
INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de Nivel Superior según Acuerdo Secretarial
15018, Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 De Noviembre de 1976

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y MERCADOLOGÍA

MAESTRIA EN MERCADOTECNIA GLOBAL



**“DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIOS DE UN SERVICIO
ESPECIALIZADO EN COMIDA SALUDABLE PARA LLEVAR”**

TESIS PROFESIONAL

PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN MERCADOTECNIA GLOBAL

PRESENTA

DANIEL TELLO VACA

ASESOR Mtro. José Luis Orozco Martínez

GUADALAJARA, JALISCO; DICIEMBRE 2009

Índice

Introducción	iv
Capítulo I. Contexto y Área de oportunidad.	1
I.1 Antecedentes.	1
I.1.1 Aspectos Socioculturales.	1
I.2 Definición de la Oferta de Servicio.	3
I.2.1 Comida saludable.	3
I.2.2 Oferta de comida preparada para llevar.	4
I.2.3 Niveles Socioeconómicos de los consumidores.	5
I.2.4 Entrevistas con expertos.	8
I.3 Área de oportunidad.	11
Capítulo II. Análisis del Mercado.	13
II.1 Percepción del consumidor hacia una alimentación saludable.	13
II.2 Mercado de comida rápida en México.	17
II.3 Resultados y Análisis.	19
II.3.1 Metodología.	19
II.3.2 Área de Negocio investigada.	20
II.3.3 Mercado Meta.	20
II.3.4. Definición del problema.	21
II.3.5 Antecedentes.	21
II.3.6 Información obtenida del Estudio Cualitativo.	21
II.3.7 Estudio Cuantitativo de Mercado.	22
Capítulo III. Análisis de la Industria.	29
III.1 Análisis de la Oferta.	29
III.2 Otros participantes.	31
Capítulo IV Evaluación financiera-económica.	34
IV.1 Estudio Técnico.	34
IV.1.1 Descripción de Productos y Servicios.	34
IV.1.2 Ventas.	35
IV.1.3 Proveedores.	36
IV.1.4 Tecnología.	36
IV.1.5 Equipo requerido.	37
IV.1.6 Productos y servicios futuros.	38
IV.1.7 Personal requerido.	38
IV.1.8 Infraestructura requerida en las instalaciones.	39
IV.1.9 Costos fijos.	39
IV.1.10 Inversión requerida.	40
IV.2 Estudio Financiero.	41
IV.2.1 Capital requerido y Gastos de Arranque.	41
IV.2.2 Análisis del punto de quiebre.	42
IV.2.3 Proyección de pérdidas y ganancias.	44
IV.2.4 Proyección de flujo de efectivo.	46

IV.2.5 Proyección de hoja de balance.	47
IV.2.6 Rentabilidad del proyecto.	47
IV.2.7 Otros indicadores financieros	49
IV.2.7 Plan a largo plazo	50
Capítulo V. Estrategia Mercadológica.	52
V.1 Propuesta de valor.	52
V.2 Ventaja competitiva.	52
V.3 Estrategia de mercadeo.	53
V.3.1 Posicionamiento.	53
V.3.2 Estrategia de precios.	53
V.3.3 Estrategia promocional.	53
V.3.4 Patrones de distribución.	53
V.3.5 Programas de mercadeo.	54
V.3.6 Estrategia de mercadeo en la Web.	54
V.4 Estrategia de ventas.	54
V.4.1 Pronóstico de ventas inicial.	54
V.4.2 Pronóstico de ventas – cinco primeros años.	55
V.5 Alianzas estratégicas.	56
Conclusiones y Recomendaciones.	57
Bibliografía	59
Anexos	62
1. Oferta de comida saludable en Guadalajara.	62
2. Contenedores biodegradables.	66
3. Plan de investigación.	67
3.1 Objetivos de la Investigación.	67
3.1.1 Objetivo General.	67
3.1.2 Objetivos Específicos.	67
3.1.3 Preguntas de Investigación.	68
4. Tablas y proyección de estados financieros.	70
4.1 Proyección de ventas para el primer año de operación.	70
4.2 Proyección de ventas para los primeros 5 años de operaciones.	71
4.3 Estado de pérdidas y ganancias para el primer año de operación.	72
4.4 Estado de pérdidas y ganancias para los primeros 5 años de operaciones.	73
4.5 Flujo de efectivo para el primer año de operación.	74
4.6 Flujo de efectivo para los primeros cinco años de operaciones.	74
4.7 Hoja de Balance.	75
5. Diseño de un menú típico.	76

INTRODUCCION

Se presenta en este trabajo el reporte mercadológico de un proyecto para emprender un negocio: la creación de una empresa dedicada a la producción y venta de comida preparada para llevar. El proyecto se destaca por dos ventajas competitivas: la oferta de un menú balanceado nutricionalmente y por su entrega a domicilio.

La propuesta de negocio se considera un tema de actualidad que pretende satisfacer una necesidad de mercado de sectores poblacionales que buscan alimentarse más sanamente y buscan alimentos preparados para llevar o que les sean entregados en sus domicilios.

En el desarrollo de esta propuesta se llevó a cabo una investigación exploratoria para conocer las necesidades del mercado y las actitudes de algunas amas de casa sobre la comida preparada ofertada en Guadalajara. También se llevó a cabo una investigación bibliográfica y en otros medios, como Internet, para conocer las actitudes de los consumidores hacia la alimentación saludable, la información nutricional de los alimentos y la percepción hacia los beneficios que produce en la salud la ingesta de ciertos alimentos.

Se analizó también la oferta actual de comida para llevar, en la ciudad de Guadalajara, especialmente la de los competidores que actualmente ofertan un producto lo más semejante al concepto de comida saludable de este proyecto y la de la competencia que ofrece comida preparada, tipo casera, para llevar, incluyendo la que se ofrece en los supermercados de la ciudad.

Se integra el estudio técnico para definir la lista de equipos requeridos para las instalaciones físicas de la cocina y del área de exhibición y venta de los platillos preparados, incluyendo un estimado de costo que incluye, además del costo de estos equipos, el costo de los servicios requeridos y los salarios del personal de cocina, administrativo y de ventas.

En base a un pronóstico de ventas para cinco años de operación se desarrolló un estudio financiero con el propósito de evaluar la rentabilidad del proyecto.

Finalmente, se presenta la propuesta mercadológica con las estrategias para posicionar la empresa en el mercado. Así como las conclusiones y recomendaciones que resultan de este proyecto de emprendimiento.

Como anexos, se incluyen en este trabajo, entre otros, el plan de investigación desarrollado, documentos con tablas y proyecciones como soporte del estado financiero, y un diseño propuesto de un menú típico semanal como ejemplo de la propuesta de este proyecto.

CAPITULO I

CONTEXTO Y AREA DE OPORTUNIDAD

La demografía de las grandes ciudades de México como Guadalajara, está cambiando y con ella la necesidad de nuevos servicios, entre ellos, el de suministro de alimentos preparados que satisfagan la necesidad de alimentación, de manera rápida y eficiente, pero también nutricionalmente. Se percibe una preocupación y necesidad de algunos segmentos de la población urbana por alimentarse mejor y cuidar de su salud.

En este primer capítulo se presenta el propósito de este proyecto, el problema de investigación, un análisis sociocultural de los grupos demográficos y de sus hábitos alimenticios, además de dos entrevistas con expertos: un chef profesional y una nutrióloga.

I.1 Antecedentes.

Este proyecto nace de una idea: la creación de una cocina especializada en comida preparada para llevar.

La idea surge porque, para el autor, el cocinar es una de sus actividades preferidas: el arte de crear platillos a partir de diversos ingredientes, la combinación de texturas, aromas y sabores, la presentación del platillo terminado y la satisfacción de su degustación.

A partir de esta idea se analizaron diferentes escenarios y alternativas para la creación de una cocina o de un pequeño restaurante. Una de las opciones más atractivas fue la de ofrecer el servicio de comida preparada para llevar que incluya dos características, que pueden ser ventajas competitivas que diferencien el servicio de la competencia existente en la ciudad de Guadalajara: el especializar la cocina en alimentos saludables (cuyo concepto es explicado en párrafos siguientes) y el de entrega de los alimentos a domicilio.

I.1.1 Aspectos Socioculturales.

En las grandes ciudades, como Guadalajara, cada día se vive más aprisa. Muchas personas tienen varias ocupaciones a lo largo del día, siendo muy común que salgan de sus hogares muy temprano cada día y regresen ya en las últimas horas de la tarde o ya de noche, debido a que las distancias que se deben de recorrer diariamente son cada vez más largas. El tráfico aumenta también gradualmente y cada vez se requiere de más tiempo para desplazarse de un lugar a otro.

Además, es común que los miembros de la familia tengan diversas actividades fuera de casa todos los días: trabajo, escuela, actividades deportivas, eventos culturales, aprendizaje de idiomas, actividades sociales, entre otras, por lo que es ahora más difícil que todos los miembros de una familia se sienten juntos a comer en el hogar y también es ahora menos usual que un miembro de la familia tenga la responsabilidad de cocinar para todos los demás.

El esquema de la familia mexicana típica de clase media de varias décadas atrás ha venido casi desapareciendo, entendiendo ese esquema como el formado por: un padre de familia que labora y come en su hogar con su familia todos los días; una madre de familia que se hace cargo del hogar solamente y no tiene una ocupación laboral fuera de este ni ejerce profesión alguna; varios hijos que atienden la escuela ya sea por la mañana o por la tarde pero que comen en familia diariamente, y ayuda doméstica de una mujer que puede o no cocinar para la familia pero que forma parte importante del hogar.

Este esquema ha sido sustituido en la actualidad por varios otros como: hogares donde ambos esposos trabajan; hogares con un solo padre (padre o madre); familias formadas por hermanos adultos solteros; parejas del mismo sexo; madres o padres solteros; adultos mayores o viudos que viven solos; estudiantes que vienen de otros lugares y viven solos o con otros estudiantes, entre otros.¹

Es en base a este concepto de la vida urbana moderna que se identifican las necesidades de estas personas por servicios de comida lista para llevar o que les pueda ser entregada en sus domicilios o centros de trabajo durante el medio día, que es cuando, culturalmente, en México, tomamos nuestro principal alimento. Se reconoce que esta es la necesidad principal, y no la de ofertar desayunos o cenas, que son alimentos que probablemente se consuman con mayor frecuencia en casa o bien se omitan de manera formal.

Un aspecto sociocultural importante que ha modificado los hábitos alimenticios de la población en las ciudades es la cada vez mayor integración de las mujeres al ambiente laboral. Recordando que décadas atrás el papel del ama de casa tradicional era el de cuidar del hogar y preparar los alimentos para ella y su familia. Al formar ya parte importante del campo laboral, el ama de casa no tiene ya ni el tiempo ni la posibilidad física de preparar los alimentos en su

¹ AMAI, Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado, Conferencia *Perspectivas del Mercado Mexicano*, AMAI, Cuartos Talleres de Investigaciones de Mercados, México, D.F., 17 de Mayo de 2001, Revista Electrónica.

hogar por lo que requiere de comprarlos ya preparados y consumirlos o servirlos a su familia de la manera más práctica y rápida posible.

En nuestro país, de manera particular, se darán durante el transcurso de este siglo cambios demográficos importantes. Hoy día México es un país de gente muy joven, pero de continuar la disminución en el crecimiento demográfico, si en el 2000 uno de cada 3 mexicanos era menor de 15 años y uno de cada 20 era mayor de 65 años, se pronostica² que en el 2050 uno de cada 7 mexicanos será menor de 15 años y uno de cada 4 será mayor de 65 años. Es decir, la proporción de adultos y adultos mayores en la población mexicana aumentará y la proporción de jóvenes, adolescentes y niños disminuirá.

Es claro que se están viviendo avances tecnológicos importantes cada día que han repercutido, entre otras cosas en el aumento en la expectativa del tiempo de vida de las personas. Las investigaciones médicas encuentran día a día nuevos avances, no solo para curar, sino para prevenir enfermedades y reconocen como una parte importante de la prevención de estas, los hábitos de alimentación sana y de ejercicio físico. La esperanza de vida general de los mexicanos en el 2000 era de 75 años, 73.4 años para la población masculina y 77.6 años para la femenina, más del doble que la esperanza de vida hace 70 años³.

Entonces se prevé que el mercado de alimentos para adultos mayores, que ya existe ahora en las ciudades, se incrementará en las siguientes décadas, y este creciente número de adultos tendrán necesidades de ofertas de comida preparada con características especiales de acuerdo con su edad o estado físico. Esto significa que el mercado está cambiando y esos adultos y adultos mayores requerirán de servicios especializados dirigidos a ellos. Entre estos servicios está el de alimentos preparados saludables. En otras palabras, el mercado actual de fast-food que satisface necesidades de niños y jóvenes ya no será atractivo para ese segmento de mercado formado por adultos mayores.

² *Ibíd.*

³ *FAO – Perfiles Nutricionales por países – MÉXICO* (2003), Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, p.9.

I.2 Definición de la oferta de Servicio.

I.2.1 Comida Saludable.

Por comida saludable se define aquella que es opuesta a la comida chatarra, es decir: alimentos balanceados nutrimentalmente y bajos en calorías, utilizando en su elaboración, preferentemente, ingredientes orgánicos y frescos, sin añadir más de lo necesario sal, aceites y grasas, y que durante su preparación no se degraden de manera importante los nutrimentos y vitaminas de los ingredientes. En otras palabras, comida que no sea una amenaza para la salud, sino que la promueva.

