es una propuesta de negocio innovadora, viable, prometedora en utilidades, factible en crecimiento, sustentable y comprometida con el bienestar de la sociedad.

Bibliografía

- Torres, Elsa R., [Una Tendencia Saludable](#), Industria Alimenticia, mai2009, Vol. 20 Issue 5, p24-31, 5p, 2, obtenido el 12 de Octubre de 2010 y desde la base de datos Business Source Complete
- Magnenet, Julien, [Ante un Nuevo Consumidor](#), Industria Alimenticia, dic2008, Vol. 19 Issue 12, p41-44, 4p, 4, obtenido el 24 de Octubre de 2010 y desde la base de datos Business Source Complete
- Industria Alimenticia, [Vientos de Cambio. \(English\)](#), 3/31/2001, Vol. 12 Issue 3, p8-8, 1p, obtenido el 1 de Octubre de 2010 y desde la base de datos Business Source Complete
- Industria Alimenticia , [Verduras y Comidas Rápidas](#), sep2002, Vol. 13 Issue 9, p46, 1p; obtenido el 1 de Octubre de 2010 y desde la base de datos Business Source Complete
- Gould, Anthony, [Relations Industrielles / Industrial Relations](#); Summer 2009, obtenido el 10 de Octubre de 2010 y desde la base de datos Business Source Complete
- BLANCHARD, Ken et al., Misión imposible: la creación de una empresa de clase mundial cuando todavía se puede, McGraw Hill, México, 1996.
- DONELLY, James H. Jr. et al., La nueva dirección de empresas. De la teoría a la práctica, McGraw Hill, Santafé de Bogotá, vol. 2, 1998.
- STEINER, George A., Strategic Planning: what every manager must know, Free Press, New York, 1979.
- Programa de Formación de Consultores Empresariales, Módulo 4: 12/2001, Proyecto Fomento a PYMES en 4 Regiones, MITINCI-GTZ / Cámaras de Comercio e Industria/Producción de Trujillo, Cajamarca, Tarapoto y Pucallpa, © GTZ/Recursos SAC, Lima / Integration GmbH. Frankfurt ; 12/2001
- David F. Marks, Michael Murray, Brian Evans & Emeé Vida Estacio (2011) Health Psychology. Theory-Research-Practice (3rd Ed.) Sage Publications. ISBN 1848606222 (hbk) 978-1848606227 (pbk)., pág.10
- Kotler, Philip, *Marketing Management*, Prentice Hall, Edition 11, Mayo 2002.
- LOVELOCK, Christopher H., Mercadotecnia de Servicios, Editorial: Prentice Hall Hispanoamérica, 1997.
- Lovelock, Ch.; Reynoso, J.; D"Andrea, G.; Huete,L, Administración de Servicios, Estrategias de Marketing, Operaciones y Recursos Humanos, México: Prentice-Hall, 2004.
- Stone, A.; Rose, S.; Shipp, S. Lal, B. (2008). *Measuring Innovation and Intangibles: A Business Perspective*. IDA Document D-3704, Log: H 08-001855. USA: Science & Technology Policy institute.

- Bolino, M.; Turnley, W.; Blooggood, J. (2002). *Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organizations*. (p.505-522).USA: Academy of Management Review 27, No. 4.
- Ley Federal del Trabajo, 59ª. Edición; Editorial Porrúa, S.A., 1998, Título Tercero. Condiciones de Trabajo.
- López Romo, Heriberto, “*Ilustración de los Niveles Socioeconómicos en México*”, Instituto de Investigaciones Sociales, S. C., 2011.
- OCDE y Eurostat, “*Manual de Oslo*”, Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación, 4.1 La innovación en los servicios -108-110, Grupo Tragsa, 3ª. Edición, 2005.
- A study of the Toyota Production System, Shigeo Shingo, Productivity Press, 1989, p 187.
- Diccionario de la lengua española, Real Academia Española, obtenido el 10 de Marzo de 2011 desde http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEA=alimento
- Organización Mundial de la Salud, “*Nutrición*”, obtenido el 13 de Febrero de 2011 desde <http://www.who.int/topics/nutrition/es/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía, México, 2009, obtenido el 13 de Febrero de 2011 desde <http://www.inegi.org.mx/>
- Censos Económico INEGI 2009, obtenido el 20 de Abril de 2011 desde <http://canirac.org.mx/la-industria/cifras-de-la-industria/644-cifras-del-sector-restaurantera-abril-2010.html>
- Niveles Socioeconómicos [AMAI](#), actualización 2005.
- Análisis Socio demográfico para la Zona Metropolitana de Guadalajara, obtenido el 13 de Febrero de 2011 desde <http://coepo.jalisco.gob.mx/PDF/AnalisisSociodemograficos/Zmg.pdf>
- Global Insight, Secretaría de Economía, INEGI, Análisis BCG, obtenido el 23 de Marzo de 2011 desde <http://www.economia.gob.mx/swb/work/models/economia/Resource/2538/1/images/Sectorial.pdf>
- Secretaría de Salud, Instituto Nacional de Salud Pública, obtenido el 15 de Enero de 2011 desde http://portal.salud.gob.mx/sites/salud/descargas/pdf/ANSA_acuerdo_original.pdf
- Instituto Nacional de Salud, Encuesta Nacional de Salud y Nutrición, 2010, pg.95, obtenido el 23 de Marzo de 2011 desde <http://www.insp.mx/ensanut/ensanut2006.pdf>

