

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Centro Universidad Empresa

Economía solidaria y trabajo digno

PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)

Programa de economía solidaria y trabajo digno



**ITESO, Universidad
Jesuita de Guadalajara**

3A02 Consultoría para la Competitividad

Proyecto de 3 unidades de negocio de comida rápida mexicana

PRESENTAN

Programas educativos y Estudiantes

CN - Catalina Andrea Vargas Soto

AF - Diego García Llausas

II - Jorge Esteban Hernández Fernández

Profesores PAP:

Mtra. Ma. Elena Ríos Morfín

Adjunto Jesús Moisés Rodríguez López

Tlaquepaque, Jalisco, diciembre de 2022

ÍNDICE

Contenido

REPORTE PAP	3
Presentación Institucional de los Proyectos de Aplicación Profesional	3
Resumen	0
1.Ciclo participativo del Proyecto de Aplicación Profesional	0
1.1 Entendimiento del ámbito y del contexto	1
1.2 Caracterización de la organización.....	3
1.3 Identificación de la(s) problemática(s).....	3
1.4. Planeación de alternativa(s).....	5
1.5. Desarrollo de la propuesta de mejora	6
1.6. Valoración de productos, resultados e impactos	6
1.7. Bibliografía y otros recursos	19
1.8. Anexos generales.....	¡Error! Marcador no definido.
2. Productos	20
3. Reflexión crítica y ética de la experiencia	24
3.1 Sensibilización ante las realidades	¡Error! Marcador no definido.
3.2 Aprendizajes logrados	¡Error! Marcador no definido.

REPORTE PAP

Presentación Institucional de los Proyectos de Aplicación Profesional

Los Proyectos de Aplicación Profesional (PAP) son experiencias socio-profesionales de los alumnos que desde el currículo de su formación universitaria- enfrentan retos, resuelven problemas o innovan una necesidad sociotécnica del entorno, en vinculación (colaboración) (co-participación) con grupos, instituciones, organizaciones o comunidades, en escenarios reales donde comparten saberes.

El PAP, como espacio curricular de formación vinculada, ha logrado integrar el Servicio Social (acorde con las Orientaciones Fundamentales del ITESO), los requisitos de dar cuenta de los saberes y del saber aplicar los mismos al culminar la formación profesional (Opción Terminal), mediante la realización de proyectos profesionales de cara a las necesidades y retos del entorno (Aplicación Profesional).

El PAP es un proceso acotado en el tiempo en que los estudiantes, los beneficiarios externos y los profesores se asocian colaborativamente y en red, en un proyecto, e incursionan en un mundo social, como actores que enfrentan verdaderos problemas y desafíos traducibles en demandas pertinentes y socialmente relevantes. Frente a éstas transfieren experiencia de sus saberes profesionales y demuestran que saben hacer, innovar, co-crear o transformar en distintos campos sociales.

El PAP trata de sembrar en los estudiantes una disposición permanente de encargarse de la realidad con una actitud comprometida y ética frente a las disimetrías sociales. En otras palabras, se trata del reto de “saber y aprender a transformar”.

El Reporte PAP consta de tres componentes:

El primer componente refiere al ciclo participativo del PAP, en donde se documentan las diferentes fases del proyecto y las actividades que tuvieron lugar durante el desarrollo de este y la valoración de las incidencias en el entorno.

El segundo componente presenta los productos elaborados de acuerdo con su tipología.

El tercer componente es la reflexión crítica y ética de la experiencia, el reconocimiento de las competencias y los aprendizajes profesionales que el estudiante desarrolló en el transcurso de su labor.

Resumen

En el proyecto PAP para la competitividad Otoño 2022 se trabajó en el cierre del proyecto que inició en Otoño 2021 con una “dark kitchen” de comida casera empacada al vacío y que fue evolucionando hasta convertirse en una empresa con 3 líneas distintas de negocio.

Para este cierre de proyecto se planteó como objetivo, diseñar productos que faciliten la toma de decisiones estratégicas. Durante el proceso de consultoría se fue madurando de la mano con los empresarios, iniciando con análisis y productos genéricos hasta lograr diseñar herramientas, manuales y controles a la medida de las necesidades de los empresarios, adecuados a su estilo de liderazgo, metodología para toma de decisiones y alineadas a las competencias que se definieron para desarrollar en ellos durante este proceso PAP.

Los productos entregados constan de:

- Una plantilla en Excel automatizada que provee la siguiente información: estado de resultados, mensual y anual, costos por unidad de negocio, y gastos por unidad de negocio.
- Un formato de control para asegurar la rentabilidad en las promociones aplicadas.
- Una herramienta de proyección de ventas que ayuda a anticipar si se cumplirá o no el objetivo y en caso de no lograrlo, qué nivel de promoción se debe realizar para cumplir con la meta definida.
- Tres manuales para el manejo de marca, redes sociales y legales.

Con la entrega de estos productos se logró concientizar a los empresarios en la importancia de la toma de decisiones basada en información, así como la interrelación entre todas las áreas, hoy en día la toma de decisiones se realiza de la siguiente manera: en un 90% basadas en información financieras y de mercado y 10% en intuición.

Con este resultado se logró el punto de equilibrio, aumentar las interacciones en redes sociales, incrementar la rentabilidad de negocio y generar una estructura para un crecimiento sólido.

1. Ciclo participativo del Proyecto de Aplicación Profesional

El PAP es una experiencia de aprendizaje y de contribución social integrada por estudiantes, profesores, actores sociales y responsables de las organizaciones, que de manera colaborativa construyen sus conocimientos para dar respuestas a problemáticas de un contexto específico y en un tiempo delimitado. Por tanto, la experiencia PAP supone un proceso en lógica de proyecto, así como de un estilo de trabajo participativo y recíproco entre los involucrados.