De acuerdo con información localizada en un artículo electrónico en Internet⁴, las demandas de los consumidores son la fuerza impulsora de los cambios en la industria alimenticia. Estas demandas, contradictorias a veces, tienen como objetivo que se produzcan alimentos procesados o preservados que sean “menos artificiales” y más nutritivos; que mantengan más la textura y el sabor del alimento fresco. En particular, respecto de alimentos procesados, los consumidores buscan alimentos con menos:

- calorías
- grasa
- colesterol
- sal
- uso de aditivos químicos

Además, los consumidores buscan que estos alimentos:

- estén “mínimamente procesados” y con apariencia de “frescos”
- sean convenientes, estables y con aceptable “vida útil”
- que no sólo “no dañen” la salud sino que “promuevan la salud” (alimentos “saludables o funcionales”)
- contengan sustancias antimicrobianas de “origen natural” que no sean rechazadas por el consumidor.

I.2.2 Oferta de comida preparada para llevar.

El servicio de Comida preparada para llevar, que tenga las características de comida saludable descrita en párrafos anteriores, puede satisfacer necesidades de consumidores que

⁴ Chirife, Jorge (2005), Las exigencias del Rey Consumidor, Consultado el 18 de Marzo de 2005. Disponible en <http://www.nutrar.com>

requieren de consumir alimentos con características especiales, ya sea por su alto nivel de conciencia respecto de la conservación de la salud, o bien por requerimientos especiales debidos a ciertas enfermedades o convalecencia de ellas.

Se habla entonces de dos segmentos de mercado diferentes:

- Uno formado por las personas interesadas o preocupadas por cuidar su salud, que pueden ser hombres y mujeres jóvenes con conciencia de su apariencia y bienestar físico o bien madres y padres de familia que cuidan muy de cerca la alimentación de su familia.
- Otro, el segmento formado por personas que padecen alguna enfermedad o están convalecientes (por ejemplo de diabetes o hipertensión).

Aún cuando son dos segmentos diferentes, el servicio de comida preparada, de acuerdo a la definición de cocina saludable, puede atender a ambos, ya que los alimentos que componen el menú del negocio que se pretende crear en el proyecto deberán estar preparados no solamente bajo normas y estándares estrictos y controlados de higiene, sino también con ingredientes naturales, con un mínimo de conservadores y cuidando la adición de sal, grasas, frituras, harinas y azúcares refinados, entre otros. Los platillos deberán ser formulados con la participación y supervisión de nutriólogos experimentados, obteniendo un producto para satisfacer a ambos segmentos.

Se plantea en este proyecto incorporar el servicio de entrega a domicilio de los pedidos de comida preparada hechos por teléfono o Internet, como característica importante que pueda convertirse en una ventaja competitiva, para satisfacer la necesidad de conveniencia o facilidad del cliente, en la oferta de servicio de comida preparada, saludable, empacada en contenedores biodegradables, lista para consumirse, y entregada en su domicilio.

I.2.3 Niveles Socioeconómicos de los consumidores.

Los segmentos de mercado de interés en este proyecto son los que están formado por consumidores de los niveles socioeconómicos alto inferior (A.-), medio superior (B+) y medio inferior (B-), es decir, consumidores con el poder económico para adquirir comida preparada con regularidad. En base a trabajos de Tesis de Licenciatura⁵ consultados y a entrevistas

⁵ Cistero Madrigal, Víctor M, et. al. (1995), *Investigación de Mercado para determinar la factibilidad de establecer una cocina económica con servicio Express en la zona de Guadalajara*, ITESO.

personales llevadas a cabo en un semestre anterior (ver resultados en la sección II.3.6 de este reporte), se parte del hecho de que estos consumidores acostumbran comprar comida preparada para llevar y sí están interesados en una oferta de comida saludable⁶.

Tratando de identificar que tipo de familias pueden formar parte del mercado meta, es posible auxiliarse con la clasificación de etapas del ciclo familiar⁷ en nueve categorías, que son:

- Solteros: jóvenes solteros que no viven con sus padres
- Parejas recién casadas: parejas jóvenes sin hijos
- Nido lleno I: el menor de los hijos tiene menos de 6 años de edad
- Nido lleno II: el menor de los hijos tiene 6 años de edad o más
- Nido lleno III: parejas casadas mayores con hijos que dependen de ellas
- Nido vacío I: parejas casadas mayores, sin hijos que vivan con ellas, jefe de familia en la fuerza del trabajo
- Nido vacío II: matrimonios mayores, sin hijos que vivan con ellos, jefe de familia retirado
- Sobreviviente solitario, en la fuerza de trabajo
- Sobreviviente solitario, retirado

Entonces es posible asumir que el mercado meta de este proyecto son consumidores que pueden pertenecer a todas las familias descritas y que:

- a. se interesen en la calidad de los alimentos que consumen
- b. se preocupen por mantener y mejorar su calidad de vida
- c. que no dispongan de tiempo para preparar sus alimentos
- d. que tengan los recursos económicos para contratar el servicio
- e. que exista en el hogar algún integrante con necesidades especiales de alimentación

Es decir, aun cuando todas las personas requieren de alimentos, es posible encontrar entre ellas a personas concientes de su salud y de la calidad nutricional de los alimentos que consumen, o bien a personas con necesidades nutrimentales especiales, en cualquiera de las

⁶ Gutiérrez Núñez, Maria Elena, et. al. (1995), *Estudio de Mercado para la apertura de un Restaurante de comida tradicional con ingredientes ligeros, bajas en grasas e integrales*, ITESO.

⁷ Kotler, Philip (2000), *Dirección de Marketing*, Pearson/Prentice Hall, p. 168.

nueve clasificaciones anteriores, excepto, tal vez, en menor grado, las pertenecientes a la primera clasificación (Solteros).

En México, como en otros países industrializados, se puede hablar, desde el punto de vista generacional, de diferentes tipos de consumidores, con diferentes gustos y tendencias de consumo. De manera general, otra clasificación de los consumidores, de acuerdo a su generación es⁸:

- Adultos mayores (personas de la tercera edad):
 - Mayores de 65 años
 - Viudos o viudas
 - Requieren cuidados especiales por salud y envejecimiento
 - Mercado para productos alimenticios con características especiales: nutritivos, digeribles fácilmente, porciones individuales y pequeñas, empaques fáciles de abrir, suplementos
 - Son consumidores fieles a sus marcas; se resisten al cambio
- Adultos
 - Personas adultas entre 45 y 65 años
 - Mercado para alimentos reducidos en calorías, grasas, sal. Son consumidores que inician a experimentar problemas de salud o de obesidad; comienzan a modificar sus hábitos alimenticios
 - Reconocen marcas como símbolo de status
 - Están familiarizados con uso de hornos de microondas.
- Adultos de la generación X
 - Adultos en edades de 30 a 45 años
 - Generación original del “fast food”
 - Personas indulgentes, endeudadas
 - No les gusta cocinar. Prefieren ordenar comida
 - Les gusta experimentar con sabores y cocinas exóticas
- Generación Y “eco”
 - Adultos jóvenes de 18 a 30 años

⁸ Gómez Elizabeth (2008), *Tendencias en el Consumo de Alimentos hacia el 2020*, Presentación Foro Global Agroalimentario, Canadá, Junio 13., Consultado el 20 de Agosto de 2008. Disponible en <http://www.agrgc.ca>.

- Tienen influencias culturales globales
 - Crecieron alrededor del auge de Internet
 - Tienen mayor conciencia social
 - Leen las etiquetas nutrimentales
 - El cuidado de su salud es una forma de vida
 - Cocinar y comer es un evento social para ellos
 - Seleccionan marcas de forma individual de acuerdo a estilo de vida
 - Buscan un mejor balance entre trabajo y vida personal
 - Ven los alimentos Premium como asequibles
 - Son partidarios del slow food (preparación de comidas con alimentos frescos, orgánicos) en vez del fast food
- Generación Z o del Milenio
 - Jóvenes entre 10 y 18 años
 - Altamente influidos por la globalización y los problemas ambientales
 - En el futuro próximo manejarán su salud y peso con mayor conocimiento científico y tecnológico
 - Se cree buscarán bocadillos y alimentos de conveniencia mas saludables
 - Para ellos las marcas son una moda; buscan la novedad

De acuerdo a la clasificación anterior y a las características generales de estos grupos poblacionales, una cocina saludable, como la de este proyecto, puede ofrecer productos de interés a todos ellos. Se considera tal vez al grupo más difícil de interesarse por una cocina saludable, al formado por la generación X, por su estilo de vida, cultura alimenticia y aprecio por la fast food.

I.2.4 Entrevistas con expertos.

Como parte de la información que se buscó para definir el diseño del servicio de comida preparada, se llevaron a cabo dos entrevistas con expertos, una con un reconocido Chef y otra con una especialista en nutrición con amplia experiencia docente y profesional.

En la entrevista realizada al Chef Héctor Uvence⁹, experto en la preparación de alimentos, se destacan los siguientes cometarios respecto al tema en estudio:

- Es positivo el considerar tanto la entrega a domicilio como el enfoque de una cocina económica saludable como ventajas competitivas.
- Sugiere visualizar la cocina con características Gourmet, Saludable, Dietista, Nutritiva.
- Ve nichos de mercado en adultos y adultos mayores con necesidades alimentarias especiales (enfermos o convalecientes de trombosis, hipertensión, diabetes, artritis, enfermedades del corazón, entre otras).
- Sugiere enfocar el negocio hacia los niveles socioculturales medio y medio superior.
- Otra idea que sugiere es el enfoque hacia deportistas (alimentación energética y alta en proteínas).
- Piensa que a futuro se puede tener una cocina (comisariato) y varios puntos de venta.
- Sugiere trabajar en conjunto con un nutriólogo (o varios de ellos) para obtener su aprobación y recomendación.
- Sugiere promoción en tiendas naturistas.
- Reconoce a Guadalajara como plaza difícil pero ve una oportunidad buena en el proyecto, sugiere un enfoque de Cocina de Ciencia y Salud.

Por otra parte, en la entrevista con la especialista en nutrición, María de Lourdes Avella¹⁰, se obtuvieron los siguientes puntos y recomendaciones respecto de ofertar una comida saludable:

- La mayoría de las personas identifica la palabra "dieta" o la frase "estar a dieta" con restricción, comer lo que no les gusta y con seguir durante un corto tiempo esa alimentación especial.

⁹ Héctor Uvence es un Chef con más de 30 años de experiencia, diseñador de restaurantes en Canadá, Estados Unidos y México, propietario de una escuela para preparación de licenciados en Gastronomía y para capacitación de cocineros de los restaurantes de la ciudad. Entrevista llevada a cabo el 3 de Marzo del 2005.

¹⁰ María de Lourdes Avella es Química Farmacobióloga con especialidad en bioquímica quien cuenta con más de 20 años de experiencia en cátedra y práctica de Nutrición Humana. Ha sido profesora en las facultades de Medicina de la UNAM y de la Universidad de Guadalajara, así como de la licenciatura en Nutrición de la UNIVA. Ha participado también en programas de televisión local dirigidos al bienestar y salud de la mujer mexicana. Entrevista llevada a cabo el 22 de Marzo de 2005.

- Es muy común que las personas no relacionen (poca conciencia) que la alimentación es básica para el suministro de energía al cuerpo (y cerebro) para sus funciones vitales y para la formación de tejidos.
- En la alimentación diaria, y en cada comida que se haga durante el día, deben estar presentes siempre los cuatro grupos nutritivos siguientes (además de la fibra que no es un nutrimento, pero interviene en el metabolismo, transporte y desecho de los nutrientes)
 - proteínas
 - carbohidratos
 - grasas
 - vitaminas y minerales
- Se debe preferir el consumo de proteína animal a la vegetal.
- Se debe preferir el consumo de grasa vegetal a la animal.
- Elegir los alimentos que dan salud o contribuyen a mantener la salud vs. los alimentos que causan problemas de salud (a corto o largo plazo).
- Es indispensable consumir diariamente frutas y verduras (de preferencia las de color verde, amarillas y rojas) que son las que contienen prácticamente todas las vitaminas (que son activadores de enzimas para el aprovechamiento de los nutrientes).
- No se deben crear dietas o programas alimenticios generales, el metabolismo de cada persona es particular y diferente de los demás, tomar en cuenta las calorías requeridas para el metabolismo basal, el requerido para mantener las funciones vitales del cuerpo humano (aproximadamente el 70% de la energía ingerida) y para las actividades particulares de cada persona (30% de la energía).
- Cuidar el contenido calórico de los alimentos, el exceso de calorías se almacena como depósito de grasas.
- La reglamentación oficial¹¹ dice que para que un alimento se clasifique como "light" debe contener un 25% menos de calorías que el alimento equivalente.
- Ella ve muy atractivo el proyecto de la cocina saludable y sugiere que se enfoque en:
 - promover el cambio de hábitos alimenticios

¹¹ Norma Oficial Mexicana NOM-086-SSA1-1994, Bienes y Servicios: Alimentos y Bebidas no alcohólicas con modificaciones en su composición. Especificaciones nutrimentales.

- la educación nutricional de los consumidores
- el arte de comer - arte aprendido
- La diabetes es una enfermedad de alta incidencia en México¹²
- Existe un problema de sobrepeso y obesidad en los niños y adolescentes de Jalisco¹³
- Sugiere la creación de varios tipos de menús que cubran necesidades de diferentes grupos de consumidores:
 - vegetarianos
 - diabéticos
 - que buscan la reducción de peso

I.3 Área de oportunidad.

Se requiere evaluar la factibilidad mercadológica de la oferta de servicio de Cocina Saludable para llevar, considerando las necesidades e intenciones de compra de consumidores:

- preocupados por el cuidado de su salud e interesados en la calidad de los alimentos que consumen, para mantener la apariencia deseada y el bienestar físico;
- que tienen como prioridad el cuidado de la alimentación de su familia;
- o que padecen alguna enfermedad o están en convalecencia y requieren un cuidado especial en los alimentos que consumen.