- Secretaría de Desarrollo Social Consejo Nacional de Población, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, obtenido el 20 de Marzo de 2011 desde [Ley de delimitación de la ZM del Valle de Mexico y su población oficial](#)
- CANIRAC, Censos Económicos 2009, obtenido el 1 de Mayo de 2011 desde <http://canirac.org.mx/la-industria/cifras-de-la-industria.html>
- Secretaría de Turismo, “*Distintivo H*”, obtenido el 10 de Mayo de 2011 desde http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_9233_requisitos_y_procedi
- Banco de México, Principales indicadores, obtenido el 3 de Mayo de 2011 desde <http://www.banxico.org.mx/>
- Banorte, ejemplo tarifas y comisiones crédito por capital de trabajo 2011, obtenido el 29 de Abril de 2011 desde http://www.banorte.com/pop_up/Ley_transparencia/ley_transparencia_crediaactivo.htm
- McDonald’s research, obtenido el 20 de Febrero de 2011 desde [http://www.aboutmcdonalds.com/etc/medialib/aboutMcDonalds/investor_relations3.Par.56096.File.dat/2010%20Annual%20Report%20\(print\).pdf](http://www.aboutmcdonalds.com/etc/medialib/aboutMcDonalds/investor_relations3.Par.56096.File.dat/2010%20Annual%20Report%20(print).pdf),
- SUBWAY, Franchising, obtenido el 20 de Febrero de 2011 desde <http://www.subway.com/subwayroot/Development/faqs/index.aspx#1>
- Franquicias de México, obtenido el 5 de Abril de 2011 desde http://www.franquiciashoy.com/franchise_directory.cfm?type=44
- Comidas y calorías, obtenido el 7 de Marzo de 2011 desde <http://www.balancek.com/info/foodsES.html>
- New York Times Magazine, obtenido el 20 de Enero de 2011 desde <http://healthland.time.com/category/diet-fitness/>
- Overweight and obesity are the fifth leading risk for global deaths, obtenido el 15 de Marzo de 2011 desde <http://www.who.int/countries/mex/es/>
- Milenio Online, “*Guadalajara pretende poner orden al tráfico*”, obtenido el 15 de Marzo de 2011 desde <http://impreso.milenio.com/node/8802138>
- Tabla de Calorías, obtenido el 23 de Marzo de 2011 desde <http://sc.inegi.org.mx/niveles/index.jsp>, <http://www.nutricion.pro/> y <http://www.dietafitness.com/tabla-de-calorias>
- Comparativo precios, restaurantes de comida rápida, obtenido el 25 de Mayo de 2011 desde <http://www.mcdonalds.com.mx/#NPC:Menu#1>, <http://burgerking.com.mx/>, http://www.supersalads.com/index.php?option=com_content&view=article&id=107&Itemid=121 y <http://www.kfc.com.mx/>
- Comparación Sueldos varias referencias en Guadalajara obtenido el 26 de Mayo de 2011 desde <http://joooble.com.mx/search-trabajo-mx/rgn-Guadalajara/kw-cocinero>,

http://www.jobrapido.com.mx/?w=mc+donalds&l=&adwords&utm_source=adwords&utm_medium=cpc&utm_campaign=ADWORDS_MX_JOB_SEARCH, y
<http://empleolisto.com.mx/trabajos-en-guadalajara>

Anexos

Anexo A

cuadro V
PRINCIPALES CAUSAS DE MORTALIDAD EN MUJERES. MÉXICO, 2003

Número de orden	Causa	Cave CIE 10a Rev.	Defunciones	Tasa*	%
	Total	A00-Y98	209 673	400.4	100.0
1	Diabetes mellitus	E10-E14	32 354	61.8	15.4
2	Enfermedades isquémicas del corazón	I20-I25	22 758	43.5	10.9
3	Enfermedad cerebrovascular	I60-I69	14 239	27.2	6.8
4	Enfermedad pulmonar obstructiva crónica	J40-J44, J67	7 827	14.9	3.7
5	Ciertas afecciones originadas en el periodo perinatal	P00-P96	7 039	13.4	3.4
6	Enfermedades hipertensivas	I10-I15	6 653	12.7	3.2
7	Infecciones respiratorias agudas bajas	J10-J18, J20-J22	6 381	12.2	3.0
8	Cirrosis y otras enfermedades crónicas del hígado	K70, K72.1, K73, K74, K76	6 332	12.1	3.0
9	Nefritis y nefrosis	N00-N19	4 954	9.5	2.4
10	Desnutrición calórico proteica	E40-E46	4 663	8.9	2.2
11	Tumor maligno del cuello del útero	C53	4 324	8.3	2.1
12	Tumor maligno de la mama	C50	3 874	7.4	1.8
13	Tumor maligno del hígado	C22	2 523	4.8	1.2
14	Tumor maligno del estómago	C16	2 405	4.6	1.1
15	Enfermedades infecciosas intestinales	A00-A09	2 221	4.2	1.1
16	Tumor maligno de tráquea, bronquios y pulmón	C33-C34	2 135	4.1	1.0
17	Accidentes de vehículo de motor (tránsito)	†	2 039	3.9	1.0
18	Anemia	D50-D64	1 860	3.6	0.9
19	Malformaciones congénitas del corazón	Q20-Q24	1 722	3.3	0.8
20	Leucemia	C91-C95	1 616	3.1	0.8
	Causas mal definidas	R00-R99	5 043	9.6	2.4
	Las demás		66 711	127.4	31.8

* Tasa por 100 000 mujeres

† V12-V14 (0.3-0.9), V19.4-V19.6, V20-V28 (0.3-.9), V29-V79 (0.4-0.9), V80.3-V80.5, V81.1, V82.1, V83-V86 (0.0-0.3), V87.0-V87.8, V89.2, V89.9, Y85.0

Los totales no incluyen las defunciones de residentes en el extranjero

Fuente: Instituto de Estadística, Geografía e Informática y Dirección General de Información en Salud, Secretaría de Salud, México