1.1 Entendimiento del ámbito y del contexto

Para poder comprender de mejor manera las problemáticas que se desarrollan dentro de este reporte tenemos que definir lo que es una PYME, “Este término se refiere a las pequeñas y medianas empresas que tienen un número reducido de empleados y un volumen de facturación moderado. Las pymes se clasifican en tres tipos y tienen características específicas que te ayudarán a identificarlas.” (BBVA, 2022) Una vez comprendido esto, se identifican cuantas PYMES hay dentro de México. Se obtuvieron datos de la INEGI que reportan que actualmente en 2020 en México hay 4.9 millones de pymes, donde en el último año (2021) se observó que como consecuencia de la pandemia se sumaron más de 600 mil establecimientos, pero más de un millón 10 mil cerraron operaciones. (INEGI, 2022)

Según datos del INEGI las micro, medianas y pequeñas empresas emplean al 69.7% de la población económicamente activa. De acuerdo con cifras del Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial, el 75% de las pequeñas y medianas empresas en México fracasan y cierran sus puertas antes de los dos años de vida (INEGI, 2022). Por lo tanto, nos da a entender que las Pymes dentro de México presentan diversos problemas de crecimiento, sin embargo, son una pieza importante dentro del desarrollo económico mexicano. (CIDCE, 2022)

“La industria de restaurantes (...) se enfoca en brindar servicios de alimentos donde los clientes pueden pedir comida y comerla en las instalaciones.” (Revfine.com, 2022). *CANIRAC* define que la industria restaurantera está conformada principalmente por PYMES, donde estas ofrecen empleo a 70 de cada 100 personas ocupadas del sector. En términos de producción genera 55.9 pesos por cada 100. De acuerdo con un estudio de la industria restaurantera realizado por la INEGI en 2019, 125,524 restaurantes dentro de México eran de antojitos mexicanos, 122,757 se encargaban de la preparación de tacos y tortas, 55,455 se encargaban de la preparación de diversos productos para llevar. El mismo estudio resalta que el 12.2% de negocios dentro de México pertenece a la industria restaurantera. (CANIRAC, 2022)

Para comprender un poco más sobre la industria se debe de saber que debido a las restricciones y cierres de establecimientos al inicio de la crisis sanitaria causada por el COVID-19, se observó una caída profunda del Producto Interno Bruto (PIB) de la industria restaurantera de 29.3% en 2020 respecto a 2019, en tanto que el de la economía nacional se redujo 8.2 por ciento. (CANIRAC, 2022)

Dentro de México existe la *CANIRAC* como principal marcador de reglas en la industria restaurantera a continuación para su mayor entendimiento se muestra la misión de la misma: “La Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (*CANIRAC*), es una organización empresarial de carácter nacional, que representa, integra, educa, promueve y defiende los intereses y derechos de los establecimientos que preparan y venden alimentos, para impulsar el desarrollo de la industria mediante la interlocución con el Gobierno y demás sectores, brindando diversos servicios de interés general.” (CANIRAC, 2022)

Para entender mejor los números de la industria, en México la inflación general en nuestro país se aceleró en el mes de junio y también ha alcanzado su mayor nivel en 21 años. Hasta esta fecha, la tasa interanual se ubicó en un 7,9%, de acuerdo con cifras del Instituto de Estadística y Geografía (INEGI). Esto supone un 0,84% de incremento en comparación con el año anterior. Las consecuencias de la inflación también tienen grandes efectos negativos en las empresas. En primer lugar, los costes de producción y las materias primas incrementan, pero difícilmente se puede aumentar la tarifa de los productos finales que se comercializan. Lo que nos puede dar una pauta de la manera en la que se empezara a comportar la industria alimentaria que depende directamente de proveedores (Suárez, 2022). El Índice Nacional de Precios Productor (INPP) ha tenido un aumento del 10,9% desde que empezó la pandemia en México hasta el mes de junio de 2022, según cifras del INEGI. (INEGI, 2022)

1.2 Caracterización de la organización

La empresa se encuentra ubicada en Plaza Universidad en Zapopan, fue creada hace 4 años por una pareja de empresarios, la idea principal fue dar a sus clientes la comodidad de tener comida preparada toda la semana mediante dos sistemas; comida congelada y comida caliente al momento. Del 2018 al 2021 la empresa fue rentable por sus altas ventas, pero en los últimos años la empresa inició un modelo de expansión y empezó a perder rentabilidad, en este momento fue cuando solicitaron el apoyo de consultoría en el PAP en otoño 2021. Se diagnosticó que aumentaron sus costos, aumentaron sus gastos, comenzó a disminuir sus ventas y su mercado comenzó a recibir inconsistencias en sabor y calidad, esto derivó en pérdidas financieras, razón por la cual los empresarios hicieron un replanteamiento de la empresa y como resultado nacieron; dos marcas especializadas que buscan satisfacer a sus clientes con la mejor calidad, sabor y comodidad, dicho cambio llevó al cierre parcial de la comida empacada al vacío por 3 meses aproximadamente. Hoy en día, el grupo comienza a especializarse en cada una de sus marcas y trabajar en su diferenciador, haciendo de la comida tradicional mexicana un sabor acogedor, donde cada salsa nos cuente una historia diferente, sumada a esta nueva filosofía se retoma el modelo de negocio con el que empezaron la empresa: venta de comida al vacío, con un ligero cambio, menos platillos, asegurar el sabor y calidad manteniendo la calidez de servicio que los distingue sin dejar de lado las dos marcas con las que siguen operando. En cuanto a los roles actualmente solo trabajan los dos empresarios fundadores, que ejercen de cocineros, administradores y de repartidores para las tres marcas, adicional a la venta en punto de venta y el “*delivery*” propio, en 2 de las 3 marcas se tiene presencia en plataformas de comida a domicilio.

En este último periodo de PAP los empresarios buscan un desarrollo de productos que les ayude a incrementar las ventas con una estructura lo suficientemente sólida donde se pueda replicar y mantener el crecimiento sostenido.

1.3 Identificación de la(s) problemática(s)

El diagnóstico del proyecto se realizó en primavera de 2022 PAP CC ITESO. Como segunda intervención en esta empresa. La implementación inicia en verano de 2022 donde la empresa ya contaba con 3 modelos de negocios diferentes que funcionan al mismo tiempo:

- Comida envasada al vacío que se vende de manera semanal para aquellas personas que no les gusta y/o no tienen tiempo para cocinar.
- Tacos estilos los monchis que se ubican dentro de un local de plaza universidad. Venden de manera diaria tanto en local como a domicilio
- Las clásicas enchiladas mexicanas, con un toque y presentación distinto, lo que las convierte en enchiladas gourmet, se promociona como un producto para comer a domicilio, actualmente se busca aumentar su visibilidad en el local.