Y que a partir de los resultados obtenidos en dicha evaluación, se pueda desarrollar la estrategia de negocio adecuada, que le permita a la empresa diferenciarse, en la industria de preparación de alimentos y bebidas, particularmente de las cocinas económicas, y posicionarse entre los consumidores en el área geográfica delimitada por las colonias Chapalita y Jardines del Bosque, de la ciudad de Guadalajara, que se de como un servicio:

¹² La población en México de personas con diabetes fluctúa entre los 6.5 y los 10 millones (prevalencia nacional de 10.7% en personas entre 20 y 69 años) de acuerdo a la Federación Mexicana de Diabetes, A.C. Consultado en www.fmdiabetes.org/v2/paginas/d_numeros.php el 07 de Diciembre de 2009.

¹³ De acuerdo a la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición 2006, llevada a cabo por el Instituto Nacional de Salud Pública, en Jalisco el 19.7 por ciento de los niños entre 5 y 11 años tienen sobrepeso, mientras que el 8.1 por ciento está en peores condiciones ya que padece obesidad. En el caso de los jóvenes entre 12 y 19 años; el 35.5 por ciento tuvo exceso de peso. Consultado en www.insp.mx/ensanut/centrocci/Jalisco.pdf

- especializado en la preparación de alimentos saludables formulados con la colaboración y supervisión de nutriólogos certificados y experimentados en la formulación de dietas
- con la opción de entregarlos a domicilio, y
- con acceso en línea para la solicitud/reservación/pago del servicio.

CAPITULO II

ANÁLISIS DEL MERCADO.

En este capítulo se analizan las percepciones actuales de los consumidores con respecto de sus hábitos alimenticios, sobre la información nutrimental que se ofrecen en el mercado sobre los alimentos y sobre sus creencias de los beneficios o perjuicios a la salud asociados a los alimentos. Se estudia también el mercado de comida rápida en México como un problema resultado de hábitos alimenticios poco sanos y que se establece como contexto para la presentación del objetivo de este proyecto.

Se presenta también la metodología y los resultados de las investigaciones cualitativa y cuantitativa que definen el mercado meta para la empresa propuesta.

II.1. Percepción del consumidor hacia una alimentación saludable.

En los Estados Unidos de Norteamérica, la organización Internacional Food Information Council (IFIC)¹⁴ llevó a cabo un estudio, en el año 2007, para evaluar las actitudes del consumidor norteamericano respecto al efecto de los alimentos sobre la salud. Los resultados, aunque son producto de encuestas aplicadas a norteamericanos, reflejan bien un sentir y una preocupación global, cada vez mayor entre el consumidor urbano, de mantener en buen estado su salud, y una mayor conciencia del papel que juega la alimentación en el mantenimiento y recuperación de la salud.

Los principales resultados del estudio mencionado son:

- 63% de los consumidores creen tener el control sobre su propia salud. Estos consumidores creen que los alimentos y la nutrición juegan el rol más importante en el mantenimiento o mejora de la salud (75%), más que el ejercicio (66%) o factores hereditarios (43%).
- Algunas de las enfermedades que más preocupan a los consumidores son: enfermedades del corazón y sistema circulatorio (53%), sobrepeso (33%) y colesterol alto (13%).
- La cantidad de consumidores que mencionan el sobrepeso como principal preocupación de salud fue el 33% vs. 24% que mencionaron el cáncer y vs. 17% que consideraron a la diabetes como el principal problema.

¹⁴International Food Information Council (2007). *Consumer Attitudes towards Funcional Foods / Foods for Health*. Consultado el 19 de Agosto de 2008. Disponible en www.ific.org.

- Al preguntarles si creían en que los alimentos tienen un efecto positivo sobre la salud, la gran mayoría (85%) de los consumidores afirmaron estar de acuerdo en que ciertos alimentos presentan beneficios para la salud, más allá de sus nutrientes básicos y en que estos alimentos pueden reducir el riesgo de contraer enfermedades.
- Los consumidores reportaron haber hecho cambios en su dieta durante el último año, ya sea como reducciones en su dieta o como adiciones a su dieta:
 - reducciones
 - 15% trató de consumir menos grasas
 - 11% redujo su ingesta de calorías
 - 10% redujo su consumo de azúcar
 - 5% bajo su ingesta de carbohidratos
 - 5% bajo su ingesta de sal
 - 4% redujo su consumo de carne
 - 4% redujo o detuvo su consumo de fast food o comida chatarra
 - 4% redujo o detuvo su consumo de alimentos fritos
 - 3% bajó su consumo de refrescos
 - adiciones
 - 11% aumentó su consumo de vegetales
 - 9% aumentó su consumo de frutas
 - 3% adicionó más fruta a su dieta
 - 3% aumentó su ingesta de agua
 - 2% comió más granos
 - 2% inició a tomar vitaminas o suplementos
- 9 de cada 10 norteamericanos son capaces de nombrar un alimento específico o su componente y su beneficio asociado a la salud.
- Las principales alimentos mencionados por los norteamericanos como alimentos que traen beneficios a la salud fueron:
 - Frutas y verduras
 - Pescado / aceite de pescado / mariscos
 - Leche
 - Granos enteros
 - Fibra
 - Avena

- Té verde
- Carne
- Agua
- Especias y hierbas
- Productos lácteos (no leche)
- Cereales
- Nueces
- Jugos

En otro estudio llevado a cabo por la misma organización (IFIC)¹⁵, en este año (2008) y dirigida al pueblo norteamericano, se encontraron los siguientes datos adicionales sobre las actitudes de estos consumidores sobre como ven ellos sus dietas, sus esfuerzos por mejorarlas y cómo entienden los componentes de los alimentos:

- 39% de los norteamericanos perciben su salud como “excelente” o “muy buena” vs. 33% que respondió esto en el año 2006.
- Los norteamericanos mencionaron al desayuno como la comida más importante del día (92%), seguida por la cena (89%) y por el “lunch” (83%); sin embargo solamente el 46% de ellos tienen el hábito de desayunar los 7 días de la semana.
- En respuesta a la pregunta del número de porciones de frutas y vegetales se encontró que 13% de ellos comen 5 o más porciones al día; pero 55% de ellos respondieron comer 1 o 2 porciones de frutas y vegetales al día.
- Solamente el 25% de los norteamericanos consideran su peso como “ideal” vs. 31% que lo respondieron en el 2006 y 28% en el 2007.
- 59% de la población norteamericana se considera con “sobrepeso” y el 11% se describe como “obeso”. Solamente el 4% se percibe como “bajo de peso”.
- El 57% de los norteamericanos dice estar tratando de perder peso, 22 % trabaja en mantener su peso, 17% dice no hacer nada al respecto y 4% afirma tratar de ganar peso.
- Para bajar de peso o mantener su peso, lo que más hacen los norteamericanos es iniciar o aumentar sus programas de actividad física y ejercicio; el 65% afirma reducir

¹⁵International Food information Council (2008), *Food & Health Survey: Consumer Attitudes toward Food, Nutrition & Health*. Consultado el 19 de Agosto de 2008. Disponible en www.ific.org.

el tamaño de las porciones de alimentos; y solamente el 5% afirma consultar con un nutriólogo o dietista.

- Se les preguntó el impacto que tiene sobre su decisión de compra alguno de los siguientes factores: conveniencia, efecto sobre la salud, precio y sabor. La respuesta más frecuente fue el sabor (84%), después el precio (70%), conveniencia (55%) y el efecto sobre la salud (62%).
- Los segmentos de población más aptos para identificar el efecto sobre la salud de los alimentos como una influencia en su decisión de compra son:
 - Mujeres
 - Adultos mayores de 55 años
 - Adultos con ingresos mayores de \$55,000 USD anuales
 - Personas con al menos título universitario
 - Personas conscientes de llevar una dieta saludable
- Los norteamericanos afirman usar activamente la siguiente información en los empaques de alimentos al decidir la compra de sus alimentos empacados: fecha de caducidad (69%), información nutricional (63%), y lista de ingredientes (51%).
- De los consumidores que leen la lista de ingredientes, 14% afirma buscar que estén libres de ingredientes artificiales; 10% busca estén libres de saborizantes y preservadores; 12% busca un bajo contenido de grasas; y 4% se interesa en la ausencia de alérgenos.

Aunque las cifras anteriores, sobre hábitos y creencias, se refieren a encuestas aplicadas sobre consumidores norteamericanos, las costumbres en México se ven influenciadas por estos patrones de consumo en Norteamérica. Recibimos de los Estados Unidos de Norteamérica, sobre todo en las grandes ciudades de México, una influencia cultural importante, incluyendo sus gustos y tendencias en el consumo de alimentos. Las grandes cadenas de fast food, son norteamericanas; las principales compañías de productos congelados o pre-cocinados, que se encuentran en cualquier supermercado, son también norteamericanas. Culturalmente también se recibe la influencia a través de los programas de televisión y películas que reflejan las costumbres del consumidor norteamericano. Una fuerte influencia de los hábitos de consumo de alimentos de los norteamericanos, se ha observado

también, en el crecimiento de las tiendas de conveniencia y en el desarrollo de sus áreas de comida rápida¹⁶.

Por otro lado, es innegable el crecimiento de los restaurantes y negocios de comida rápida, tanto en los Estados Unidos como en México. El consumo de fast food ha aumentado con las crisis económicas¹⁷ ya que estos establecimientos ofrecen ventajas al consumidor que parecieran más importantes que el disfrutar de una dieta balanceada más sana, tales como la rapidez en el servicio, precios reducidos, ofertas o promociones. Se reconoce también la influencia de la presión económica en la reducción de comensales en los restaurantes tradicionales y en la opción, en su lugar, de visitar locales de comida rápida.

Si bien es posible que algunas cadenas de fast food estén ofertando en sus menús platillos más saludables, tales como ensaladas o platillos de calorías reducidas, lo normal es que estas opciones sean más costosas y que el consumidor elija los platillos más baratos y más perjudiciales para la salud.

II.2. Mercado de comida rápida en México.

Debido al acelerado proceso de urbanización en México a partir de la década de los Cincuenta y una mayor apertura externa de la economía desde la década de los noventa del siglo pasado se presentaron cambios en los patrones alimentarios del consumidor urbano que cuenta con menos tiempo para preparar alimentos en casa, como consecuencia de mayores desplazamientos para realizar sus actividades cada día, de la mayor incorporación de la mujer en la vida laboral y de cambios en la composición de las familias¹⁸.

En tiempos de crisis económica la población no reduce de manera absoluta su consumo básico, disminuye cantidades, sacrifica calidad o elimina productos de mayor costo. Como fuente principal de calorías y proteínas en la alimentación los cereales conforman, después de la carne, el objeto de gasto más importante en la comida de las familias mexicanas¹⁹, debido al peso que tienen en el patrón alimentario productos como la tortilla de maíz, arroz, frijón, pan y pasta para sopas.

De los 15 diferentes cereales o derivados, la tortilla de maíz y el pan blanco y dulce cubren casi 50% del gasto en cereales. Los estratos de población de más bajos ingresos

¹⁶Méndez Gutiérrez, Gabriela (2006). *Las Tiendas de Conveniencia y el Fast Food*, Revista de Mercadotecnia Global, ITESO, Año 9, Época 1, Número 55, Septiembre.

¹⁷ Velsid (Blog de Mar y Javier), Comunidad Gastronómica S.L. (2008), *El consumo de fast food aumenta con la crisis económica*, Consultado el 25 de Agosto de 2008. Disponible en <http://www.gastronomiaycia.com/2008/07/09>.

¹⁸Torres Torres, Felipe (2007). *Cambios en el patrón alimentario de la ciudad de México*; Problemas del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía. Vol. 38, num. 151, Octubre – Diciembre.

¹⁹ *Ibíd.*

destinan, de acuerdo con la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares, alrededor de 25% al consumo de tortilla y 5% al pan; entre los estratos medios, el gasto para pan es de 27% y tiende a bajar el de la tortilla. Los productos derivados de la transformación de un cereal —como harina de trigo, galletas, pasteles, pastas y pan de caja— se incrementan en la proporción del gasto de los estratos de ingresos medios y altos²⁰.

En las últimas décadas el mercado del fast food o comida rápida se instaló y creció a nivel mundial y México no fue la excepción. La oferta de este mercado crece con la globalización, la industrialización de las cocinas (procesos de producción a nivel industrial), los avances tecnológicos en conservación, transporte y distribución de alimentos, con la estandarización de menús ofertados, con la demanda de comida rápida y barata, con el apresuramiento de la sociedad moderna en las ciudades, con la mayor incorporación de la mujer mexicana al ambiente laboral y la consiguiente disminución de amas de casa de tiempo completo, y también por la disminución en la transmisión del saber culinario de madres a hijas²¹.

En un periódico local²² destaca la nota sobre el gasto del pueblo mexicano en comida chatarra, 240 mil millones de pesos al año, contra el gasto en diez alimentos básicos (frutas y verdura, entre ellos) de solamente 10 mil millones de pesos al año.

Por otro lado, la calidad de la alimentación familiar ha sufrido un deterioro, debido al mismo esfuerzo de eficientización de tiempo y energía, que ha llevado a las familias, especialmente aquellas pertenecientes a los estratos sociales más elevados, a aumentar su compra y consumo de alimentos enlatados, congelados, precocidos, preparados o altamente transformados. Esto mismo esfuerzo de eficientización ha llevado a la aparición del requerimiento de entrega a domicilio de alimentos preparados, de preparación rápida, de entrega rápida y de consumo rápido.