Cuadro VI
PRINCIPALES CAUSAS DE MORTALIDAD EN HOMBRES. MÉXICO, 2003

Número de orden	Causa	Clave CIE 10a Rev.	Defunciones	Tasa*	%
	Total	A00-Y98	260 657	502.8	100.0
1	Enfermedades Isquémicas del corazón	I20-I25	27 978	54.0	10.7
2	Diabetes mellitus	E10-E14	26 730	51.6	10.3
3	Cirrosis y otras enfermedades crónicas del hígado	K70, K72.1, K73, K74, K76	20 478	39.5	7.9
4	Enfermedad cerebrovascular	I60-I69	12 604	24.3	4.8
5	Enfermedad pulmonar obstructiva crónica	J40-J44, J67	10 286	19.8	3.9
6	Ciertas afecciones originadas en el periodo perinatal	P00-P96	9 986	19.3	3.8
7	Agresiones (homicidios)	X85-Y09, Y87.1	8 660	16.7	3.3
8	Infecciones respiratorias agudas bajas	J10-J18, I20-I22	7 346	14.2	2.8
9	Accidentes de vehículo de motor (tránsito)	†	7 289	14.1	2.8
10	Nefritis y nefrosis	N00-N19	5 535	10.7	2.1
11	Enfermedades hipertensivas	I10-I15	4 670	9.0	1.8
12	Tumor maligno de la próstata	C61	4 595	8.9	1.8
13	Tumor maligno de tráquea, bronquios y pulmón	C33-C34	4 595	8.9	1.8
14	Desnutrición calórico proteica	E40-E46	4 386	8.5	1.7
15	Peatón lesionado en accidente de vehículo de motor	V02-V04 (, 1, .9), V09.2-V09.3, V09.9	4 070	7.9	1.6
16	VIH/SIDA	B20-B24	3 837	7.4	1.5
17	Uso de alcohol	F10, G31.2	3 746	7.2	1.4
18	Lesiones autoinfligidas intencionalmente (suicidios)	X60-X84, Y87.0	3 390	6.5	1.3
19	Tumor maligno del estómago	C16	2 776	5.4	1.1
20	Enfermedades infecciosas intestinales	A00-A09	2 335	4.5	0.9
	Causas mal definidas	R00-R99	4 854	9.4	1.9
	Las demás		80 511	155.3	30.9

* Tasa por 100 000 habitantes

† V12-V14 (0.3-0.9), V19.4-V19.6, V20-V28 (0.3-0.9), V29-V79 (0.4-0.9), V80.3-V80.5, V81.1, V82.1, V83-V86 (0.0-0.3), V87.0-V87.8, V89.2, V89.9, Y85.0

Los totales no incluyen las defunciones de residentes en el extranjero

Fuente: Instituto de Estadística, Geografía e Informática y Dirección General de Información en Salud. Secretaría de Salud, México

Cuadro VI
PRINCIPALES CAUSAS DE MORTALIDAD EN HOMBRES. MÉXICO, 2003

Número de orden	Causa	Clave CIE 10a Rev.	Defunciones	Tasa*	%
	Total	A00-Y98	260 657	502.8	100.0
1	Enfermedades isquémicas del corazón	I20-I25	27 978	54.0	10.7
2	Diabetes mellitus	E10-E14	26 730	51.6	10.3
3	Cirrosis y otras enfermedades crónicas del hígado	K70, K72.1, K73, K74, K76	20 478	39.5	7.9
4	Enfermedad cerebrovascular	I60-I69	12 604	24.3	4.8
5	Enfermedad pulmonar obstructiva crónica	J40-J44, J67	10 286	19.8	3.9
6	Ciertas afecciones originadas en el periodo perinatal	P00-P96	9 986	19.3	3.8
7	Agresiones (homicidios)	X85-Y09, Y87.1	8 660	16.7	3.3
8	Infecciones respiratorias agudas bajas	J10-J18, I20-I22	7 346	14.2	2.8
9	Accidentes de vehículo de motor (tránsito)	[†]	7 289	14.1	2.8
10	Nefritis y nefrosis	N00-N19	5 535	10.7	2.1
11	Enfermedades hipertensivas	I10-I15	4 670	9.0	1.8
12	Tumor maligno de la próstata	C61	4 595	8.9	1.8
13	Tumor maligno de tráquea, bronquios y pulmón	C33-C34	4 595	8.9	1.8
14	Desnutrición calórico proteica	E40-E46	4 386	8.5	1.7
15	Peatón lesionado en accidente de vehículo de motor	V02-V04 (.1, .9), V09.2-V09.3, V09.9	4 070	7.9	1.6
16	VIH/SIDA	B20-B24	3 837	7.4	1.5
17	Uso de alcohol	F10, G31.2	3 746	7.2	1.4
18	Lesiones autoinfligidas intencionalmente (suicidios)	X60-X84, Y87.0	3 390	6.5	1.3
19	Tumor maligno del estómago	C16	2 776	5.4	1.1
20	Enfermedades infecciosas intestinales	A00-A09	2 335	4.5	0.9
	Causas mal definidas	R00-R99	4 854	9.4	1.9
	Las demás		80 511	155.3	30.9

* Tasa por 100 000 habitantes

[†] V12-V14 (0.3-0.9), V19.4-V19.6, V20-V28 (0.3-0.9), V29-V79 (0.4-0.9), V80.3-V80.5, V81.1, V82.1, V83-V86 (0.0-0.3), V87.0-V87.8, V89.2, V89.9, Y85.0

Los totales no incluyen las defunciones de residentes en el extranjero

Fuente: Instituto de Estadística, Geografía e Informática y Dirección General de Información en Salud. Secretaría de Salud, México

Anexo B

SISTEMA DE CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL DE AMÉRICA DEL NORTE
INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, GEOGRAFÍA E INFORMÁTICA, MÉXICO,
2002

72 Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas

722 Servicios de preparación de alimentos y bebidas

7221 Restaurantes con servicio de meseros

72211 Restaurantes con servicio de meseros

722111 Restaurantes-bar con servicio de meseros.

722112 Restaurantes sin bar y con servicio de meseros.

7222 Restaurantes de autoservicio y de comida para llevar

72221 Restaurantes de autoservicio y de comida para llevar

722211 Restaurantes de autoservicio

722212 Restaurantes de comida para llevar.

7223 Servicios de preparación de alimentos por encargo

72231 Servicios de comedor para empresas e instituciones

722310 Servicios de comedor para empresas e instituciones

72232 Servicios de preparación de alimentos para ocasiones especiales

722320 Servicios de preparación de alimentos para ocasiones especiales

72233 Servicios de preparación de alimentos en unidades móviles

722330 Servicios de preparación de alimentos en unidades móviles

7224 Centros nocturnos, bares, cantinas y similares

72241 Centros nocturnos, bares, cantinas y similares

722411 Centros nocturnos, discotecas y similares

722412 Bares y cantinas

722413 Cervecerías

722414 Pulquerías

INEGI, Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México, 2002, Segunda Edición, pg70 y 77, obtenido el 20 de Abril de 2011 desde

<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/metodologias/censos/scian/scian2002.pdf>