Las problemáticas se pueden seccionar en 3 grandes rubros:

El primero, el área de mercado y manejo de redes sociales, se observan al tener 3 negocios diferentes funcionando al mismo tiempo con mercados diferentes es que no se sabe qué es lo que busca realmente cada uno de los clientes. Gracias a unas encuestas realizadas en el periodo de verano fueron capaces de identificar de mejor manera el mercado meta de cada uno sin embargo no se tienen claras las prioridades que tienen estos. También se puede observar que cuentan con una gran plataforma de redes sociales, sin embargo, no se tiene movimiento dentro de las mismas, por lo que no se cuenta con mucha información para analizar las tendencias y comportamientos que puede llegar a tener las personas dentro de ellas.

La segunda, en el área comercial, sus ventas no han logrado el punto de equilibrio, la reapertura de la unidad de negocio de comida empacada al vacío tiene poco tiempo, el objetivo es recuperar el nivel de clientes con los que ya se trabajaba y sumar este potencial al desarrollo de las otras dos marcas que, al ser jóvenes todavía se encuentra en búsqueda de posicionamiento. A pesar de que se pueden considerar un nuevo modelo de negocio, con la creación de dos nuevas marcas y una reingeniería del grupo, la empresa se encuentra en pérdidas desde el cierre de operaciones, por lo que necesita enfocarse en la atracción de clientes, en ambos canales de promoción: on-line y tradicional.

Por último, la tercer problemática identificada, es en el área financiera, donde se encontraron los siguientes elementos: información poco estructurada en cuanto a los gastos de operación y gastos financieros, no se tenía una adecuada clasificación lo que dificultaba realizar un análisis concreto de la estructura de gastos y como consecuencia, toma de decisiones poco

asertivas, desconocimiento del costo y viabilidad financiera de las promociones, por ejemplo, se ajustó el precio de venta de ciertos productos con el fin de aumentar el flujo, sin embargo, se afectó los márgenes de utilidad bruta, estructura y desarrollo en cuanto a las promociones y descuentos no tenía una validación de rentabilidad, es decir, se ofrecían descuentos y promociones sin antes hacer un análisis de rentabilidad. finalmente, no podemos dejar de lado elementos macroeconómicos, como la inflación y la recesión global, quienes también han sido un gran problema para poder mantener el margen, ya que la fluctuación en los costos de materia prima ha ocasionado que sus márgenes se vean mermados.

1.4. Planeación de alternativa(s)

Tras algunas reuniones con los empresarios, se desarrollaron diversas alternativas y propuestas que les pudieran ayudar a mejorar el estado de la empresa. Esas propuestas de mejora las podemos clasificar en 3 grandes áreas: financiera, mercadotecnia y recursos tecnológicos.

Para el planteamiento de alternativas, se hizo una actualización del diagnóstico y se consideraron los productos elaborados en PAP anteriores, así como la percepción, practicidad y uso que se le había dado hasta el momento en la empresa.

Dentro del área *financiera*, se continuo con los avances realizados en el PAP de verano, ya que al iniciar este periodo únicamente contaban con el punto de equilibrio de dos marcas, razón por la cual nos dimos la tarea de realizar una ponderación de acuerdo al tiempo requerido según la capacidad instalada, dando como resultado un punto de equilibrio para cada una de las unidades de negocio y, de esta manera, lograr una proyección más exacta, obteniendo así un punto de equilibrio de las 3 unidades de negocio, esta herramienta se complementó con el diseño de plantillas que arrojan información financiera confiable, visualmente atractiva y, al mismo tiempo fácil para su captura, teniendo como objetivo, motivarlos para mantenerla actualizado mes con mes. También se buscó desarrollar una herramienta donde los empresarios puedan visualizar su punto de equilibrio al registrar las ventas de manera periódica.

Al iniciar el PAP en Otoño, se encontraron elementos que se clasificaron como “focos rojos”, uno de ellos, son los descuentos ofrecidos para aumentar el flujo de efectivo, sin embargo, ni las ventas ni las utilidades aumentaban, sumado a esto, se encontró una inconstancia en la comunicación en redes sociales, es por eso por lo que se realizaron distintos análisis tanto

financieros como de marketing para poder diagnosticar el porqué de este síntoma, para obtener información confiable, se hizo un complemento con el análisis de flujo en la empresa. Como resultado se realizó un análisis de proyecciones futuras para el monitoreo de la situación de la empresa para el 2023.

Respondiendo a la necesidad expresada por el mismo empresario, se consideró el área de mercado como uno de los procesos clave a desarrollar, razón por la cual se busca hacer un estudio de clientes en donde se puedan identificar cuáles son las necesidades actuales, tanto en redes como en físico, el resultado esperado es un mayor posicionamiento en el canal tradicional y dentro de las redes sociales, creando estrategias que los ayuden a incrementar las ventas.

1.5. Desarrollo de la propuesta de mejora

Tras el análisis realizado y un diagnóstico general de la situación actual de la empresa se llevó a cabo un plan de desarrollo acorde a la identificación de alternativas o áreas de mejora encontrados, dicha información se compartió con los empresarios y se concluyó enfocarnos en 3 áreas: Finanzas, Mercado y Tecnologías de la información.

En el área de finanzas se entregaron los siguientes productos:

- **Reporte de Gastos**

Uno de los principales puntos a tratar fue el área financiera, en específico la estructura y organización de los gastos y costo, se realizó un reporte de gastos y costos en Excel, reflejando una estructura clara, acompañado de un infográfico y una lista clasificando costos y gasto, de esta manera los empresarios se les facilitará a los empresarios diferenciarlos, una vez entendida esta parte práctica, se puede pasar al siguiente nivel, donde se provee de herramientas financieras para toma de decisiones estratégicas, en este caso, el resultado es un análisis horizontal reporta la proporción de todos los gastos, reflejando el gasto totalizado por mes y anualizado.

Dentro del reporte de gastos se implementaron plantillas mensuales formuladas, donde el empresario capturará sus gastos mensuales y automáticamente se irá actualizando el reporte de gastos general tanto anual como mensual.

Otro punto en el que se puso especial atención en el reporte de gastos fue la minimización de errores a al momento de capturar sus gastos, por lo que se decidió implementar una doble validación donde las sumas tanto del reporte como de la plantilla del mes coincidieran, y en el caso que no coincidieran enviara una alerta con el texto: “*error no coinciden*” en caso de que si coincidan dicha alerta tendrá el texto: “*ok*”. A continuación, presentamos un ejemplo de cómo verán los empresarios este reporte.

	ENERO
GASTO TOTAL POR MES	\$ 57,165.00
Validacion por Mes	\$ 57,165.00
Diferencia	OK

Ilustración 1 “Validación de captura”, elaboración propia. Diciembre 2022

Dentro del reporte de gastos también se implementaron vínculos y formatos condicionales para facilitar el uso y el manejo.