Aún cuando en el pueblo mexicano el hogar sigue siendo el lugar central de producción y consumo de la alimentación familiar, sí se reconoce el crecimiento de prácticas de consumo de alimentos fuera del hogar. No solo de las franquicias de fast food de las empresas millonarias, sino también de la comida chatarra o comida típica mexicana tales como antojitos, tortas, tacos, tamales, entre otros. Estos nuevos hábitos alimenticios han sido

²⁰ *Ibíd.*

²¹ Oseguera Parra, David (1996). *El "fast food" y el apresuramiento alimentario en México*, Estudio de las culturas Contemporáneas, Época II, Vol. II, Núm. 3, Colima, Junio, pp.109-135.

²² Valadez, Blanca (2008). "Los Mexicanos gastan cada año 240 mil mdp en comida chatarra". Periódico PUBLICO. Guadalajara, Jal., lunes 18 de Agosto, p.22.

una de las causas en el deterioro de la salud y en aumentos en desnutrición y al mismo tiempo, en obesidad de la población.²³

Por esto es que, algunos consumidores, preocupados por su salud y en respuesta al cambio en los hábitos alimenticios de la población, buscan una alimentación más sana, para ellos y sus familias.

Es en este contexto que se plantea la creación de una cocina saludable que, además de ofertar platillos que promuevan la salud, les ofrezca a los consumidores el servicio de comida para llevar y la conveniencia de entrega a domicilio, llevando a sus hogares estos alimentos preparados, listos para consumirse.

II.3. Resultados y Análisis.

II.3.1. Metodología.

- a. Se inició con una investigación exploratoria en fuentes Secundarias (bases de datos del INEGI) para identificar las colonias habitadas por consumidores de niveles socio-económicos alto inferior, medio superior y medio inferior donde exista un segmento de mercado potencial para el servicio que se oferta.
- b. Se llevó a cabo una investigación exploratoria que permitió acotar geográficamente el área donde se identificó el requerimiento potencial del servicio de Cocina Económica Saludable, además de validarse el concepto del servicio de comida saludable que satisfaga las necesidades de los segmentos de mercado identificados.
- c. En base a los resultados de la investigación exploratoria se definió el perfil del consumidor, identificando género, edad, ocupación, nivel socio-económico, tamaño de familia, si tiene o no alta conciencia de consumir alimentos saludables, si requiere en su familia alimentación especial (por enfermedad o dieta) para alguno de sus miembros, etc.
- d. Después de las investigaciones exploratorias, se llevó a cabo una investigación cuantitativa en la base de datos del INEGI, por colonias, para determinar el tamaño del mercado potencial y obtener información para el diseño de las estrategias de desarrollo, imagen, crecimiento y posicionamiento del negocio.

²³ FAO, Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (2003), *Perfiles Nutricionales por países*, México, Agosto, p.24.

II.3.2. Área de Negocio investigada.

Empresa de venta de comida preparada, tipo casera, para llevar.

II.3.3. Mercado Meta.

Amas de casa, personas solteras, profesionistas o empleados que requieren el servicio de comida preparada para llevar y consumirla en sus hogares o lugares de trabajo. Consumidores interesados en una alimentación sana y balanceada. El concepto es opuesto al de fast food, haciendo énfasis en comida casera, balanceada nutricionalmente, baja en sal y grasas.

Una descripción particular de los consumidores que forman, particularmente, el mercado meta de este proyecto, es la siguiente:

Amas de Casa

Como se comentó en párrafos anteriores, cada día es más frecuente que en las familias los dos esposos trabajen o tengan ocupaciones diarias que les impiden preparar sus alimentos para la comida del medio día en su propia casa, pero aún así desean compartir la comida con su familia y tomar un respiro de las actividades del día justo a esa hora. Para ellas se ofrece el servicio de la comida casera, sana, balanceada, ya preparada y lista para servirse.

Solteros

Este mercado también va en aumento, son hombres y mujeres estudiantes o profesionales que viven solos y, no siempre, tienen el deseo de comer fuera de sus viviendas o de comer comida de restaurante (sea fast food o no).

Empleados Urbanos

Hombres y mujeres que tienen sus empleos en la ciudad y disponen de un corto tiempo a medio día para consumir sus alimentos ya sea en sus oficinas o fuera de ellas pero que, tal vez, no quieren (o no saben cómo) prepararlos o llevarlos a sus lugares de trabajo; y les resulte cómodo el pedir los platillos y que estos les sean entregados en sus centros de trabajo.

Personas preocupadas por mantener su salud

Este segmento lo componen hombres y mujeres que son concientes de alimentarse de mejor manera, sanamente y de consumir alimentos bajos en grasa y colesterol, de consumir un

número mayor de porciones de frutas y verduras, que toman en cuenta los beneficios de una alimentación balanceada y de consumir más fibra.

Los segmentos de mercado mencionados siguen una tendencia hacia cocinar cada vez menos y adquirir los alimentos ya preparados. Algo que es común actualmente es pedir a domicilio o comprar para llevar, platillos tales como pizza, pollo asado, hamburguesas, comida tipo oriental, sushi, u otros tipos de fast food.

Además en la ciudad de Guadalajara, como en muchas otras de México, el crecimiento de los segmentos de gente joven que pronto formarán nuevas familias o se incorporarán a la vida laboral va en aumento, requiriendo servicios de alimentos preparados que puedan comprar con facilidad, en poco tiempo y les den un mínimo problema para servirlos o consumirlos (por ejemplo que puedan calentarse en microondas o almacenarse en el refrigerador dentro del mismo contenedor en que fueron vendidos).

II.3.4. Definición del Problema.

Evaluar si en las colonias Jardines del Bosque y Chapalita, en la ciudad de Guadalajara, existe un mercado potencial para la venta de comida preparada para llevar, preparada en un local tipo cocina económica, especializada en nutrición.

II.3.5. Antecedentes.

Se llevó a cabo una investigación cualitativa, durante el semestre escolar Agosto - Diciembre del 2004, como parte del curso Investigación de Mercados. Se hicieron entrevistas personales a 7 amas de casa, parte principal del mercado meta, afuera de una escuela de educación primaria y secundaria, ubicada en la calle Paseo de la Arboleda, en la Colonia Jardines del Bosque.

II.3.6. Información obtenida del Estudio Cualitativo.

La información obtenida en la investigación cualitativa sobre las preferencias, intereses, gustos y costumbres de las amas de casa en cuanto al consumo de comida para llevar son:

- Sí existe un mercado en la zona para comida preparada para llevar, las amas de casa entrevistadas consumen este tipo de alimentos entre 2 y 4 veces por semana.

A ellas les agrada que el punto de venta de comida para llevar quede cerca de las escuelas de sus hijos o les quede “de paso”.

- Los atributos más importantes del servicio que buscan son higiene, amabilidad en el trato y presentación de los alimentos. Estos son puntos importantes a tomarse en cuenta en el diseño del servicio de comida para llevar.
- Se puede apreciar un interés de las amas de casa entrevistadas en consumir alimentos balanceados nutrimentalmente así como alimentos sanos y bajos en calorías, lo cual concuerda con su respuesta sobre los platillos que compran regularmente: ensaladas (4 de las 7 entrevistas) y también con su concepto de comida balanceada (combinaciones de verduras, ensaladas, pollos, pescado y frutas).
- Además, 6 de las 7 entrevistadas respondieron positivamente a la pregunta sobre recibir la información nutrimental de los platillos preparados, la cual es una de las ventajas competitivas o atributos adicionales que se planea integrar en el concepto del servicio. Las entrevistadas manifestaron su interés en alimentos sanos y bajos en grasa, que ayuden a conservar la salud; en conocer qué es lo que están consumiendo.
- La percepción de las consumidoras respecto de la calidad del servicio y de los alimentos preparados que acostumbran comprar es buena, entonces, para posicionar un servicio nuevo es importante ofrecer un plus o una ventaja sobre los competidores, que en nuestro caso es el incluir en el servicio la información nutrimental de los platillos elaborados.

II.3.7. Estudio Cuantitativo de Mercado.

Este mercado puede estimarse a partir de información poblacional y estadística preparada por el INEGI (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática), particularmente a partir de la información recopilada en el SCINCE (Sistema para la Consulta de Información Censal por Colonias), resultados XII Censo General de Población y Vivienda, 2000, para la ciudad de Guadalajara..

En el archivo del SCINCE, se puede obtener la información poblacional para el Sector 062-I MINERVA, ZONA 02--SUBZONA 12, conocido también como colonia Chapalita (ver fig. 1).



Fig. 1 Mapa general de la colonia Chapalita (delimitada por línea color amarillo)

Así como la información del sector 063-C MINERVA, ZONA 02--SUBZONA 13, que es la colonia Jardines del Bosque (ver fig. 2), siendo estas colonias son las zonas geográficas de interés.

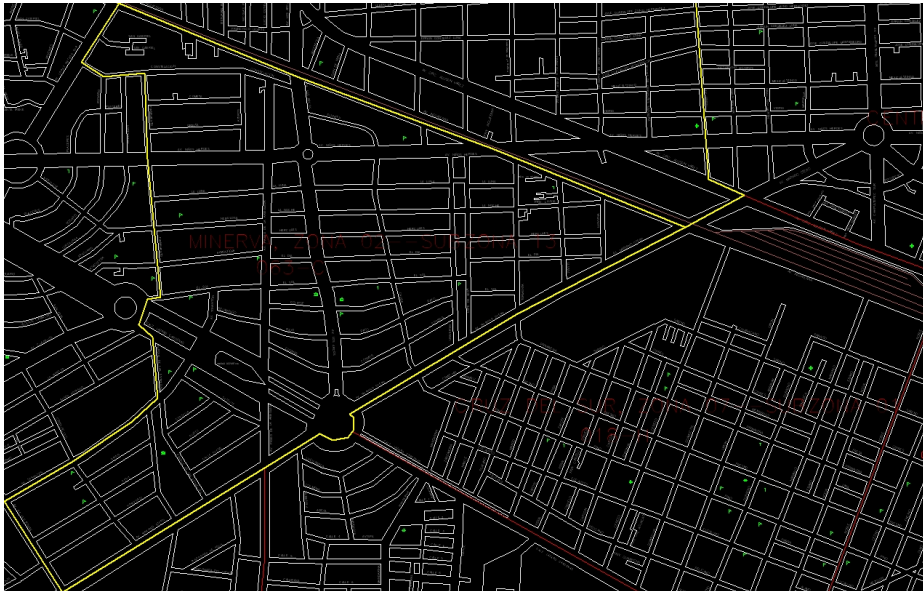


Fig. 2 Mapa general de la colonia Jardines del Bosque (delimitada por línea color amarillo)

El resumen de los datos poblacionales de la Colonia Chapalita es el siguiente:

Población total	12,639
Población masculina	5,737
Población femenina	6,902
Mujeres mayores de 18 años	5,209
Mujeres mayores de 20 años	4,968
Mujeres mayores de 18 años e instrucción superior	2,107
Hombres mayores de 18 años e instrucción superior	2,438
Grado promedio escolaridad de población masculina mayor 15 años	13.6
Grado promedio escolaridad de población femenina mayor 15 años	11.8
Población de solteros (as) + viudos (as) + separados o divorciados	5,816
Población económicamente activa	5,339
Población económicamente activa que recibe más de 5 salarios mínimos	2,193
Derechohabiente al IMSS	5,586
Amas de casa (no económicamente activa, se dedica al hogar)	1,544
Viviendas particulares habitadas	3,411
Viviendas que cuentan con drenaje, agua entubada y energía eléctrica	3,327
Viviendas con 2 – 5 cuartos (con cocina exclusiva)	1,749
Viviendas con refrigerador	3,326
Viviendas con automóvil	2,756
Viviendas con computadora	1,497
Promedio de ocupantes / vivienda	3.43
Hogares con jefatura masculina	2,446
Hogares con jefatura femenina	1,090

El resumen de los datos poblacionales de la Colonia Jardines del Bosque es el siguiente:

Población total	7,071
Población masculina	3,144
Población femenina	3,927
Mujeres mayores de 18 años	2,895
Mujeres mayores de 20 años	2,768
Mujeres mayores de 18 años e instrucción superior	1,112
Hombres mayores de 18 años e instrucción superior	1,362
Grado promedio escolaridad de población masculina mayor 15 años	13.2
Grado promedio escolaridad de población femenina mayor 15 años	11.4
Población de solteros (as) + viudos (as) + separados o divorciados	2,929
Población económicamente activa	3,140
Población económicamente activa que recibe más de 5 salarios mínimos	1,250
Derechohabiente al IMSS	3,130
Amas de casa (no económicamente activa, se dedica al hogar)	1,027
Viviendas particulares habitadas	1,945
Viviendas que cuentan con drenaje, agua entubada y energía eléctrica	1,885
Viviendas con 2 – 5 cuartos (con cocina exclusiva)	924
Viviendas con refrigerador	1,875
Viviendas con automóvil	1,622
Viviendas con computadora	879
Promedio de ocupantes / vivienda	3.52
Hogares con jefatura masculina	1,422
Hogares con jefatura femenina	553

El análisis de los datos estadísticos anteriores nos dice que en ambas colonias se tienen perfiles similares de población:

- población adulta con educación superior (35.96% en Chapalita / 34.99% en Jardines del Bosque);
- población soltera, incluyendo, viudos, separados y divorciados (46.02% en Chapalita / 41.42% en Jardines del Bosque);
- población económicamente activa (43.16% en Chapalita / 44.41% en Jardines del Bosque);
- población económicamente activa que recibe mas de 5 salarios mínimos (41.07% en Chapalita / 39.81% en Jardines del Bosque)
- amas de casa (12.21% en Chapalita /14.52% en Jardines del Bosque);
- promedio de ocupantes / vivienda (3.43 en Chapalita / 3.52 en Jardines del Bosque);
- hogares con jefatura masculina (69.2% en Chapalita / 72.0% en Jardines del Bosque).