Anexo C

Distribución por edad y sexo			
Población total por entidad federativa según sexo 2010			
	Total	Hombres	Mujeres
Estados Unidos Mexicanos	112,336,538.00	54,855,231.00	57,481,307.00
Aguascalientes	1,184,996.00	576,638.00	608,358.00
Baja California	3,155,070.00	1,591,610.00	1,563,460.00
Baja California Sur	637,026.00	325,433.00	311,593.00
Campeche	822,441.00	407,721.00	414,720.00
Coahuila de Zaragoza	2,748,391.00	1,364,197.00	1,384,194.00
Colima	650,555.00	322,790.00	327,765.00
Chiapas	4,796,580.00	2,352,807.00	2,443,773.00
Chihuahua	3,406,465.00	1,692,545.00	1,713,920.00
Distrito Federal	8,851,080.00	4,233,783.00	4,617,297.00
Durango	1,632,934.00	803,890.00	829,044.00
Guanajuato	5,486,372.00	2,639,425.00	2,846,947.00
Guerrero	3,388,768.00	1,645,561.00	1,743,207.00
Hidalgo	2,665,018.00	1,285,222.00	1,379,796.00
Jalisco	7,350,682.00	3,600,641.00	3,750,041.00
México	15,175,862.00	7,396,986.00	7,778,876.00
Michoacán de Ocampo	4,351,037.00	2,102,109.00	2,248,928.00
Morelos	1,777,227.00	858,588.00	918,639.00
Nayarit	1,084,979.00	541,007.00	543,972.00
Nuevo León	4,653,458.00	2,320,185.00	2,333,273.00

Oaxaca	3,801,962.00	1,819,008.00	1,982,954.00
Puebla	5,779,829.00	2,769,855.00	3,009,974.00
Querétaro	1,827,937.00	887,188.00	940,749.00
Quintana Roo	1,325,578.00	673,220.00	652,358.00
San Luis Potosí	2,585,518.00	1,260,366.00	1,325,152.00
Sinaloa	2,767,761.00	1,376,201.00	1,391,560.00
Sonora	2,662,480.00	1,339,612.00	1,322,868.00
Tabasco	2,238,603.00	1,100,758.00	1,137,845.00
Tamaulipas	3,268,554.00	1,616,201.00	1,652,353.00
Tlaxcala	1,169,936.00	565,775.00	604,161.00
Veracruz de Ignacio de la Llave	7,643,194.00	3,695,679.00	3,947,515.00
Yucatán	1,955,577.00	963,333.00	992,244.00
Zacatecas	1,490,668.00	726,897.00	763,771.00

Cifras correspondientes a las fechas censales de 12 de junio (2010).

Incluye una estimación por un total de 1 344 585 personas, correspondientes a 448 195 *Viviendas sin información de ocupantes*.

Fuente:

INEGI. *Censos de Población y Vivienda, 2000 y 2010*.

[INEGI. II Censo de Población y Vivienda, 2005.](#)

Fecha de actualización: Jueves 3 de marzo de 2011

INEGI; estadística demografía y población, Población por Entidad, México, 2010

Anexo D

Distribución por edad y sexo

Edad mediana por entidad federativa 2010

(Años)

Entidad federativa	2010		
	Total	Hombres	Mujeres
Estados Unidos Mexicanos	26	25	26
Aguascalientes	24	23	25
Baja California	26	26	26
Baja California Sur	26	26	26
Campeche	25	25	26
Coahuila de Zaragoza	26	25	27
Colima	26	26	27
Chiapas	22	21	22
Chihuahua	26	25	26
Distrito Federal	31	29	32
Durango	24	24	25
Guanajuato	24	23	25
Guerrero	23	22	24
Hidalgo	25	24	26
Jalisco	25	25	26
México	26	25	27
Michoacán de Ocampo	25	24	25

Morelos	26	25	28
Nayarit	26	25	26
Nuevo León	27	27	28
Oaxaca	24	23	25
Puebla	24	23	25
Querétaro	25	24	25
Quintana Roo	25	25	25
San Luis Potosí	25	24	25
Sinaloa	26	26	27
Sonora	26	26	27
Tabasco	25	24	25
Tamaulipas	27	26	27
Tlaxcala	25	23	25
Veracruz de Ignacio de la Llave	27	25	28
Yucatán	26	26	27
Zacatecas	25	24	25

Nota: Cifras correspondientes a las siguientes fechas censales: 14 de febrero (2000); 17 de octubre (2005); y 12 de junio (2010).

Fuente: **INEGI. Censos de Población y Vivienda, 2000 y 2010.**
[INEGI. II Conteo de Población y Vivienda, 2005.](#)

Fecha de actualización: Jueves 3 de marzo de 2011

INEGI; estadística demografía y población, Población por Entidad, México, 2010

Anexo E

Investigación de mercados Comida Rápida por “*Microsoft Advertising*”

Se investigaron las principales verticales de venta minorista



Artículos electrónicos



Ropa, zapatos y accesorios



Comida rápida



Viveres y cuidado personal

Criterios de calificación	Últimos seis meses	Último mes (X gast. mín.)	Último mes	Última semana
Muestra total	1.503	1.469	1.495	1.534
Argentina	250	244	258	260
Colombia	248	234	251	256
Brazil	593	506	485	506
Mexico	502	486	501	512

Obsérvese: todos los datos ponderados son representativos de la población online. Las bases precedentes no están ponderadas; este informe muestra los tamaños de base ponderada. Los datos demográficos se ponderan con cifras de Conscore proporcionadas por Microsoft. Alimentación (n=2091), Comida rápida (n=2019), Artículos electrónicos (n=2005), Ropa, zapatos y accesorios (n=1885)

7



Descripción general de comida rápida



Fuente: Q52, Q53, Q54, Q55, Q43, Q55. Base: Toda la comida rápida (n=1494), Q41, Q42b, Q43, D1a, Q46b Base: Toda la comida rápida (n=1494), D1a, A6b, A5a, C1, A6a, B1, B1b Base: Comida rápida (n=1494)

19



Perspectiva antes de la compra

Antes de la compra

Estado de necesidad:

- La comida rápida es una categoría de compra habitual impulsada por la conveniencia. La mayoría de los clientes sostiene que han realizado su compra por sentir hambre.