- **Punto de equilibrio**

Los empresarios ya contaban con un punto de equilibrio sin embargo se desarrolló y se complementó ya que solo se contaba con 2 de 3 unidades de negocio, también se hizo la proporción correcta en cuanto a cada modelo de negocios con respecto a los gastos totales y la proporción de cada uno de ellos para la elaboración de la formula del punto de equilibrio.

	Tiempo (hrs)	PORCENTAJE TIEMPO
Taco freetoo	4.25	28.81%
Enchiladas	4.25	28.81%
FOOD EVER	6.25	42.37%
	14.75	

Ilustración 2, “Tabla de punto de equilibrio ponderado”, Fuente: elaboración propia, diciembre de 2022.

El formato de punto de equilibrio elaborado nos da como resultado las ventas mínimas necesarias para tener una utilidad o 0 perdida. Dicha herramienta refleja el punto de equilibrio en cantidad de productos y monto, dividido en diarios, mensuales y anuales.

- **Tabla de Descuentos**

	Precio Plataforma	Descuento	Precio con descuento	Comision plataforma	Ganancias despues de comision	Costo de ventas	Utilidad	Ventas anuales (punto equilibrio)	Ventas diarias (punto equilibrio)
Taco frete	\$ 200.00	30%	\$ 140.00	\$ 57.40	\$ 82.60	\$ 50.00	✓ \$ 32.60	501	2
Brunchiladas	\$ 185.00	20%	\$ 148.00	\$ 60.68	\$ 87.32	\$ 68.05	✗ \$ 19.27	847	3
FOOEVER	\$ 900.00	15%	\$ 765.00	\$ -	\$ 765.00	\$ 630.00	✓ \$ 135.00	178	1

Tabla 1, "Tabla de descuentos", Fuente: elaboración propia, diciembre 2022.

La tabla anterior permite a los empresarios jugar y manejar la frecuencia de los descuentos otorgados a los clientes, dándonos certeza de que dicho descuento será rentable, la tabla también refleja las ventas mínimas requeridas diarias (con el descuento) para poder cubrir la totalidad de sus gastos. Al igual que el punto de equilibrio se segmentaron los modelos de negocios ya que las comisiones y los costos de venta son variables en cada uno de ellos.

Una tabla de descuentos bien elaborada permite a la empresa crear estrategias de promociones y descuentos utilizando a manera discrecional dicha herramienta para aumentar el flujo de efectivo y de alguna manera u otra poder llegar al punto de equilibrio.

- **Estado de Resultados**

Otros de los puntos importantes dentro del área financiera que se realizo fue el estado de resultados, aunque ya contaban con un estado de resultados del verano, se automatizó relacionándolo con el reporte de gastos, es decir, todo lo que se captura dentro del reporte se actualiza dentro del estado de resultados ya organizado y con su correcta clasificación.

Como elemento de control, ya que mes con mes el costo de ventas varia debido a la inflación y como consecuencia, el precio de los insumos es muy volátil, se elaboró una tabla practica donde los empresarios puedan ver su costo de ventas mensual.

COSTO DE VENTAS

		Costo de ventas
		50.00%
Ventas	\$	100,000.00
Compras	\$	50,000.00

Ilustración 3, "Tabla de costo de ventas", Fuente: Elaboración propia, diciembre de 2022.

En esta herramienta, para su aplicación práctica y eficiente los empresarios capturan las ventas mensuales y las compras de insumos mensuales para poder obtener de esta manera el porcentaje de costo de ventas. Con esta tabla se busca crear en los empresarios la conciencia de sus costos, diferenciados de sus gastos, para finalmente realizar los ajustes pertinentes, que no mermen la calidad, y, al mismo tiempo, seguir teniendo precios competitivos.

Por último, y como consolidado de toda la información que se fue desarrollando durante el proceso de PAP y ya mencionado en esta etapa de información financiera, se elaboró un estado de resultados anual que refleja las ventas totales del año, sus costos y su utilidad o pérdida anual.

	2022
Ventas Totales	
Otros ingresos	
Tota de ingresos	
Costo de Ventas	
Cobro plataformas delivery	
Costo de ventas	
Utilidad Bruta	
Gastos de venta	
Gastos de operación	
Gastos de administración	
Otros Gastos	
Utilidad de operación	
Gastos financieros	
UTILIDAD FINANCIERA	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	
ISR xx% (depende del negocio)	
PTU	
Impuestos Totales	
PERDIDA O UTILIDAD NETA	

Ilustración 4, "Estado de resultados", Fuente: Elaboración propia, diciembre de 2022.

Para el área de tecnologías de la información se entregó el siguiente producto:

- **Herramienta de proyección de ventas**

En esta última etapa del proyecto se abordó el área de tecnología de la información, para identificar las herramientas con las que cuenta la empresa y desarrollar las que hicieran falta. Con base en esto, se planteó el diseño de un archivo de Excel que proporcionara información sobre las ventas y la proyección de ventas al cierre del mes con el objetivo de brindar una herramienta a los empresarios que les permita tomar decisiones día con día. El archivo consta de una hoja en Excel donde se realiza el vaciado de la venta diaria para, una vez terminado el mes, pasarla a una base de datos donde se acumulará toda la información para su representación en una gráfica dinámica. Una segunda gráfica dinámica muestra la información acumulada por mes, para que resulte más sencilla la comparación de meses. Cuenta también con una matriz de agresividad de promociones como herramienta adicional para alcanzar el objetivo de ventas.