En base a esa información poblacional, es posible estimar la cantidad de consumidores potenciales del mercado meta potencial de este estudio, sumando las cantidades de ambas colonias:

amas de casa – considerando el total	2,571
solteros – todos los solteros, viudos, separados o divorciados	8,745
empleados – tomando solamente aquellos que reciben más de 5 veces el salario mínimo	3,443
mercado potencial	14,759 (75% de la población total de las zonas seleccionadas)

Con respecto a la parte del mercado compuesta por personas preocupadas por su salud, es cierto que es difícil cuantificarlas y sería necesario un estudio cuantitativo particular para lograrlo. Sin embargo se hace la observación que parte de este mercado son ciertamente amas de casa, solteros y empleados, que busquen el llevar una alimentación más sana, o que tengan una necesidad particular de cuidar su salud, llevando una dieta especial, es decir, son parte de los 3 grupos anteriores..

De acuerdo con resultados del estudio del IFIC, comentado en párrafos anteriores, 75% de los consumidores norteamericanos que consideran tener el control de su propia salud...creen que los alimentos y la nutrición juegan el rol más importante en el mantenimiento o mejora de la salud, más que el ejercicio (66%) o factores hereditarios (43%). Es decir, una gran parte de la población norteamericana tiene la conciencia del beneficio de los alimentos y la buena nutrición sobre su salud.

Esta preocupación se ha notado también en México, tanto en programas gubernamentales del sector salud, como en iniciativas de la población. En Octubre de 2003, la Revista del Consumidor²⁴ publicó que el 52% de la población mexicana padece obesidad, esto causado por el cambio en los hábitos alimenticios de los mexicanos en las últimas décadas; la nueva organización social; y la proliferación de lugares de comida rápida. Esta misma

²⁴Profeco, Boletín de Prensa (2003), *Profeco celebra el día mundial de la alimentación*, jueves 16 de octubre. Consultado el 06 de Septiembre de 2008. Disponible en <http://www.profeco.gob.mx/prensa/prensa03/oct03/59bol03.pdf>

publicación²⁵, en el año 2007, llevó a cabo una encuesta, en los 32 estados de la República Mexicana, obteniendo 336 respuestas sobre los hábitos en el consumo de alimentos light. Entre los principales hallazgos se tienen que casi el 82% de los encuestados es consumidor de alimentos o bebidas light; el 49% lo hace para evitar subir de peso; y el 37% los consume diariamente. Sin embargo, casi el 63% de ellos no consultó con un especialista en nutrición o salud, antes de iniciar a consumir estos alimentos light.

Con el propósito de abatir el problema de obesidad y sobrepeso entre los niños y jóvenes, las secretarías de Educación Pública y de Salud, iniciaron un programa a favor de la alimentación saludable, proponiendo, entre otras iniciativas, que desde la educación escolar se aprenda a ayudar a la salud, y no puede haber mejor salud si no hay mejor educación²⁶.

Con respecto a los hábitos de los mexicanos respecto a cuidar su salud, se encontró que, de acuerdo a resultados de una encuesta²⁷ aplicada este año a 1,000 adultos habitantes de la ciudad de México, sobre el ejercicio y hábitos alimentarios, 45% de ellos consumen alimentos fuera de casa al menos 1 día a la semana y 15% lo hace cuatro o más días a la semana. Por otro lado, se encontró que el 70% de los encuestados mayores de 50 años, no acostumbra comer fuera de casa.

La misma encuesta muestra que el 77% de los mexicanos dice consumir con frecuencia frutas; el 63% agua embotellada; y el 58% ensaladas. También resalta que las mujeres están más inclinadas a comer sano (frutas, agua y ensaladas) que los hombres, 80% de mujeres vs. 73% de hombres, siendo estos quienes consumen más sopas instantáneas, frituras y refrescos, 26% de mujeres vs. 33% de hombres²⁸.

El aumento en la conciencia de ciertos sectores de la población, por cuidar su salud mediante la alimentación, se ve reflejada también en su búsqueda por saber más de nutrición y por la oferta de instituciones educativas en licenciaturas y diplomados en nutrición, tales como el ofertado por la Universidad Iberoamericana: Diplomado en Nutrición en línea, desarrollado en conjunto con el Consejo Latinoamericano de Información Alimentaria

²⁵ Dirección General de Estudios sobre Consumo, Revista del Consumidor (2007), *Resultados del sondeo en línea sobre hábitos de consumo de productos light*, Octubre.

²⁶ Secretaría de Educación Pública (2008), *Inician SEP y Salud cruzada contra la obesidad en centros escolares*: Boletín 238 Agosto 20. Consultado el 3 de Septiembre del 2008. Disponible en www.sep.gob.mx/wb/Sep1/bol2380808

²⁷ Consulta Mitofsky (2008), Encuesta: *Hábitos de Alimentación y Ejercicio*, Consultado el 3 de Septiembre de 2008. Disponible en

www.consulta.com.mx/interiores/99_pdfs/12_mexicanos_pdf/20080622_NA_HabitosAlimentacionEjercicio.pdf.

²⁸ *Ibíd.*

(CLIA)²⁹, dirigido a todas las personas interesadas en adquirir o ampliar conocimientos sobre las propiedades de los alimentos, sus componentes y la alimentación.

Esta preocupación por la salud, se ve también en la ciudad de Guadalajara, donde la Universidad de Guadalajara llevó a cabo un estudio sobre la percepción de estudiantes universitarios en la promoción de la salud³⁰, encontrándose que el 80% procura alimentarse sanamente.

Es por esto, que se puede considerar que también en México, entre algunos sectores de la población, sí existe una preocupación por mejorar la alimentación diaria y por obtener el beneficio, sobre la salud, de una sana alimentación.

²⁹ Universidad Iberoamericana, Diplomado en Nutrición en línea (2008). El objetivo de este Diplomado es que, al egresar, el estudiante comprenda la función de los componentes básicos de los alimentos y su relación con la dieta y la enfermedad, así como las controversias alrededor de estas temáticas. Y también distinga la importancia la inocuidad en los alimentos y de los conceptos de calidad asociados con los alimentos. Consultado el 08 de Septiembre de 2008. Disponible en www.iberoonline.com/checkpoint/clia/01.html

³⁰ Meda Lara, Rosa, et al (2008), *Evaluación de la percepción de calidad de vida y el estilo de vida en estudiantes desde el contexto de las Universidades Promotoras de la Salud*, Revista de Educación y Desarrollo, Universidad de Guadalajara. Abril – Junio.

CAPITULO III

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.

En las siguientes secciones se analizan la oferta de comida preparada para llevar en la ciudad de Guadalajara y la oferta de comida saludable que se ha establecido en los últimos años en esta ciudad.

III.1. Análisis de la Oferta

En la ciudad de Guadalajara existen diferentes tipos de negocios que ofrecen alimentos preparados para llevar. Estos van desde negocios especializados en comida para llevar (sin servicio para consumir alimentos en el punto de venta), hasta fondas o restaurantes pequeños donde lo usual es consumir los alimentos en el punto de venta, pero que también ofrecen la comida para llevar.

La oferta actual de comida para llevar puede clasificarse en:

- Comida preparada de Supermercados.
- Cocinas de Comida para Llevar (ejemplo: Cocinas Providencia, Cocina Gran Sazón).
- Comida rápida o fast-food (incluye hamburguesas, pizzas, pollo frito).
- Locales de sándwiches y baguettes.
- Fondas o Cocinas Económicas
- Locales de Cocina Light o Ensaladas
- Venta de Fast Food en tiendas de conveniencia³¹

El punto básico en la diferenciación, del proyecto de estudio con la oferta existente, cae en ofertar alimentos saludables y en la entrega a domicilio de estos.

Como concepto más cercano al de este proyecto están los locales de Cocina Light o Ensaladas (ver oferta de estos locales en el anexo 1), que en los últimos 3 – 4 años han surgido en la ciudad, gracias a la demanda de algunos consumidores que buscan alimentos con menos calorías y que les ayuden en la conservación de su peso y salud.

³¹ Gabriela Méndez Gutiérrez. (2006). Las Tiendas de Conveniencia y el Fast Food, Revista de Mercadotecnia Global, ITESO, Año 9, Época 1, Número 55, Septiembre.

Algunos de estos negocios son:

- Super Salads. Probablemente la cadena más grande de restaurantes con especialidad en ensaladas, con presencia en 22 ciudades de la república mexicana, y 5 restaurantes en Guadalajara. En su página Web se destaca su concepto como “restaurante *fast & casual* que cuenta con un menú amplio y flexible, especializado en comida nutritiva, saludable con excelente sabor”.
- Baguettier. Ofrece baguettes tipo delicatessen y ensaladas. Tiene entrega a domicilio y varias sucursales en la ciudad.
- Nutrisalad. Local ubicado en la colonia Providencia. Su anuncio dice “Come Saludable, Come Natural, Come NutriSalad”. Oferta ensaladas, sándwiches, fruta. No ofrece servicio a domicilio.
- Deli Baguette. Negocio ubicado también en la colonia Providencia. Su especialidad son los baguettes pero también sirve ensaladas. Ofrece servicio a domicilio.
- + Salads & baguettes. Local ubicado cerca de la glorieta Colón, con servicio a domicilio. Oferta solamente ensaladas y baguettes.
- Vida Deli. Restaurante que ofrece alimentos orgánicos. En su anuncio se lee “preparamos alimentos libres de sustancias tóxicas, respetando los ciclos de vida de la tierra y animales...” Se ubica muy cerca de la glorieta Minerva. No ofrece el servicio de comida para llevar ni de entrega a domicilio.
- Lo Naturalissimo. Su logo es “Bienestar dentro de ti”. Ofrece ensaladas y barra de ensaladas, también baguettes, sándwiches, yogurt, fruta, jugos, etc. Tiene varias sucursales en las plazas comerciales. Ofrece servicio a domicilio.
- Nutri Light. Su logo es “alimentación inteligente”. Son dos locales, uno ubicado en Providencia y el otro cerca de plaza México. Ofertan ensaladas, fruta, jugos, sándwiches integrales, yogurt, etc. En su anuncio destaca que “todos los alimentos son balanceados y supervisados por nutrióloga profesional”. No ofrece servicio a domicilio.

La observación personal sobre su oferta es que algunos solamente han sobrevivido un par de años; otros se han mantenido; y algunos otros han crecido y se han franquiciado (como Super Salads, www.supersalads.com). De sus menús y publicidad se puede observar que su oferta radica principalmente en ensaladas, sándwiches y baguettes, como productos bajos en grasa y de poco contenido calórico. El precio de sus platillos cae en el rango de 35 a 70 pesos por ensalada, y de 33 a 72 pesos por baguette.

III.2. Otros participantes

En la industria de alimentos preparados, para llevar, los principales competidores son los supermercados o autoservicios, ya que ofrecen este servicio de comida para llevar en la mayoría de sus sucursales y están distribuidos por toda la ciudad.

Sobre estos y otros participantes en la oferta de este servicio, se comenta lo siguiente:

- los supermercados o autoservicios principales (Gigante, Comercial Mexicana, Walmart, Soriana) ofrecen una serie de platillos a granel, y en muchos puntos el cliente mismo es el que llena los contenedores con la cantidad deseada de cada platillo. Los platillos son los mismos prácticamente todos los días, aunque hay una variedad para escoger.
- En estos supermercados de la ciudad todos los días ofrecen arroces, espaguetis y otras pastas, frijoles refritos y 3 o 4 guisados diferentes. Como postres su oferta radica en flanes, gelatinas o arroz con leche. En un área separada, ofertan sus galletas y pasteles. Algunos locales ofrecen también pollos rostizados o bien pescados y mariscos preparados.
- Los platillos se venden por kilogramo en los supermercados. Junto a los exhibidores se encuentran contenedores de polietileno o de unicel (envases térmicos) para que ya sea los mismos consumidores o los vendedores quienes sirvan dentro de los contenedores la cantidad deseada, que es pesada y etiquetada con su precio allí mismo.
- Cocina Providencia. Este es un negocio de comida para llevar con 3 locales en la ciudad de Guadalajara, con una oferta de mercado similar a la propuesta por nuestra

empresa. Su cocina es más del tipo casera, Cocinas Providencia es la empresa más grande de la ciudad, especializada únicamente en comida para llevar. Sus locales están ubicados en las colonias Providencia, Ladrón de Guevara y Jardines del Bosque. Su principal forma de operar es recibiendo por teléfono los pedidos de sus clientes entre 8 y 11 de la mañana, para que los clientes recojan los pedidos en su local entre las 12 y media y las 3 de la tarde. Esta empresa no ofrece el servicio a domicilio. Opera de Lunes a Sábado. Cuenta ya con página Web donde publica el menú de la semana (Ver fig. 3).

Se percibe su calidad como buena, oferta variedad en sus menús (11 a 12 platillos diferentes) sin repetir menú ningún día de la semana. Ofrecen 4 o 5 sopas diferentes cada día, 3 ó 4 guisados y 1 ó 2 postres diferentes. Sus precios varían entre 12 y 22 pesos por la orden de sopa, entre 21 y 32 pesos para los guisados y entre 12 y 22 pesos para los postres.

- Otro negocio similar es Cocina Gran Sazón, ubicada en la colonia Residencial Victoria. También opera con el sistema de apartado de platillos por teléfono, a partir de las 8 de la mañana. No tienen servicio a domicilio ni sucursales. Su comida se aprecia como de buena calidad, involucra aspectos de más alta cocina y menús más sofisticados (más de restaurante de comida internacional que Cocinas Providencia). Su mercado es también clase media y media alta. Su menú es diferente de lunes a viernes, los sábados solamente ofrecen Paella. Preparan diariamente sopas de arroz y pasta con un precio entre 9 y 14 pesos por orden. Diariamente ofrecen 5 guisados diferentes con precios entre 18 y 30 pesos la orden. Sus postres, pasteles, flan y gelatina se venden a 10 pesos la orden.
- Cocinas económicas (tipo fonda) dentro y fuera de mercados, que ofrecen servicio de restaurante a sus comensales, ofreciendo comida corrida de 2 o 3 tiempos, con una selección de 2 hasta 6 platillos principales para escoger y donde también se pueden adquirir los platillos para llevar.
- En los últimos años, las tiendas de conveniencia han estado ofertando la venta de comida rápida (hot-dogs, sándwiches empacados, nachos, entre otros) dentro de sus locales. Los consumidores en estas tiendas de conveniencia que compran comida rápida, prefieren los productos que involucran menos preparación, menos

calentamiento y menos procesos para ser disfrutados³². El costo de estos alimentos cae entre 20 y 30 pesos, que es un costo cómodo y aceptado por los consumidores.