Consideraciones iniciales:

- El 9% de los compradores de comida rápida consideran sólo un restaurante antes de investigar/realizar la compra mientras que la mayoría (27%) elige entre dos minoristas.

Puntos de contacto:

- El boca en boca, los avisos televisivos y las promociones son factores offline importantes que influyen en la huella del nuevo producto. Los medios digitales son de gran importancia para los compradores de investigación.

20



Los compradores toman decisiones tempranas

Antes de que los compradores siquiera piensen en investigar o dirigirse al lugar de compra, han tomado algunas decisiones sobre la base de.....

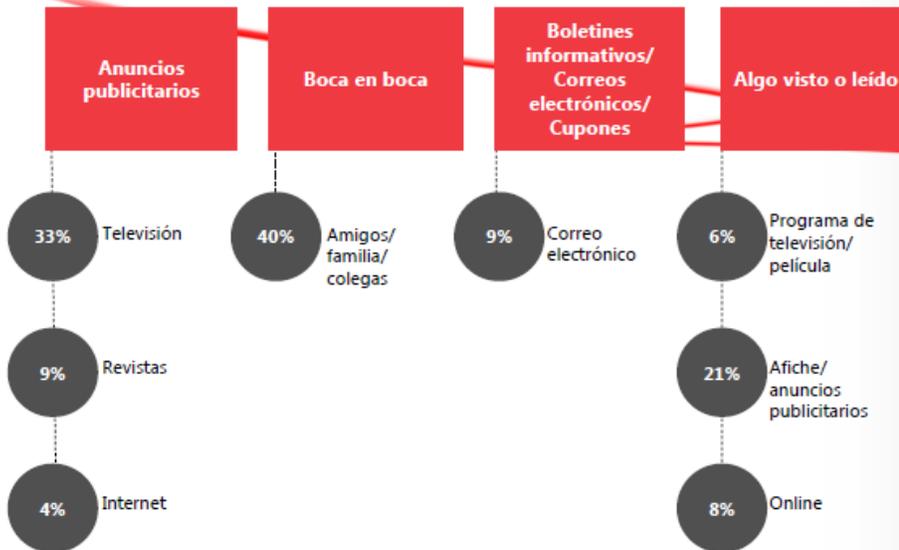
Qué tengo ganas de comer	48%
Cuánto estaba dispuesto a gastar	41%
Ubicación del local	33%
Qué querían comer quienes me acompañaban	31%
Cuánto tiempo tenía para comer	28%
En qué restaurante estaba pensando en comer	28%
Cómo pagaría	25%
Si comería en el restaurante, iría a un lugar donde pueda pedir comida sin bajar del auto o la compraría para llevar	17%
Cuándo iba a comprar	11%

Fuente: Q47, ¿Cuál de las siguientes opciones decidió en el momento o antes de hacer algo (p. ej., investigar o visitar un local)? Base: Compradores de investigación y habituales (n=1077)



Puntos de contacto Anteriores a la compra que influyen las decisiones de nuevas compras

El boca a boca es un importante motivador de la experimentación

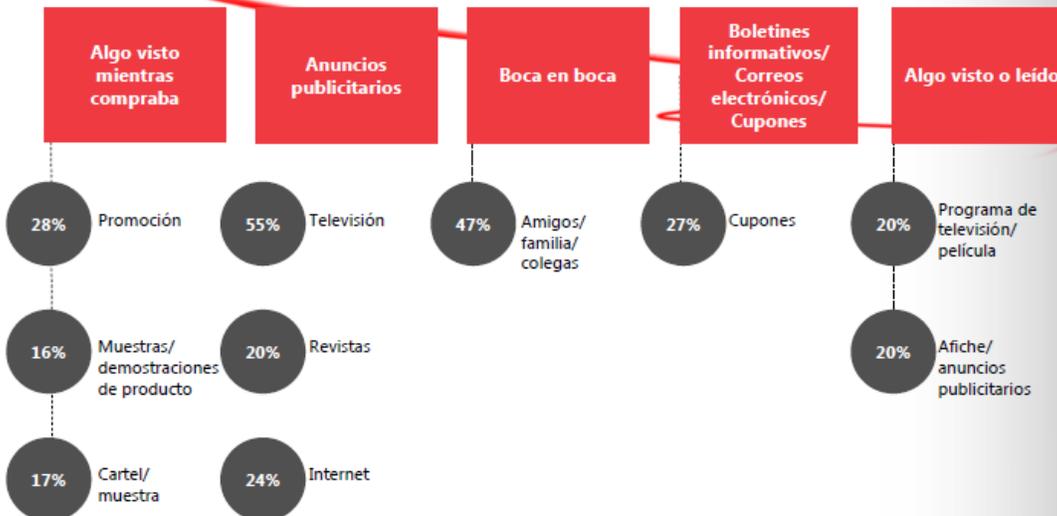


Fuente: A6aii ¿Cuál de las siguientes opciones lo influyó para comenzar a pensar en esta compra? Base: Toda la comida rápida (n=-1494), Investigación (n=171)



Los compradores de comida rápida son compradores habituales En esta vertical, las decisiones de compra son cortas

El 61% de los compradores de comida rápida son compradores habituales. La publicidad, el boca en boca y los cupones son los motivadores principales para que los compradores prueben algo nuevo



Fuente: B8a ¿Cuál de las siguientes opciones podría influirlo o inspirarlo a probar un nuevo producto o marca de esta categoría? Base: Compradores habituales (n=906)



Influencias en la comida rápida dentro del local

- Para el 11% de los compradores algo sucedió en el lugar de compra que afectó los artículos que compraron, en particular para los de investigación, los de entre 16 y 44 años, los de altos ingresos y los innovadores.
- Las promociones, los avisos publicitarios y la información dentro del local son los factores principales que influyen en la compra.