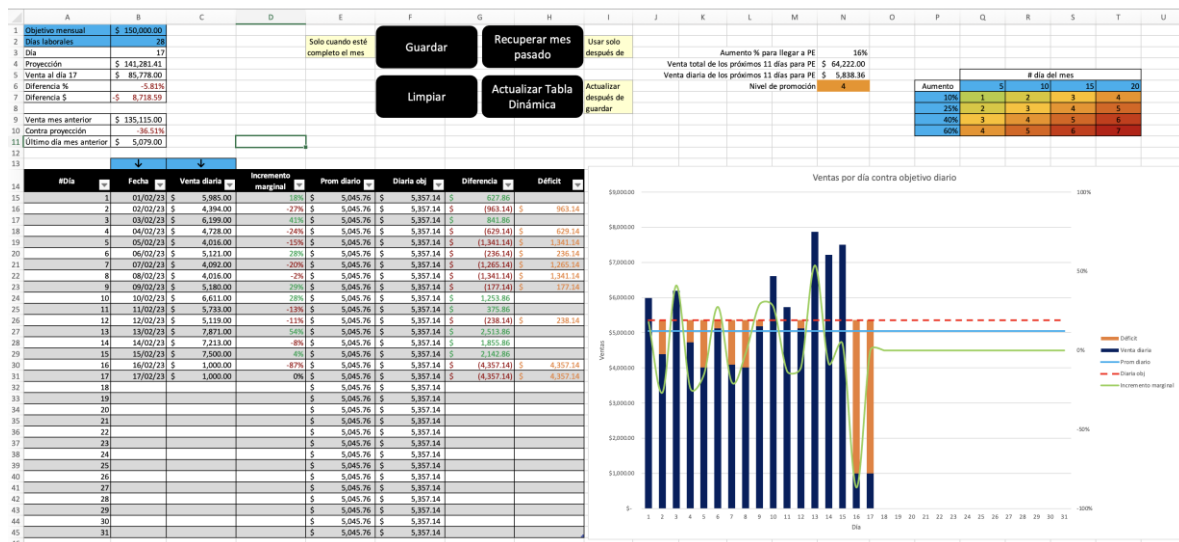


Ilustración 5 Dashboard principal, Fuente: Elaboración propia, Fecha: diciembre 2022

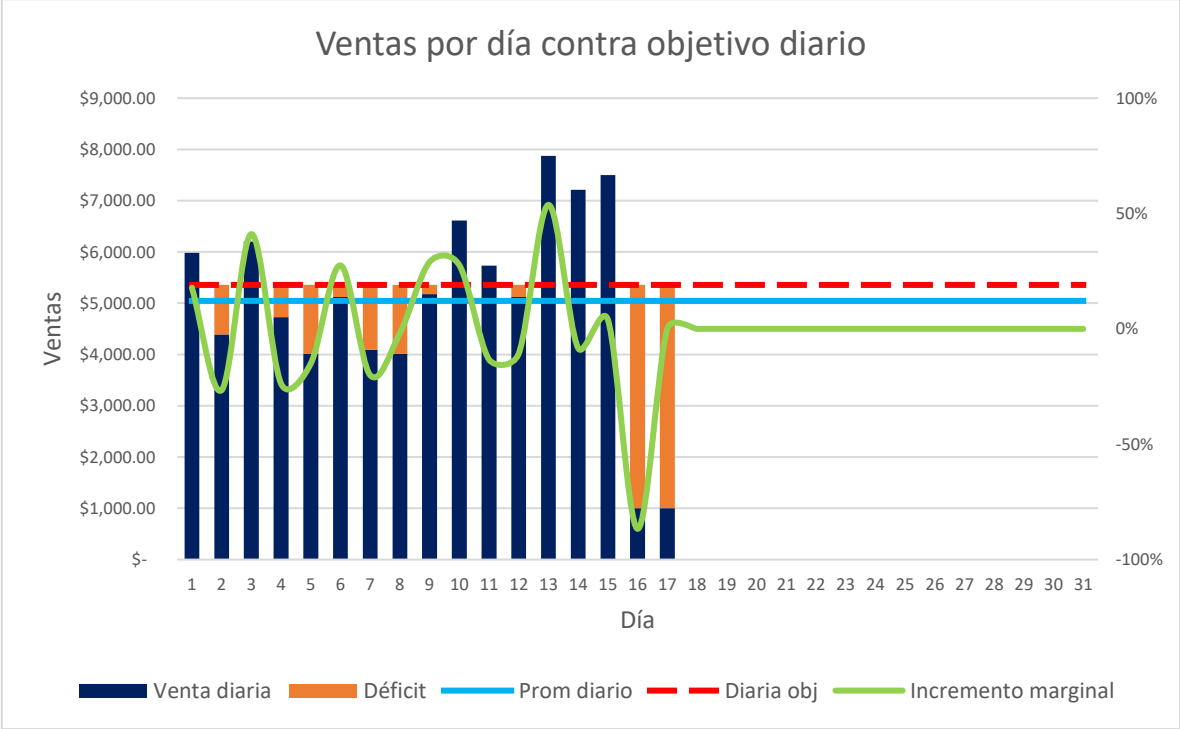
	A	B
1	Objetivo mensual	\$ 150,000.00
2	Días laborales	28
3	Día	17
4	Proyección	\$ 141,281.41
5	Venta al día 17	\$ 85,778.00
6	Diferencia %	-5.81%
7	Diferencia \$	-\$ 8,718.59
8		
9	Venta mes anterior	\$ 135,115.00
10	Contra proyección	-36.51%
11	Último día mes anterior	\$ 5,079.00

Ilustración 6 “Captura del resumen mensual”, Fuente: Elaboración propia, diciembre de 2022