Cocinas Providencia Menú Semanal AGOSTO DEL 2008

LUNES 25		MARTES 26	
CONS. POLLO ½ PECH. ó PIERNA Y MUSLO	22.00	CONS. POLLO ½ PECH. ó PIERNA Y MUSLO	
CREMA DE PAPAS	12.00	SOPA DE ESPINACAS	
ARROZ A LA MEXICANA	12.00	ARROZ A LA MEXICANA	
ARROZ BLANCO CON CHICHAROS	12.00	ARROZ POBLANO	
ESPAGUETTI A LA NAPOLITANA	20.00	TARTAleta DE CEBOLLA	
CHAYOTES GUISADOS	21.00	CHILE RELLENO DE QUESO CON SALSa	
TACOS DORADOS C/SALSa MEXICANA	8.00	CHILE RELLENO DE PICADILLO EN NOGADA	
CARNE DE RES EN SU JUGO	32.00	TACOS DORADOS CON SALSa VERDE	
MILANESAS DE CERDO CON SALSa	32.00	ALBONDIGON A LA INGLESa	
BISQUET	4.00	FILETE DE PECHUGA RELLENO CON JAMON Y QUESO	
ARROZ CON LECHE	12.00	FRIJOLES	
		PASTEL DE CHOCOLATE	
MIÉRCOLES 27		JUEVES 28	

Fig. 3 Página Web de Cocinas Providencia. Disponible en <http://www.fineportraits.com/cocina/sys/menuSem1.asp>

³² Ibid.

CAPITULO IV

EVALUACIÓN FINANCIERA – ECONÓMICA.

En la primer parte de este capítulo se describen los productos que ofertará la empresa y se presenta la lista de equipo y materiales con su costo de adquisición, además de los costos de servicios e infraestructura para la fabricación y venta de los productos ofertados.

En la segunda parte se desarrolla un estudio financiero a partir del pronóstico de ventas para el primer año de operación de la empresa y las hojas y balances financieros que permiten hacer una evaluación de la rentabilidad del negocio propuesto.

IV.1. Estudio técnico.

IV.1.1. Descripción de productos y servicios.

El proyecto contempla la creación de una cocina que pueda ofrecer un menú, diferente cada día, de comida saludable, tipo casera pero con influencias Gourmet, para llevar. El menú, conteniendo la oferta de platillos de cada día de la semana, se exhibirá desde una semana antes para poder recibir pedidos por anticipado.

El menú diario consistirá en dos sopas diferentes, dos entradas, dos guisados, dos ensaladas y dos postres, es decir, un total de diez productos diferentes. El servicio se ofrecerá a partir de las 12 del día y hasta las 4 de la tarde, de lunes a sábado.

Este menú está concebido para utilizar ingredientes de la mejor calidad en el mercado, haciendo énfasis en su frescura diaria y en ofrecer un menú variado, balanceado, cocinado con un mínimo de grasas animales (bajo en colesterol), pero con sabor y sazón distintivos.

En la elaboración del menú, así como en la elaboración de las recetas y procesos de los platillo se tendrá el apoyo de un nutriólogo (a) para asegurar la preparación de un menú balanceado y nutritivo.

Se planea tomar como base, la pirámide de la alimentación (ver fig. 4) resultado de recomendaciones de diversas instituciones de salud, entre ellas el programa de salud norteamericano Myramid.gov, iniciativa del departamento de agricultura de los Estados Unidos (www.mypyramid.gov), que identifica con diferentes colores los grupos de alimentos y las porciones o tomas diarias recomendadas: verde para las verduras, naranja para

cereales, rojo para las frutas, el azul como representación de los productos lácteos y para carnes y legumbres el morado; y el amarillo para las grasas³³.



Fig. 4 Pirámide de la alimentación.

Los platillos del menú serán ofrecidos en envases biodegradables y ecológicamente amigables (ver información sobre estos envases en el anexo2) y dentro de bolsas de papel que faciliten su traslado.

El personal de ventas ofrecerá al cliente sugerencias e indicaciones básicas para calentar y servir los platillos, así como de su conservación en caso de que los alimentos no vayan a ser consumidos dentro de pocos minutos.

IV.1.2. Ventas.

Los alimentos se venden en el mismo local donde son preparados y son vendidos por unidades llamadas órdenes. Una orden es una porción suficiente para una persona adulta, su masa o peso depende del tipo de platillo.

Se ofrecerán los siguientes servicios:

- El cliente ordena anticipadamente por teléfono su pedido y lo pasa a recoger al local a una hora determinada, teniéndolo ya empacado junto con su ticket de venta.
- El cliente visita el local y ordena allí su pedido.
- El cliente ordena anticipadamente por teléfono su pedido y se le envía a su domicilio a una hora determinada.
- El cliente llama por teléfono, hace su pedido y se le envía a su domicilio a una hora determinada o bien dentro de los 30 minutos siguientes.

³³ Alcance de la pirámide nutricional, Consultado el 25 de Agosto de 2008.
Disponible en www.contactopyme.gob.mx/cpyme/masnoticias.asp?id=3073

Cuando el cliente llegue al local a recoger su pedido puede tener la opción de no bajarse de su automóvil y el personal de ventas le llevará a su auto su pedido y su ticket de venta.

El servicio de entrega a domicilio está limitado a un radio de 5 kilómetros del punto de venta. Básicamente, el área de entrega son las colonias Chapalita y Jardines del Bosque, áreas en donde se llevó a cabo el Estudio de Mercado.

IV.1.3. Proveedores.

Se buscará de manera continua a los proveedores de materias primas, carnes de res, cerdo, pollo, pescados y mariscos, frutas, legumbres, verduras, contenedores plásticos, servilletas, agua purificada, entre otros, que ofrezcan el mejor servicio posible, entregando sus materias en nuestro local con la mayor frescura y calidad posibles, de preferencia diariamente para los perecederos, y con una justa negociación que sea atractiva para ambas partes: la empresa de este proyecto y los proveedores.

IV.1.4. Tecnología.

La tecnología a utilizarse en la preparación y conservación de los alimentos será la estándar utilizada en cocinas profesionales, adquiriéndose los equipos y accesorios de cocina con proveedores profesionales de la industria de restaurantes, alimentos y bebidas. Las mesas de trabajo, exhibidores, estufas, anaqueles, ollas, sartenes, charolas, entre otros, serán fabricadas en acero inoxidable, para facilitar su limpieza y garantizar la inocuidad de los alimentos.

En la preparación de los alimentos se utilizarán técnicas de cocina y preparación de alimentos que cambien en lo mínimo las propiedades nutritivas de los alimentos y que no añadan en exceso sal o grasas animales, ofreciendo al mercado alimentos sanos, nutritivos, balanceados, bajos en colesterol, bajos en especias irritantes y aptos para el consumo de toda la familia.

La cocina trabajará de acuerdo a las prácticas de higiene y sanidad de la NOM-093 vigente³⁴. Se tiene planeado también la afiliación de la empresa a la Cámara Nacional de Comercio de la ciudad de Guadalajara y a la Cámara Nacional de Restaurantes y Alimentos Condimentados, sección Guadalajara, para disfrutar de los beneficios y apoyos de ser socios

³⁴ Norma Oficial Mexicana NOM-093-SSA1-1994. *Bienes y Servicios. Prácticas de Higiene y Sanidad en la Preparación de Alimentos que se ofrecen en Establecimientos Fijos.*

de ambas Cámaras y de sus programas de capacitación, promoción y apoyo técnico y comercial.

IV.1.5. Equipo requerido.

El equipo principal requerido para la instalación de la cocina y amueblado del punto de venta es el siguiente³⁵:

Equipo	Cantidad	Dimensiones, m	Costo unitario, \$ pesos	Costo total, \$ pesos
Estufa Maestra, 4 quemadores, 2 parrillas, plancha y asador	1 pieza	1.70 x 0.79 x 0.80	\$24,100	\$24,100
Extractor – chimenea	1 pieza	2.10 x 0.90 x 0.50	\$7,200	\$7,200
Horno de convección	1 pieza	0.88 x 1.45 x 0.84	\$22,200	\$22,200
Refrigerador 20 pies ³	1 pieza	0.69 x 0.76 x 2.10	\$23,100	\$23,100
Congelador 17 pies ³	1 pieza	1.94 x 0.90 x 0.65	\$12,000	\$12,000
Licuada profesional 1.75 l	2 piezas		\$3,600	\$7,200
Procesadora de Alimentos profesional	1 pieza		\$6,100	\$6,100
Mesas de Trabajo	2 piezas	1.40 x 0.70 x 0.90	\$5,800	\$11,600
Ollas, sartenes y cacerolas y utensilios de cocina	1 lote		\$5,000	\$5,000
Juego de cuchillos	2 lotes		\$500	\$1,000
Tarja doble	1 piezas	2.00 x 0.70 x 0.90	\$13,200	\$13,200
Alacena	1 pieza	1.50 x 1.80 x 0.54	\$12,200	\$12,200
Estantes	2 piezas	2.00 x 0.30 x 0.15	\$2,500	\$5,000
Exhibidor frío	1 pieza	1.48 x 0.745	\$20,100	\$20,100
Exhibidor caliente para 4 insertos	1 pieza	1.48 x 0.745	\$22,400	\$22,400
Charolas y bandejas	1 lote		\$2,000	\$2,000
Caja registradora	1 pieza		\$4,400	\$4,400
Báscula de recibo, 200 kg	1 pieza	0.80 x 0.65	\$ 8,700	\$8,700
Computadora, PC	1 pieza		\$6,500	\$6,500
Escritorio	1 pieza		\$1,500	\$1,500
Sillas	4 piezas		\$300	\$1,200
Archivero	1 pieza		\$500	\$500
Librero	1 pieza		\$1,000	\$1,000
Extintidores, CO ₂ , 10 lb	4 piezas		\$500	\$2,000
Tanque gas estacionario, 1000 l	1 pieza	0.76 x 2.38	\$9,300	\$9,300
Motocicleta para reparto	1 pieza	150 cc, 10.5 HP	\$20,100	20,100
Total costo equipo				\$249,600

³⁵ Los costos se consultaron en las páginas web de dos compañías dedicadas a la venta de equipo para restaurantes. Consultadas el día 01 de Septiembre de 2008. Disponibles en www.inoxiplus.com y www.logar.com.mx y www.dinamotos.com (consultada el 03 de Diciembre de 2009).

IV.1.6. Productos y servicios futuros.

Se planea que a futuro, a un año o año y medio después del inicio de operaciones y una vez establecida la empresa y operando bajo este plan de negocios, el ofrecer los siguientes productos y servicios:

- menús especiales y servicio para banquetes
- menús para clientes con necesidades nutricionales especiales (bajos en sal, vegetarianos, sin azúcar, entre otros)
- clases de cocina dentro de las instalaciones, por las tardes, una vez terminadas las operaciones del día
- platillos especiales anunciados previamente, adicionales al menú diario
- venta en el local de panadería, galletería y repostería hecha allí mismo
- venta de productos gourmet, quesos finos, ultramarinos, entre otros.
- sándwiches y baguettes tipo Deli, también para llevar o de entrega a domicilio.
- menús especiales para adultos mayores o personas que no puedan salir de casa, a quienes se oferte menús semanales y entrega diaria en sus domicilios.

IV.1.7. Personal requerido.

Para este proyecto se contempla la necesidad de contratación de personal, para las operaciones de preparación de comida, ventas y administración del negocio. Se considera al personal mínimo necesario para el inicio de operaciones. Se aumentará la cantidad de personal, cuando así se requiera, al incrementarse las ventas y la producción. Los salarios son valores actuales en el mercado laboral³⁶, de acuerdo al siguiente esquema:

Personal	Salario mensual, \$ pesos
Chef	\$ 10,000
Cocinero (a) A	\$ 6,000
Vendedor (a) A	\$ 5,000
Vendedor (a) B	\$ 5,000
Repartidor A	\$ 4,000
Comprador / Administrador	\$ 7,000
Total costo de personal	\$ 37,000

³⁶ Los salarios vigentes para puestos similares fueron consultados en la sección de clasificados de la página web del diario El Informador (periódico de la ciudad de Guadalajara). Consultado el día 02 de Septiembre de 2008. Disponible en www.informador.com.mx.

IV.1.8. Infraestructura requerida en las instalaciones.

Se planea la renta de un local comercial, preferentemente en esquina, ubicado en alguna de las principales calles de las colonias Chapalita o Jardines del Bosque, que estén clasificados correctamente en su uso de suelo, como área comercial.

El local debe ser una planta baja, con un mínimo de 4 cajones de estacionamiento, y contar con una superficie mínimo de 40 metros cuadrados. En el local se harán las remodelaciones necesarias para la instalación de los equipos de la cocina., instalación de las tarjas para lavado de utensilios y materia prima, la instalación de un servicio de baño (w.c. / lavabo), instalación de una pequeña oficina y el acondicionamiento del punto de venta (instalación de exhibidores, caja registradora, computadora)

El local debe tener la facilidad de instalar el tanque de gas estacionario, en la azotea o fuera del local. También se debe de contar con la facilidad de instalar la chimenea de salida de humos y vapores de la cocina.