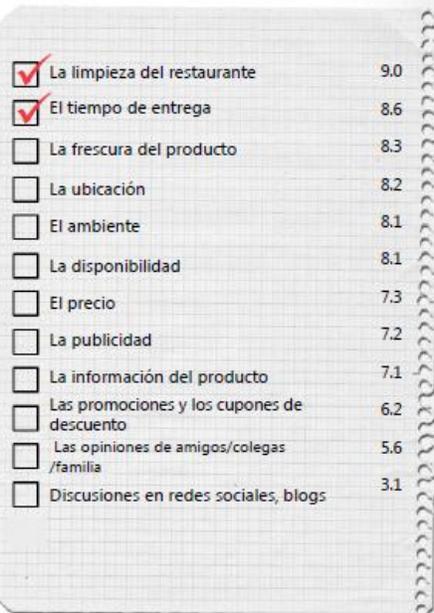
Fuente: QC4a ¿Sucedió algo mientras estaba en el lugar de compra que lo hizo cambiar de parecer sobre los artículos que estaba comprando? Base: Compradores de comida rápida offline (n=1459), QC4b, ¿Qué motivó ese cambio? Base: Compradores de comida rápida offline que dijeron que en el lugar de compra sucedió algo que los hizo cambiar de parecer (n=270)

18



La limpieza y la ubicación del local son importantes al comprar offline

¿Qué importancia tienen para usted cada uno de los siguiente aspectos en su decisión final?

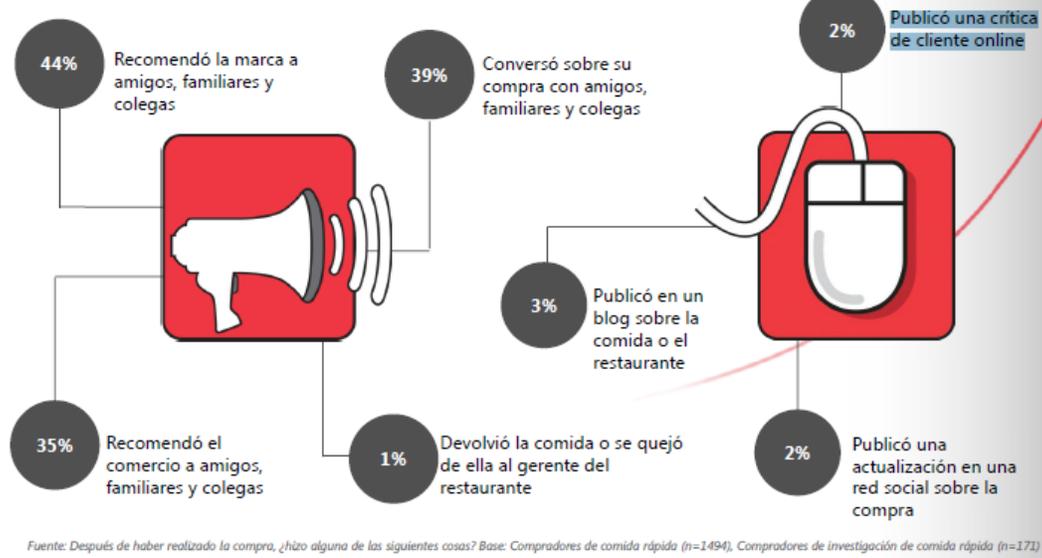


Fuente: D3: Al pensar en todo el proceso, ¿en qué medida son importantes para usted los siguientes aspectos en su decisión final? Puntaje medio Base: Compradores de comida rápida (n=1494)



Después de la compra: Cuenta de conversaciones 1 a 1

El 35% hizo algo después de la compra. Este porcentaje se eleva a 71% entre los investigadores. Poco menos de la mitad de los investigadores recomendaría la comida o el restaurante.



31



http://advertising.microsoft.com/latinoamerica/WWDocs/User/LatinAmerica/ResearchLibrary/Researc - Windows Internet Explorer

File Edit Go To Favorites Help

http://advertising.microsoft.com/latinoamerica/WWDocs/User/LatinAmerica/ResearchLibrary/ResearchReport/Ret HP Intranet Search

http://www.sectur.gov... Evolución de franquicia ... http://advertising.mi... Page Tools

32 / 46 67.6% comida rápida

El futuro de los medios digitales es brillante: 5 de cada 10 compradores espera hacer compras online en el futuro

Categoría	Porcentaje
Realizar una compra online	52%
Utilizar el celular para investigar mientras estoy en el local	24%
Enviar fotos/videos de compras potenciales	23%
Realizar una compra online	17%
Preguntar opiniones a personas que no se conocen personalmente en foros, blogs y redes sociales	16%
Utilizar el celular para acceder a anuncios publicitarios/ofertas especiales de descarga, etc.	15%

Fuente: ES, ¿Cuál de las siguientes opciones es probable que haga en el futuro? Base: Todos los entrevistados (n=3000)

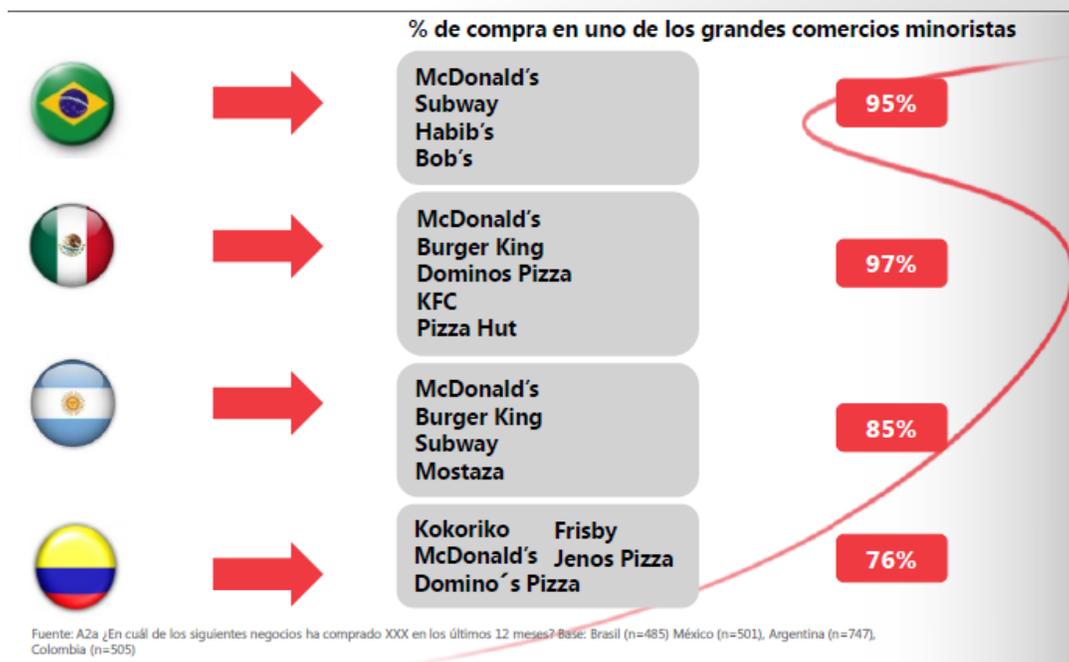
32 Microsoft Advertising

Unknown Zone | Protected Mode: Off

Done

PROY... OBS2... Untit... Inbox... reso... 2 In... Untit... ES AMS GCG 2:30 AM

Los grandes comercios minoristas de comida rápida tiene un alcance considerable en los principales países