#Día	Fecha	Venta diaria	Incremento marginal	Prom diario	Diaria obj	Diferencia	Déficit
1	01/02/23	\$ 5,985.00	18%	\$ 5,045.76	\$ 5,357.14	\$ 627.86	
2	02/02/23	\$ 4,394.00	-27%	\$ 5,045.76	\$ 5,357.14	\$ (963.14)	\$ 963.14
3	03/02/23	\$ 6,199.00	41%	\$ 5,045.76	\$ 5,357.14	\$ 841.86	
4	04/02/23	\$ 4,728.00	-24%	\$ 5,045.76	\$ 5,357.14	\$ (629.14)	\$ 629.14
5	05/02/23	\$ 4,016.00	-15%	\$ 5,045.76	\$ 5,357.14	\$ (1,341.14)	\$ 1,341.14
6	06/02/23	\$ 5,121.00	28%	\$ 5,045.76	\$ 5,357.14	\$ (236.14)	\$ 236.14
7	07/02/23	\$ 4,092.00	-20%	\$ 5,045.76	\$ 5,357.14	\$ (1,265.14)	\$ 1,265.14
8	08/02/23	\$ 4,016.00	-2%	\$ 5,045.76	\$ 5,357.14	\$ (1,341.14)	\$ 1,341.14
9	09/02/23	\$ 5,180.00	29%	\$ 5,045.76	\$ 5,357.14	\$ (177.14)	\$ 177.14
10	10/02/23	\$ 6,611.00	28%	\$ 5,045.76	\$ 5,357.14	\$ 1,253.86	
11	11/02/23	\$ 5,733.00	-13%	\$ 5,045.76	\$ 5,357.14	\$ 375.86	
12	12/02/23	\$ 5,119.00	-11%	\$ 5,045.76	\$ 5,357.14	\$ (238.14)	\$ 238.14
13	13/02/23	\$ 7,871.00	54%	\$ 5,045.76	\$ 5,357.14	\$ 2,513.86	
14	14/02/23	\$ 7,213.00	-8%	\$ 5,045.76	\$ 5,357.14	\$ 1,855.86	
15	15/02/23	\$ 7,500.00	4%	\$ 5,045.76	\$ 5,357.14	\$ 2,142.86	
16	16/02/23	\$ 1,000.00	-87%	\$ 5,045.76	\$ 5,357.14	\$ (4,357.14)	\$ 4,357.14
17	17/02/23	\$ 1,000.00	0%	\$ 5,045.76	\$ 5,357.14	\$ (4,357.14)	\$ 4,357.14
18				\$ 5,045.76	\$ 5,357.14		
19				\$ 5,045.76	\$ 5,357.14		
20				\$ 5,045.76	\$ 5,357.14		
21				\$ 5,045.76	\$ 5,357.14		
22				\$ 5,045.76	\$ 5,357.14		
23				\$ 5,045.76	\$ 5,357.14		
24				\$ 5,045.76	\$ 5,357.14		
25				\$ 5,045.76	\$ 5,357.14		
26				\$ 5,045.76	\$ 5,357.14		
27				\$ 5,045.76	\$ 5,357.14		
28				\$ 5,045.76	\$ 5,357.14		
29				\$ 5,045.76	\$ 5,357.14		
30				\$ 5,045.76	\$ 5,357.14		
31				\$ 5,045.76	\$ 5,357.14		

Tabla 2 "Registro de venta diaria", Fuente: elaboración propia, diciembre 2022

El archivo permite al usuario anticipar si logrará su objetivo de venta, de acuerdo a la venta diaria proyectada. La herramienta funciona de la siguiente manera: el empresario define el objetivo mensual de venta, se hace una captura de la venta diaria, dicha venta se proyecta según su tendencia, dando como resultado el porcentaje de cumplimiento vs. El objetivo definido.



Gráfica 1, "Venta diaria contra objetivo diario", Fuente: elaboración propia, diciembre 2022.

Aumento % para llegar a PE	16%					
Venta total de los próximos 11 días para PE	\$ 64,222.00					
Venta diaria de los próximos 11 días para PE	\$ 5,838.36					
Nivel de promoción	4					
			# día del mes			
		Aumento	5	10	15	20
		10%	1	2	3	4
		25%	2	3	4	5
		40%	3	4	5	6
		60%	4	5	6	7

Ilustración 10 “Matriz de agresividad de promociones”, Fuente: Elaboración propia, diciembre 2022.

En el área de mercado se realizaron los siguientes análisis y productos:

- **Manual de recomendaciones en base a las encuestas realizadas**

Una vez identificado el mercado meta, se consideró importante el conocer la percepción del cliente actual en las 3 unidades de negocio, es por ello que se realizaron 5 encuestas, cada una dirigida a los consumidores según su canal de compra, por ejemplo: Enchiladas local y Enchiladas a domicilio, donde, en ambos escenarios las experiencias pueden ser diferentes. Con base a las encuestas realizadas, se elaborará un manual con la información obtenida donde se pueda plasmar los atributos más importantes, con los resultados obtenidos se podrá dar una retroalimentación a los empresarios, para mantener lo que se está haciendo bien y a la vez, en qué se puede hacer mejor.

Las encuestas se realizaron del 27 de septiembre al 31 de octubre del año 2022. Se obtuvieron 43 resultados en total en donde 15 fueron de comida empacada al vacío y 22 de Taco local, lo que nos da a entender que los otros resultados (5 respuestas entre 3 encuestas) no fueron representativos por lo cual la información analizada no se puede considerar relevante y/o de importancia para la empresa. Dentro del presente manual se destacan las principales mejoras que sugieren los clientes, así como las necesidades que se reflejan, podemos decir que actualmente la visión de la empresa se encuentra muy alineada con la de los clientes, sin embargo, como en toda empresa, todavía existen aspectos en los que se pueden mejorar.

• **Mapeo de clientes potenciales**

Con la idea de incrementar el flujo de clientes y, por ende, las ventas, se realizó un mapeo en el cual se enlistan todos los mercados potenciales cercanos al establecimiento específicamente escuelas, hospitales y oficinas. Con este mapeo, se busca cubrir el canal tradicional de venta con material de apoyo como flyers y promociones dirigidas, y, de esta manera crear en ellos una intención de compra.

• **Guía de uso de redes sociales**

Una de las problemáticas encontradas es la inconsistencia en la “imagen de marca”, por ello se creó un documento con la finalidad de que todas aquellas personas que puedan llegar a manejar las redes sociales del grupo sepan entenderlas y utilizarlas de manera simple y uniforme. Dicho manual tiene como principal beneficio plasmar con elementos gráficos e instrucciones claras, la metodología y proceso para las publicaciones, creando estrategias por unidad de negocio y red social, de la mano, se busca eficientar la capacitación, minimizar el tiempo de curva de aprendizaje y asegurar una comunicación estandarizada. El documento se presenta de manera simple en un PDF y dentro de él se desarrollan los siguientes puntos:

- Descripción de los negocios
- Estandarización de colores
- Contenido sugerido por marca
- Google my bussines
- Benchmarking de redes sociales
- Recomendaciones generales

• **Calendario de publicaciones**

Dentro de este calendario se presentó los ideales de fechas en los que se debería de estar realizando publicaciones de las diferentes redes sociales, así como si es necesario realizar la monetización de esta, es decir, pagar para que la publicidad llegue a más personas y se proyectó el retorno de inversión de la misma.

- **Manual de promociones**

En un análisis de riesgos, se encontró un “*foco rojo*” en la elaboración y aplicación de promociones, es por ello que, para seguridad y protección de los empresarios, se elaboró un manual de términos y condiciones donde se plantearan todas las posibles promociones aplicables y cuáles serían las reglas, es decir, términos y condiciones aplicables, de esta manera, se evitan multas, malos comentarios en redes sociales, y una mejor experiencia de compra para los usuarios.