En la remodelación del local se contempla la instalación de grandes ventanas del local hacia la calle y del local hacia la cocina, donde, además de permitir la entrada de luz natural, el transeúnte o el consumidor puedan ver hacia dentro del local y de la cocina y puedan observar los procesos, los exhibidores y los alimentos. Se planea también que el local permanezca cerrado al ambiente de la calle exterior, para evitar la entrada de polvo, insectos y ruido. Instalándose puertas automáticas y aire acondicionado dentro del local y la cocina.

IV.1.9. Costos fijos.

Para la operación se requiere además la contratación y pago de servicios, tales como renta del local, teléfono, electricidad, gas L.P., agua potable, entre otros.

Los costos fijos mensuales estimados para esta operación son los siguientes:

Servicio	Costo mensual, \$ pesos
Electricidad	\$1,000
Gas L.P.	\$4,000
Agua potable	\$500
Recolección de basura	\$500
Renta del local	\$10,000
Teléfono	\$1,000
Internet	\$500
Afiliación a Cámaras	\$500
Costo fijo	\$18,000

IV.1.10. Inversión requerida.

Para el inicio de operaciones, se requiere de la compra e instalación del equipo previamente listado, así como de contar con las instalaciones descritas en el apartado de infraestructura requerida, además de la contratación de los servicios, incluyendo la renta y acondicionamiento del local.

Se puede hacer un estimado de costo para la inversión total requerida, de acuerdo a experiencia profesional del autor, quien en más de 25 años de experiencia en el desarrollo de proyectos industriales, cuenta con el conocimiento de costos de obra civil, eléctrica y mecánica. Conociendo el costo de los equipos a ser instalados, los demás costos de una obra pueden estimarse en base de factores, expresados como porcentaje del costo del equipo, permitiendo obtener un estimado de costo del proyecto, con una precisión de más / menos 10 – 15%³⁷.

Partida	Costo, \$ pesos	% del costo de Equipo
Compra de Equipo	\$249,600	100%
Instalación de Equipo	\$ 24,960	10%
Obra Eléctrica	\$ 24,960	10%
Obra Civil	\$ 19,970	8%
Pintura y acabados	\$ 12,480	5%
Total	\$331,970	133%

Es decir, se estima una inversión de capital del orden de \$330,000 pesos. Este estimado no incluye los gastos para inicio de operaciones (materias primas, material de envase y empaque, salarios, entre otros). Estos gastos serán analizados en la sección Estudio Financiero.

³⁷ Coulson & Richardson (1993), *Chemical Engineering*, Volume 6, Chapter 6 Costing and Project Evaluation, 2^o Edition: Pergamon Press, p. 209, 217.

IV.2. Estudio Financiero

IV.2.1. Capital requerido y gastos de arranque.

El capital para fundar la empresa será aportado por 3 socios, formando una Sociedad Anónima, con un capital de \$ 332,000 pesos requerido para el montaje del negocio, más \$140,000 como efectivo, más \$40,000 para gastos de inicio de operaciones (papelería, materia primas y gastos legales), haciendo un capital total de \$512,000 pesos.

Este capital total será aportado por los 3 socios, con aportaciones iguales, de \$170,660 pesos cada uno, quedando el estado financiero de inicio de operaciones, de la siguiente manera:

Capital Requerido y Gastos de Inicio de Operaciones	
	\$ pesos
Legal	\$ 10,000
Papelería	\$ 5,000
Otros – materia prima	\$ 25,000
Total Gastos de arranque	\$ 40,000
Activos requeridos	
Balance de efectivo a la fecha de arranque	\$ 140,000
Montaje del negocio	\$ 332,000
Total activos actuales	\$ 472,000
Activos a largo plazo	\$ -
Total activos	\$ 472,000
Total requerido	\$ 512,000
Fundación de la Empresa	
Inversión	
Socio 1	\$ 170,660
Socio 2	\$ 170,660
Socio 3	\$ 170,660
Total Inversión	\$ 511,980
Pasivos actuales	
Cuentas por pagar	\$ -
Otros	\$ -
Total pasivos actuales	\$ -
Pérdidas en al arranque	-\$ 40,000
Capital Total	\$ 471,980
Capital Total y Pasivos	\$ 471,980

IV.2.2. Análisis del punto de quiebre.

El punto de quiebre o punto de equilibrio es una técnica de análisis financiero usada como instrumento de planificación de utilidades y toma de decisiones. Esta técnica requiere conocer el comportamiento de los ingresos, costos y gastos, tanto variables como fijos³⁸. Los gastos y costos fijos se generan con el paso del tiempo, independiente del volumen de producción y ventas: salarios, depreciación y renta del local, entre otros. Los gastos variables se generan en proporción directa con los volúmenes de producción y ventas: tales como materia prima e impuestos. El punto de quiebre determina el momento en que la empresa no genera ni utilidad ni pérdida, el nivel en que el margen de utilidad cubre exactamente los costos y gastos fijos.

El punto de quiebre de este proyecto se puede obtener calculando el número de unidades que se deben vender por mes, de tal forma que la utilidad bruta sea cero.

Se identifican tres tipos de productos principales que serán manufacturados y vendidos: sopas y entremeses; guisado o plato fuerte; y postre. De acuerdo con el Estudio de Mercado hecho previamente y analizado en el capítulo III, se definen los posibles precios de venta de estos tres tipos de productos y se estima el costo directo unitario, en este caso la materia prima para elaborar un platillo, en 3/10 del precio de venta. Este factor es usual en la industria restaurantera³⁹ y se considera como punto de partida para este análisis financiero. Se aclara que el precio de venta calculado con este factor es un precio preliminar, útil para un ejercicio financiero o una estimación rápida de costo, pero el precio de venta final de un platillo depende de tres factores principales: la demanda del platillo en particular, el costo de la materia prima de ese platillo y de la competencia del mercado⁴⁰.

Producto	Precio de venta, pesos	Costo directo unitario, pesos
Sopas y entremeses	\$ 18.0	\$ 5.40
Guisado o plato fuerte	\$ 34.0	\$ 10.20
Postres	\$ 16.0	\$ 4.80

³⁸ Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (2000), *Guías Empresariales: Restaurantes y Fondas*, 1^o Edición. México: Editorial Porrúa, p. 172, 173.

³⁹ Gordon, Robert T., Brezinski, Mark H. (1999), *The Complete Restaurant Management Guide*, USA: Sharpe Professional, p. 21-22. Estos autores afirman que la mayoría de los restaurantes tienen un costo de materia prima entre 25 y 32 por ciento del precio de venta; y comentan que es usual que en las escuelas culinarias se enseñe que el costo combinado de materias primas y mano de obra no debe ser mayor de 50 – 60 por ciento del precio de venta. Para el cálculo de costos recomiendan multiplicar por un factor de 3.3 el costo de la materia prima, para obtener el precio de venta del platillo preparado.

⁴⁰ *Ibíd.*

A continuación se elaboró un plan de ventas mes por mes, para el primer año de operaciones, basado en una mezcla de estos productos en la venta total mensual:

- 33% de sopas y entremeses
- 40% de guisados o plato fuerte
- 27% de postres

En este plan se consideró un plan de crecimiento y aumento en la clientela a lo largo de los primeros 6 meses, creciendo a un ritmo del 30% mensual. A partir del séptimo mes, se asume que se tiene logrado el plan de arranque de operaciones y se considera un crecimiento mensual del 3% durante el segundo semestre.

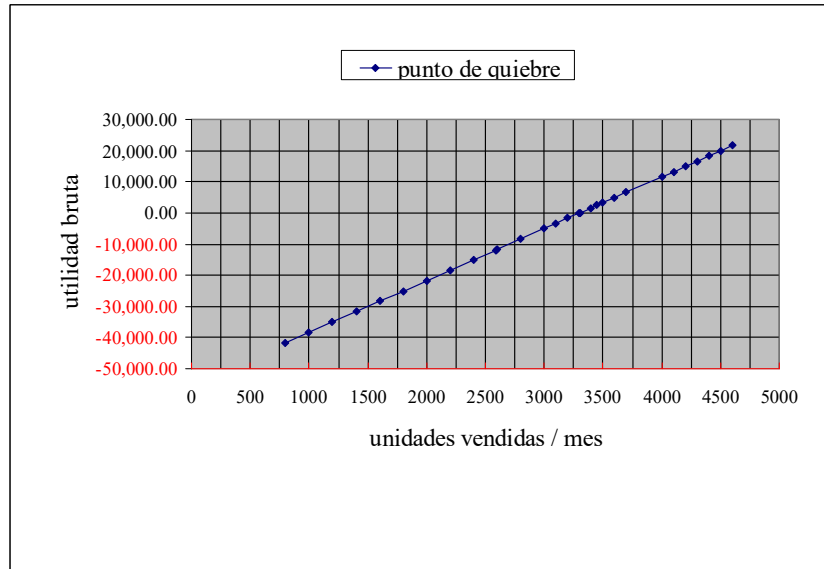
De esta forma, se obtienen los pronósticos de venta de cada producto durante el primer año de operaciones y se calcula un valor promedio de venta por unidad, dividiendo el total de ventas anual entre el total de unidades vendidas:

Total de ventas anual (primer año):	\$1'249,489
Total de unidades vendidas (primer año):	52,534
Valor promedio de venta / unidad:	$\$1'249,480 / 52,534 = \23.78
Costo directo promedio por unidad:	$\$23.78 \times (0.30) = \7.13
Margen de ganancia por unidad:	$\$23.78 - \$7.13 = \$16.65$

Para obtener el punto de quiebre se calcula cuál debe ser el número de unidades vendidas en un mes para obtener una utilidad bruta igual a cero. Al margen de ganancia por unidad se restan los costos fijos, previamente definidos en el Estudio Técnico, como \$37,000 pesos/mes en salarios (ver sección IV.1.7) y \$18,000 pesos/mes en servicios (ver sección IV.1.9).

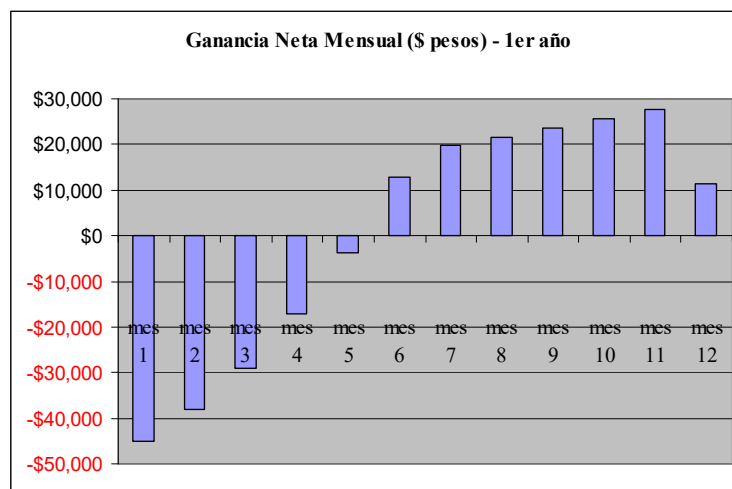
El punto de quiebre se muestra en la siguiente gráfica y, de acuerdo a lo anterior, es de 3304 unidades por mes:

$$3304 \text{ unidades} \times (\$16.65 \text{ margen}) - (\$37,000 \text{ salarios}) - (\$18,000 \text{ servicios}) \\ = \$11.60 \text{ pesos/mes (valor más cercano a cero)}$$



IV.2.3. Proyección de pérdidas y ganancias.

La empresa comenzará a generar utilidades, durante el primer año de operaciones, a partir del sexto mes, una vez acientado el negocio y sobrepasado el punto de quiebre. Este crecimiento se muestra en la siguiente gráfica:



El plan de crecimiento del negocio contempla un crecimiento del 12% (1% mensual) durante el segundo año de operaciones y crecimientos del 3% anual durante los siguientes 3 años. En el anexo 4.1 se puede consultar la proyección de ventas para el primer año de operaciones y en el anexo 4.2 la proyección de ventas para los primeros cinco años de operaciones.

Para el primer año de operaciones, se calcula la proyección del estado de pérdidas y ganancias, estableciendo mes a mes cuál es el resultado de la operación del negocio. En la dos siguientes tabla se muestra un resumen de los resultados de esta proyección. En el anexo 4.1 se puede consultar la tabla mostrando el estado completo del estado de pérdidas y ganancias para el primer año de operaciones y en el anexo 4.2 el estado de pérdidas y ganancias para los primeros cinco años de operación.

tabla de proyección de pérdidas y ganancias - resumen 1er año						
		1er trimestre	2do trimestre	3er trimestre	4to trimestre	Total Anual
Ventas		\$ 131,909	\$ 289,805	\$ 390,789	\$ 436,986	\$ 1,249,489
Costos directos de Ventas		\$ 39,573	\$ 86,941	\$ 117,237	\$ 131,096	\$ 374,847
Sueldos de producción		\$ 48,000	\$ 48,000	\$ 48,000	\$ 56,000	\$ 200,000
Costo Total de Ventas		\$ 87,573	\$ 134,941	\$ 165,237	\$ 187,096	\$ 574,847
Márgen Bruto		\$ 44,337	\$ 154,863	\$ 225,552	\$ 249,890	\$ 674,642
% Ganancia Bruta		34%	53%	58%	57%	54%
Gastos						
Sueldos		\$ 63,000	\$ 63,000	\$ 63,000	\$ 73,500	\$ 262,500
Gastos de Venta y Mercadotecnia		\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 120,000
Depreciación	10%	\$ 6,640	\$ 6,640	\$ 6,640	\$ 6,640	\$ 26,560
Servicios		\$ 24,000	\$ 24,000	\$ 24,000	\$ 24,000	\$ 96,000
Impuestos sobre Nómina, IMSS, Infonavit, Afore	30%	\$ 33,300	\$ 33,300	\$ 33,300	\$ 38,850	\$ 138,750
Gastos Totales de Operación		\$ 156,940	\$ 156,940	\$ 156,940	\$ 172,990	\$ 643,810
Ganancia antes de impuestos		-\$ 112,603	-\$ 2,077	\$ 68,612	\$ 76,900	\$ 30,832
Deducibles		\$ 54,000	\$ 54,000	\$ 54,000	\$ 54,000	\$ 216,000
Base Gravable		-\$ 166,603	-\$ 56,077	\$ 14,612	\$ 22,900	-\$ 182,608
Impuestos	28%	\$ -	\$ -	\$ 4,091	\$ 6,634	\$ 10,725
IETU	16.5%	-\$ 11,989	\$ 6,247	\$ 17,911	\$ 20,194	\$ 32,363
Ganancia Neta		-\$ 112,603	-\$ 9,010	\$ 46,610	\$ 50,072	-\$ 24,932
Ganancia Neta/Ventas		-85.4%	-3.1%	11.9%	11.5%	-2.0%

IV.2.4. Proyección de flujo de efectivo.