15



Fuente: comScore "State of Internet with focus on Latin America" Junio 2010

Anexo F

Precios locales comerciales en Renta ZMG

Local Comercial ID: 31481	Guadalajara	
Renta	Americana	
\$ 15,000 M.N.	29/10/2010	

24



\$15,000

Av. Fidel Velazquez
Guadalupana
Juan Zatarain Morales

Local Comercial
225 m frente, 15 m fondo

Descripción	
<p>Área Jalisco Guadalajara y Zona Met. Guadalajara</p>	<p>Tipo de oferta Particular Oferta</p> <p>Precio MX\$13,000</p>



LOCAL COMERCIAL RENTO ZONA MINERVA

MX\$12,900 | Particular | Guadalajara y Zona Met.



LOCAL EN RENTA COLINAS DE SAN JAVIER

MX\$9,000 | Inmobiliaria | Guadalajara y Zona Met.

2 Foto(s)



PROVIDENCIA, Local Comercial excelente ubicación

MX\$9,000 | Particular | Guadalajara y Zona Met.

9 Foto(s)



LOCAL EN RENTA COLINAS DE SAN JAVIER

MX\$8,700 | Inmobiliaria | Guadalajara y Zona Met.

3 Foto(s)

Anexo G

Estado de Resultados Projectado – Primer Año – “Fast & Fresh”

\$ En Miles de Pesos	ESTADO DE RESULTADOS ANUAL PROYECTADO											
	Año 1											Año 2
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos (Ventas)	97.9	102.8	107.9	113.3	119.0	124.9	131.1	137.7	144.6	151.8	159.4	167.4
Materia Prima	14.0	14.6	15.1	15.7	16.4	17.0	17.7	18.4	19.2	19.9	20.7	21.6
Mano de Obra Directa (<i>Sueldos Directos</i>)	23.0	23.0	23.0	23.0	23.0	23.0	23.0	23.0	23.0	23.0	23.0	23.0
Gastos Indirectos de Fabricación	2.0	2.1	2.2	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	3.0	3.1
Costo De Venta	39.0	40.6	42.2	43.9	45.6	47.4	49.3	51.3	53.4	55.5	57.7	60.0
% Ingresos	39.9%	39.5%	39.1%	38.7%	38.4%	38.0%	37.6%	37.3%	36.9%	36.6%	36.2%	35.9%
Utilidad Bruta	58.9	62.2	65.7	69.4	73.3	77.5	81.8	86.4	91.2	96.3	101.7	107.3
% Ingresos	60.1%	60.5%	60.9%	61.3%	61.6%	62.0%	62.4%	62.7%	63.1%	63.4%	63.8%	64.1%
Gastos por Renta	15.0	15.0	15.0	15.0	15.0	15.0	15.0	15.0	15.0	15.0	15.0	15.0
Gastos por Sueldos (<i>Indirectos</i>)	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0
Gastos de Servicios (<i>Agua, Electricidad, Gas</i>)	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5
Gastos por Depreciación	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0
Otros gastos de Operación	2.0	2.0	2.1	2.1	2.2	2.2	2.3	2.3	2.3	2.4	2.4	2.5
Gastos de Admon y Operación	54.5	55.6	56.7	57.8	59.0	60.2	61.4	62.6	63.9	65.1	66.4	67.8
% Ingresos	55.7%	54.1%	52.6%	51.1%	49.6%	48.2%	46.8%	45.5%	44.2%	42.9%	41.7%	40.5%
Utilidad de Operación	4.4	6.6	9.0	11.6	14.3	17.3	20.4	23.8	27.4	31.2	35.2	39.6
% Ingresos	4.5%	6.4%	8.4%	10.2%	12.1%	13.8%	15.6%	17.3%	18.9%	20.5%	22.1%	23.6%
Gstos por intereses financieros	46.2	45.4	44.9	44.5	44.1	43.6	43.2	42.7	42.3	41.9	41.4	41.0
Impusetos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros Gastos/Impuestos	46.2	45.4	44.9	44.5	44.1	43.6	43.2	42.7	42.3	41.9	41.4	41.0
% Ingresos	47.2%	44.1%	41.6%	39.3%	37.0%	34.9%	32.9%	31.0%	29.3%	27.6%	26.0%	24.5%
Utilidad Neta	-41.9	-38.8	-35.9	-32.9	-29.7	-26.3	-22.8	-19.0	-14.9	-10.7	-6.2	-1.4
% Ingresos	-42.8%	-37.7%	-33.3%	-29.0%	-25.0%	-21.1%	-17.4%	-13.8%	-10.3%	-7.0%	-3.9%	-0.9%

Fuente: elaboración propia

*En miles de pesos

Estado de Resultados Proyectado – Primer Año – “Fast & Fresh”