1.6. Valoración de productos, resultados e impactos

Al reincorporar un modelo de negocios como es la empresa, se realizaron ajustes en cuanto a las herramientas financieras que manejaban, se complementó con un reporte de gastos estructurado y formulado el cual era fundamental para los empresarios ya que no contaban con una segmentación de gastos claros, por lo cual no podían hacer observaciones ni análisis de estos. El punto de equilibrio era una gran incógnita ya que no lo suficientemente preciso, originalmente solo se consideró una proporción con relación a los gastos generales de cada unidad de negocio y no estaba incorporado la unidad de negocio de comida empacada al vacío, fue así como se hizo una revaloración dando como resultado una ponderación precisa, siendo el punto de equilibrio de cada marca mucho más exacto y así tener métricas más realistas.

Como se ha venido mencionando a lo largo de este documento, el objetivo principal de grupo era vender más, sin embargo los descuentos promociones no estaban dando el resultado financiero esperado, derivado de este análisis se decidió realizar la tabla de descuentos, donde antes de implementar descuentos y/o promociones, los empresarios puedan validar que dichos esfuerzos fueran rentables y no mermaran la utilidad, además de que fueran un apoyo y una métrica para que ellos pudieran llevar un control en cuanto a la proporción ventas/gastos y así lograr alcanzar su punto de equilibrio.

1.7. Bibliografía y otros recursos

La industria restaurantera en México- INEGI (s/f). Org.mx. Recuperado el 28 de septiembre de 2022, de

https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825199357.pdf

Nuestra Filosofía – Canirac. (s/f). Org.mx. Recuperado el 28 de septiembre de 2022, de

<https://canirac.org.mx/filosofia/>

Conociendo a la Industria Restaurantera. (s/f). Org.mx. Recuperado el 28 de septiembre de 2022, de <https://canirac.org.mx/2022/01/31/conociendo-a-la-industria-restaurantera/>

Opportimes. 2022. Alsea, FEMSA-OXXO y CMR dominan en restaurantes en México |

Opportimes. [online] <https://www.opportimes.com/alsea-femsa-oxxo-y-cmr-dominan-en-restaurantes-en-mexico/>

BBVA MEXICO. (2022, 30 marzo). *¿Qué son las Pymes y qué tipos hay?* BBVA México.

Recuperado 4 de octubre de 2022, de <https://www.bbva.mx/educacion-financiera/creditos/que-es-una-pyme.html>

Revfine.com. (2022, 26 mayo). *Restaurant Industry: Overview, Types, Examples and More.*

Recuperado 4 de octubre de 2022, de <https://www.revfine.com/es/restaurante-industria/>

2. Productos

[Los productos de tu PAP ya sean objetos o documentos, se entregarán a la organización con las que se trabajó. Estos productos podrían ser útiles en otros contextos para su mejor aprovechamiento. Considera lo siguiente para este apartado:

- Elabora la(s) ficha(s) descriptiva(s) de los productos elaborados.
- Presenta el producto de acuerdo con su tipología:
 - Plan
 - Modelo o prototipo
 - Metodología
 - Estrategia
 - Reporte
 - Diagnóstico
 - Manual
 - Técnica o herramienta
 - Producto y aplicación digital
 - Otros]

Manual de recomendaciones en base a las encuestas realizadas

El objetivo de este manual esta basado en la mejora continua, la percepción del cliente es sumamente importante, y, en lo relacionado con comida, debemos ser aún más cuidadoso, manteniendo los estándares más altos de calidad.

Para la elaboración de este manual, se elaboraron encuestas previas a los clientes para conocer los atributos más importantes al elegir los productos ofrecidos, a la par, se define la identidad de la empresa y el valor agregado con el que se diferenciará, es así como se definen los 5 atributos que siempre se deben mantener.

Es entonces cuando se diseña la encuesta y se hace una primera prueba con clientes para medir la claridad, tiempo de elaboración, si los reactivos son suficientes y el consolidado de información. Una vez realizada la encuesta, se aplica por lo menos durante 1 mes para tener resultados confiables, se consolida y extrae la información más relevante, para finalmente crear un plan de acción que fortalezcan aquellos elementos positivos encontrados y mejorar los aspectos donde los clientes perciben que se puede mejorar.



Introducción

¿MANUAL DE RECOMENDACIONES?

Dentro del siguiente documento se presentara la información resumida y clasificada que se obtuvo de las encuestas realizadas del 27 de septiembre al 31 de octubre a los clientes actuales de los diferentes negocios.

ENCUESTAS APLICADAS

Las encuestas se aplicaron a un total de 43 clientes. La finalidad de la encuesta era saber que piensan los clientes para implementar mejoras.

Mapeo de clientes potenciales

El objetivo de esta herramienta es crear un mapa de potenciales clientes en un radio de 3km a 5 km a la redonda. Una vez obtenida la información, se clasifica la información y se crea material POP.

Para definir el radio se considera el comportamiento de compra del consumidor, la entrega a domicilio y el costo que esto implica para la empresa.

Finalmente, se diseña la estrategia de comunicación y se mapea la ruta de entrega.

Mapeo estrategias de ventas

Grupo de empresas Food ever

La finalidad del presente documento es identificar los diversos negocios que se encuentran alrededor de Plaza universidad (ubicación de los diferentes negocios) esto con la finalidad de que los empresarios puedan realizar rutas para entrega de folletos y/o identificar los posibles clientes que puede llegar a tener.

Guía de uso de redes sociales y calendario de publicaciones

El propósito del Manual de recomendaciones es estandarizar la comunicación en redes sociales, según unidad de negocio y el objetivo, mercado y alcance de cada red social. El manual es enunciativo, mas no limitativo, es decir, se puede utilizar para crear promociones y material on-line y of line, además de recomendaciones para estar más accesible a cualquier persona que busque la marca o los productos que se ofrecen.

Para la elaboración de dicho manual se deben considerar los colores de la marca, fuente, tamaño, presentación del producto, mercado meta y objetivo de la publicación. La comunicación se estructura de acuerdo con cada plataforma y sus diferentes niveles de comunicación (reel, historia, post, encuesta, etc.). Con el resultado de las encuestas, el conocimiento del mercado y la actualización en la web, se define los mejores horarios y aplicación para la publicación de promociones. Se recomienda crear un calendario mensual y programar las publicaciones de la semana en las aplicaciones.

Se sugiere hacer un benchmark de la competencia, de esta manera, se puede identificar las publicaciones con mayor interacción y replicar el éxito que se han tenido.

Guía de uso de redes sociales

Grupo :



Elaborado por: Catalina Vargas
Diciembre 2022

OCTUBRE 2022

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
					1	2
Trabajar en folletos para entrega en escuelas y negocios cercanos						
3 Publicación tipo POST: Fácil usar Brevidad Texto Free-to por la mañana	4 Publicar historia Brevidad Texto Free-to Por la mañana	5 Publicar POST por la tarde <small>Elaboración y envío de propuestas para revisar el posteriormente para revisar el</small>	6 Publicar historia por la tarde <small>Elaboración y envío de propuestas para revisar el</small>	7 Publicar POST al medio día	8	9
SEMANA CON PUBLICIDAD PAGADA						
10 Publicar POST al medio día Determinar los tiempos de entrega de folletos y tratar de llegar a la mayor cantidad de puntos en la semana	11	12 Publicar Historia por la tarde	13	14 Publicar POST al medio día	15	16
Análisis para determinar el efecto de las publicaciones pagadas y no pagadas						
17	18	19	20	21	22	23
Análisis para determinar el efecto de los folletos de manera inmediata						
24	25	26	27	28	29	30
31	Hacer corte de cuentas respaldadas y determinar si la muestra es representativa					

Manual de promociones

El manual de promociones y calendario de publicaciones tiene como principal objetivo el definir los términos legales con los que deben publicarse las promociones, esto para minimizar el riesgo que pueden correr los empresarios, desde aspectos legales, como demandas en la Procuraduría Federal del consumidor (PROFECO), hasta mermas por no tener condiciones de aplicación.



GUIA DE

TERMINOS Y CONDICIONES

De las distintas promociones que se pueden
llegar a presentar

ELABORADO POR
CATALINA VARGAS EN NOV DE 2022



Herramienta de proyección

El objetivo es accionar en lugar de reaccionar para lograr el objetivo de ventas.

Esta herramienta tiene 5 conceptos principales:

1. *Objetivo de ventas* – que se define por los empresarios
2. *Días del mes que se trabajarán*
3. *Proyección* - se formula de la siguiente manera: $(\text{Suma del total de ventas al día} / \# \text{ días transcurridos}) * \text{Días del mes que se trabajarán}$
4. *% de cumplimiento con la proyección* - Es decir, si el mes mantuviera ese comportamiento de venta, ¿cuánto se vendería?
5. *Tabla de promociones* – Esta matriz considera: # de días restantes, % de cumplimiento, diferencial para llegar al objetivo

Reporte de gastos

El objetivo de este reporte es mantener los gastos en un rango sano para la empresa.

Para su elaboración, se capturaron todos los egresos que la empresa tiene, una vez enlistados, se clasificaron según su naturaleza: *Gastos de venta, gastos de operación o gastos financieros* y se estandarizaron para asegurar la certeza de los datos. Sumado a esto se incluye un manual para poder clasificar nuevos gastos, en caso de haber.

El origen de los datos deben ser los tickets, facturas o notas, la captura debe ser diaria para tener un mejor control.

Control de Gastos													FOOD EVER FOOD EVER FOOD EVER FOOD EVER	
2022													TOTAL ANUAL	PROPORCION ANUAL
ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE			
Gastos de operacion														
Gastos de venta														
Gastos de administracion														
Gastos Financieros														
GASTO TOTAL POR MES														
Validacion por Mes														
Diferencia	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK		

Punto de Equilibrio

El objetivo de este control es cuidar la rentabilidad y crecimiento de la empresa.

El punto de equilibrio se debe realizar por unidad de negocio, de esta manera se tiene la rentabilidad real y se asegura el 0 subsidio de marca, por lo tanto, la eficiencia financiera.

La fórmula para el punto de equilibrio es:

- $((\text{Ponderación de gasto} * \text{Gastos totales}) / \text{Precio de venta}) = \text{Total de unidades por vender}$.
- $\text{Total de unidades por vender} / \text{Precio de venta por producto} = \text{Monto total a vender}$

En este caso para la ponderación de gastos, se calculó el porcentaje capacidad instalada ocupada por cada unidad de negocio.

PUNTO DE EQUILIBRIO FOOD-EVER

Punto de equilibrio dado en unidades y cantidad \$

Concepto	Importes
Gasto fijo mensual	
Precio Producto A	
Costo Producto A	\$ -
Cantidad de Producto a vender mensual ✓	#jDIV/0!
Cantidad de Producto a vender anual ✓	#jDIV/0!
Cantidad de Producto a vender x día ✓	#jDIV/0!

Punto de Equilibrio en pesos (\$)

Anual

Concepto	Importes
Gastos fijos totales	
Costos variables totales	
Ventas totales	
Monto a vender anual ✓	#jDIV/0!
Monto a vender mensual ✓	#jDIV/0!
Monto a vender x día ✓	#jDIV/0!

Punto de Equilibrio en pesos (\$)

Mensual (Mes 1)

Concepto	Importes
Gastos fijos totales	
Costos variables totales	
Ventas totales	
Monto a vender mensual ✓	#jDIV/0!
Monto a vender semanal ✓	#jDIV/0!
Monto a vender por día ✓	#jDIV/0!

Tabla de descuentos

	Precio Plataforma	Descuento	Precio con descuento	Comision plataforma	Ganancias despues de comision	Costo de ventas	Utilidad	Ventas anuales (punto equilibrio)	Ventas diarias (punto equilibrio)
Taco frete									
Brunchiladas									
FOOEVER									

Estado de Resultados

El objetivo de este reporte es conocer si se está en pérdida o utilidad del ejercicio.

El resultado del ejercicio además de conocer si se está en utilidad o pérdida, es un reporte ejecutivo que permite en una vista conocer el estado financiero de la empresa y tomar acciones correctivas a tiempo. De acuerdo con la razón de ser de cada empresa, se clasifican los egresos para agruparlos en gastos o costos y tener un consolidado de lo facturado vs los egresos.

ESTADO DE RESULTADOS

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas Totales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Venta local												
Venta Delivery												
FOODCUEV												
Otros ingresos												
Tota de ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costo de Ventas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cobro plataformas delivery	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costo de ventas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Bruta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de venta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de operación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de administración	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Gastos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total gastos generales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad de operación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Préstamos Bancarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Variable de TC	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD FINANCIERA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ISR/ISC (depende del mes)												
PTU												
Impuestos Totales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PERDIDA O UTILIDAD NETA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