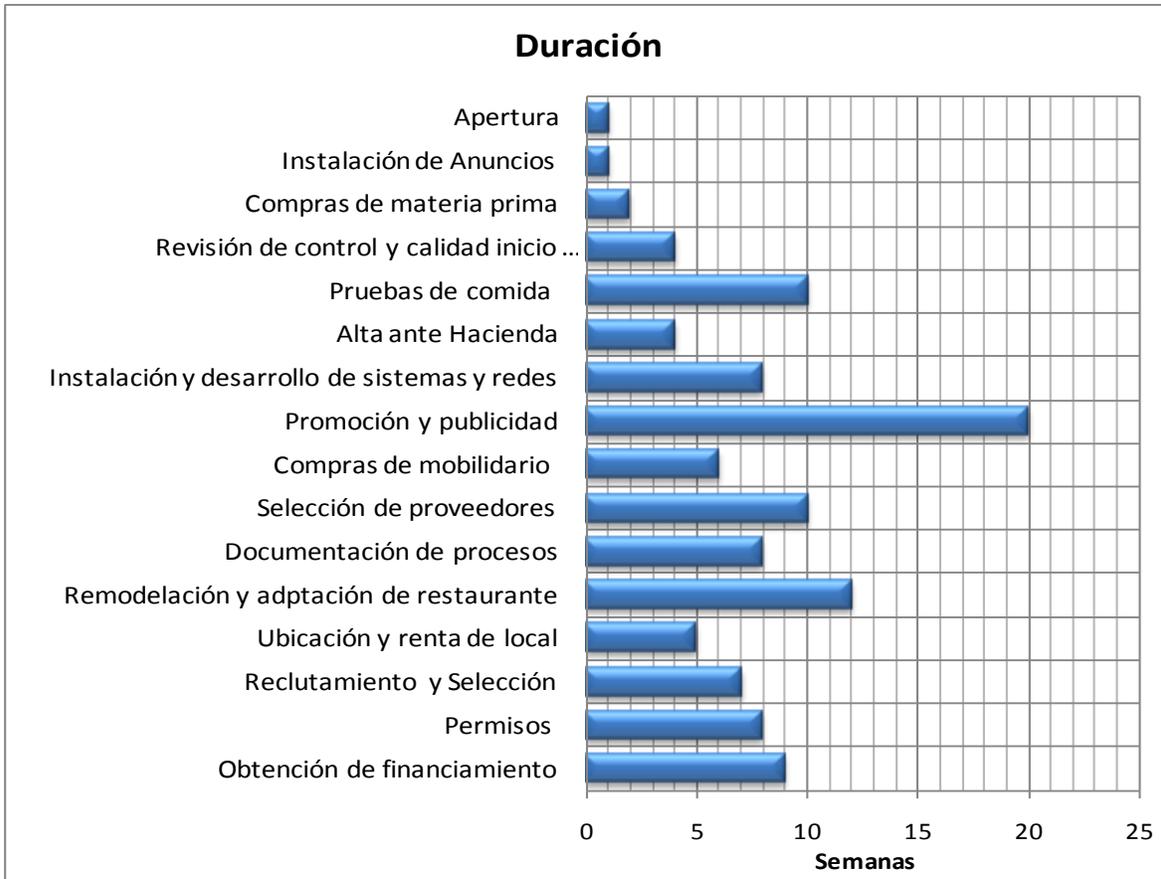
ESTADO DE RESULTADOS ANUAL PROYECTADO												
\$ En Miles de Pesos	Año 2											
	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
Ingresos (Ventas)	178.4	190.2	202.64	215.88	229.94	244.86	260.70	277.51	295.35	314.28	334.36	355.67
Materia Prima	22.4	23.3	24.24	25.21	26.22	27.27	28.36	29.50	30.68	31.90	33.18	34.51
Mano de Obra Directa (<i>Sueldos Directos</i>)	24.0	25.0	26.00	27.00	28.00	29.00	30.00	31.00	32.00	33.00	34.00	35.00
Gastos Indirectos de Fabricación	3.2	3.3	3.46	3.60	3.75	3.90	4.05	4.21	4.38	4.56	4.74	4.93
Costo De Venta	62.4	64.9	67.54	70.24	73.05	75.97	79.01	82.17	85.45	88.87	92.43	96.12
% Ingresos	35.0%	34.1%	0.33	0.33	0.32	0.31	0.30	0.30	0.29	0.28	0.28	0.27
Utilidad Bruta	116.0	125.2	135.11	145.64	156.89	168.89	181.69	195.34	209.89	225.40	241.93	259.54
% Ingresos	65.0%	65.9%	0.67	0.67	0.68	0.69	0.70	0.70	0.71	0.72	0.72	0.73
Gastos por Renta	15.0	15.0	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00
Gastos por Sueldos (<i>Indirectos</i>)	25.0	25.0	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00
Gastos de Servicios (<i>Agua, Electricidad, Gas</i>)	2.5	2.5	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50
Gastos por Depreciación	10.0	10.0	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00
Otros gastos de Operación	2.5	2.6	2.64	2.69	2.75	2.80	2.86	2.91	2.97	3.03	3.09	3.15
Gastos de Admon y Operación	69.1	70.5	71.91	73.35	74.82	76.31	77.84	79.40	80.98	82.60	84.26	85.94
% Ingresos	38.7%	37.1%	0.35	0.34	0.33	0.31	0.30	0.29	0.27	0.26	0.25	0.24
Utilidad de Operación	46.9	54.7	63.20	72.29	82.07	92.58	103.85	115.94	128.91	142.80	157.68	173.60
% Ingresos	26.3%	28.8%	0.31	0.33	0.36	0.38	0.40	0.42	0.44	0.45	0.47	0.49
Gstos por intereses financieros	40.6	40.1	39.70	39.26	38.83	38.39	37.96	37.52	37.09	36.65	36.22	35.78
Impuestos	4.7	5.5	6.3	7.2	8.2	9.3	10.4	11.6	12.9	14.3	15.8	17.4
Otros Gastos/Impuestos	45.3	45.6	46.02	46.49	47.04	47.65	48.34	49.12	49.98	50.93	51.98	53.14
% Ingresos	25.4%	24.0%	0.23	0.22	0.20	0.19	0.19	0.18	0.17	0.16	0.16	0.15
Utilidad Neta	1.6	9.1	17.18	25.80	35.04	44.93	55.51	66.83	78.93	91.87	105.69	120.46
% Ingresos	0.9%	4.8%	0.08	0.12	0.15	0.18	0.21	0.24	0.27	0.29	0.32	0.34

Fuente: elaboración propia

*En miles de pesos

Anexo H

Cronograma duración de actividades para apertura – “Fast & Fresh”



Fuente: elaboración propia