Para el primer año de operaciones se calcula el flujo de efectivo, mes a mes, de acuerdo con las ventas y gastos proyectados:

Flujo de efectivo - primer año de operaciones												
Flujo de efectivo	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Efectivo Recibido												
Efectivo de Operaciones												
Ventas	\$ 33,060	\$ 42,978	\$ 55,871	\$ 72,633	\$ 94,423	\$ 122,749	\$ 126,432	\$ 130,225	\$ 134,132	\$ 138,156	\$ 142,300	\$ 156,530
subtotal	\$ 33,060	\$ 42,978	\$ 55,871	\$ 72,633	\$ 94,423	\$ 122,749	\$ 126,432	\$ 130,225	\$ 134,132	\$ 138,156	\$ 142,300	\$ 156,530
Gastos												
Gastos de Operaciones												
Salida de efectivo - Costo de Ventas	\$ 25,918	\$ 28,893	\$ 32,761	\$ 37,790	\$ 44,327	\$ 52,825	\$ 53,930	\$ 55,067	\$ 56,239	\$ 57,447	\$ 58,690	\$ 70,959
Cuentas por pagar - Salarios y Servicios	\$ 52,100	\$ 52,100	\$ 52,100	\$ 52,100	\$ 52,100	\$ 52,100	\$ 52,100	\$ 52,100	\$ 52,100	\$ 52,100	\$ 52,100	\$ 68,150
subtotal	\$ 78,018	\$ 80,993	\$ 84,861	\$ 89,890	\$ 96,427	\$ 104,925	\$ 106,030	\$ 107,167	\$ 108,339	\$ 109,547	\$ 110,790	\$ 139,109
Flujo neto de efectivo	-\$44,958	-\$38,015	-\$28,990	-\$17,257	-\$ 2,004	\$ 17,825	\$20,402	\$23,057	\$25,792	\$28,609	\$31,510	\$17,421
Balance de efectivo	\$95,042	\$57,027	\$28,037	\$10,780	\$8,775	\$26,600	\$47,002	\$70,060	\$95,852	\$124,461	\$155,971	\$173,392

Con las proyecciones de ventas y las proyecciones de pérdidas y ganancias anteriores, se puede proyectar el flujo de efectivo anual para cada uno de los primeros cinco años de operación.

Flujo de efectivo - primeros cinco años de operaciones					
Flujo de efectivo	primer año	segundo año	tercer año	cuarto año	quinto año
Efectivo Recibido					
Efectivo de Operaciones					
Ventas	\$ 1,249,489	\$ 2,173,652	\$ 2,350,804	\$ 2,542,395	\$ 2,749,600
Efectivo de Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Subtotal	\$ 1,249,489	\$ 2,173,652	\$ 2,350,804	\$ 2,542,395	\$ 2,749,600
Gastos					
Gastos de Operaciones					
Salida de efectivo	\$ 574,847	\$ 937,095	\$ 1,082,851	\$ 1,161,677	\$ 1,246,456
Pago de cuentas por pagar	\$ 641,250	\$ 743,363	\$ 845,143	\$ 886,200	\$ 929,310
Subtotal	\$ 1,216,097	\$ 1,680,458	\$ 1,927,994	\$ 2,047,878	\$ 2,175,767
Flujo neto de efectivo	\$ 33,392	\$ 493,194	\$ 422,810	\$ 494,517	\$ 573,833
Balance de efectivo	\$ 173,392	\$ 666,586	\$ 1,089,396	\$ 1,583,913	\$ 2,157,746

IV.2.5. Proyección de hoja de balance.

Se hace también la proyección del balance de la empresa, para los primeros cinco años de operación, basado en las proyecciones de ventas y de flujo de efectivo anteriores:

Hoja de Balance					
	primer año	segundo año	tercer año	cuarto año	quinto año
Activos					
Activos actuales					
Caja	\$ 170,832	\$ 661,466	\$ 1,081,715	\$ 1,573,672	\$ 2,144,945
Otros activos	\$ 332,000	\$ 332,000	\$ 332,000	\$ 332,000	\$ 332,000
Total Activos actuales	\$ 502,832	\$ 993,466	\$ 1,413,715	\$ 1,905,672	\$ 2,476,945
Activos largo plazo					
Activos largo plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación acumulada	\$ 26,560	\$ 53,120	\$ 79,680	\$ 106,240	\$ 132,801
Total Activos largo plazo	\$ 26,560	\$ 53,120	\$ 79,680	\$ 106,240	\$ 132,801
Total Activos	\$ 476,272	\$ 940,345	\$ 1,334,035	\$ 1,799,432	\$ 2,344,145
Pasivos y Capital					
Cuentas por pagar	\$ 574,847	\$ 937,095	\$ 1,082,851	\$ 1,161,677	\$ 1,246,456
Subtotal	\$ 574,847	\$ 937,095	\$ 1,082,851	\$ 1,161,677	\$ 1,246,456
Pasivos a largo plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Pasivos	\$ 574,847	\$ 937,095	\$ 1,082,851	\$ 1,161,677	\$ 1,246,456
Capital pagado	\$ 511,980	\$ 511,980	\$ 511,980	\$ 511,980	\$ 511,980
Ganancias retenidas	-\$ 40,000	-\$ 41,531	\$ 260,285	\$ 522,226	\$ 825,620
Ganancias	-\$ 1,531	\$ 301,816	\$ 261,942	\$ 303,394	\$ 349,151
Capital Total	\$ 470,449	\$ 772,265	\$ 1,034,206	\$ 1,337,600	\$ 1,686,751
Total Pasivos y Capital	\$ 1,045,295	\$ 1,709,360	\$ 2,117,058	\$ 2,499,278	\$ 2,933,208
Valor Neto	\$ 470,449	\$ 772,265	\$ 1,034,206	\$ 1,337,600	\$ 1,686,751

IV.2.6. Rentabilidad del proyecto.

La tasa interna de rendimiento o retorno, conocida comúnmente por las siglas TIR proporciona una medida de la rentabilidad de un negocio o proyecto, equivale a la tasa de interés que este negocio o proyecto les va a dar a las personas que inviertan ahí su dinero. Así como la tasa de interés de un banco proporciona una medida de la rentabilidad de la inversión en dicho banco, así también la TIR de un negocio o proyecto proporciona una medida de la rentabilidad de la inversión en dicho negocio o proyecto.

La ventaja de expresar la rentabilidad de un proyecto con el valor del TIR es que es sencillo de entender, dado que está expresado como una tasa de interés y es comparable

entonces con otros indicadores, tales como la tasa de interés bancario o tasas de retorno de otras inversiones.

La TIR es la tasa de interés que hace que el valor presente del flujo de efectivo operativo neto sea igual al valor presente de la inversión neta, es decir, es la tasa de interés que hace que el valor presente neto de los flujos de efectivo del negocio o proyecto sea igual a cero. El cálculo de la TIR es laborioso porque requiere de ensayos a prueba y error, pero es muy sencillo su cálculo utilizando las funciones financieras de las hojas de cálculo de computadora, como Excel.

Se le llama tasa interna de rendimiento porque supone que el dinero que se gana año con año se reinvierte en su totalidad, es decir, se trata de la tasa de rendimiento generada en su totalidad en el interior de la empresa por medio de la reinversión.

Para este proyecto se hace el cálculo de la TIR, considerando la utilidad neta calculada en las hojas de flujos de efectivo de los primeros cinco años de operación y asumiendo que, al finalizar el quinto año, el valor de salvamento de los activos fijos, es el 60% de su costo de compra, equivalente a \$180,000 pesos (ver sección IV.1.5). La TIR de este proyecto se compara entonces con la TIR resultado de haber invertido el capital en otro instrumento financiero, CETES por ejemplo.

		capital acumulado
Inversión inicial	-\$ 511,980	\$ 511,980
Utilidad neta año 1	-\$ 1,531	\$ 510,449
Utilidad neta año 2	\$ 301,816	\$ 812,265
Utilidad neta año 3	\$ 261,942	\$ 1,074,206
Utilidad neta año 4	\$ 303,394	\$ 1,377,600
Utilidad neta año 5	\$ 529,151	\$ 1,726,751
TIR	32.5%	

Se compara entonces al rendimiento del capital (\$512,000 pesos), invertidos en CETES, con una tasa de interés del 8.66%.

	inversion Cetes	capital acumulado
Inversión inicial	-\$ 511,980	\$ 511,980
Intereses año 1	\$44,337.47	556,317.47
Intereses año 2	\$48,177.09	604,494.56
Intereses año 3	\$52,349.23	656,843.79
Intereses año 4	\$56,882.67	713,726.46
Intereses año 5	\$573,788.71	775,535.17
TIR	10.1%	

De los resultados de las dos tablas anteriores, se obtiene que el valor de la TIR para el proyecto es de 32.5% y que comparado con el valor de la TIR, si ese dinero se invirtiera en CETES en vez del proyecto, se obtendría una tasa de interés de solo 10.1%, por lo que es posible concluir que el proyecto es rentable y financieramente atractivo para los inversionistas.

IV.2.7. Otros indicadores financieros.

Existen técnicas que no toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo, como la TIR, y que propiamente no están relacionadas en forma directa con el análisis de la rentabilidad económica, sino con la evaluación financiera de la empresa.

Algunos de estos indicadores financieros son⁴¹:

- Razón circulante, definida como el cociente de activo circulante (caja, bancos, inventarios) y pasivo circulante (deudas que deben cubrirse antes de un año). Es la medida de liquidez más usual para medir el margen de seguridad que mantiene una empresa para cubrir las fluctuaciones en el flujo de efectivo. Se recomienda⁴² que este índice esté entre 2.0 y 2.5.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo circulante	\$173,392	\$666,586	\$ 1,089,396	\$ 1,583,913	\$ 2,157,746
Pasivo circulante	\$574,847	\$937,095	\$1,082,851	\$1,161,677	\$1,246,456
Razón circulante	0.30	0.71	1.01	1.36	1.73

- Razón de pasivo total a capital contable. Esta razón es una medida de los intereses ajenos a los intereses de los socios o propietarios. Se recomienda⁴³ que el valor máximo de esta razón sea menor o igual a 1 para no provocar desequilibrios y peligro de falta de solvencia de la empresa.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pasivo total	\$ 574,847	\$ 937,095	\$ 1,082,851	\$ 1,161,677	\$ 1,246,456
Capital contable	\$ 441,029	\$ 744,688	\$ 1,008,473	\$ 1,313,710	\$ 1,664,704
Razón	1.30	1.26	1.07	0.88	0.75

⁴¹ Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (2000), *Guías Empresariales: Restaurantes y Fondas*, 1º Edición. México: Editorial Porrúa, p. 61-63.

⁴² *Ibíd.*, p. 61.

⁴³ *Ibíd.*, p. 62.

- Tasa de rendimiento, definida como la razón entre la utilidad neta y el capital contable. Esta es una de las medidas de la rentabilidad financiera de una empresa, entendiendo esta rentabilidad como la relación entre las utilidades y las inversiones de los socios o dueños de la empresa, en un plazo determinado, generalmente 1 año⁴⁴.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad neta	\$1,029	\$303,659	\$263,785	\$305,237	\$350,994
Capital contable	\$ 441,029	\$ 744,688	\$ 1,008,473	\$ 1,313,710	\$ 1,664,704
Tasa de Rendimiento	0.23%	42.99%	25.43%	22.73%	20.72%

- Productividad de los activos, razón entre la utilidad de operación (utilidad antes de impuestos) y los activos. Esta razón es reflejo de la eficiencia en la utilización de los activos en la obtención de la rentabilidad de la empresa. El objetivo es conseguir la mayor utilidad con la menor inversión posible⁴⁵.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad de operación	\$ 33,392	\$493,194	\$422,810	\$494,517	\$573,833
Activos	\$ 449,392	\$918,586	\$1,317,396	\$1,787,913	\$2,337,746
Productividad de los activos	7.43%	53.69%	32.09%	27.66%	24.55%

IV.2.8. Plan a largo plazo.

De los índices anteriores se puede apreciar que la empresa mejora su rentabilidad a partir del segundo año de operaciones, una vez que se obtiene un nivel de ventas estable y un flujo de efectivo sano. La premisa fundamental es el plan de crecimiento de ventas durante el primero y segundo años de operación, para establecer, impulsar e implantar la empresa. Se aprecia un punto de quiebre entre los resultados financieros de los años 2 y 3, debido a que el pronóstico de ventas planteado para el año 3 es de un crecimiento de solamente 3%, comparado con el plan de crecimiento en ventas del año 2 de 12%.

⁴⁴ Rodríguez Beltrán, Rubén (2005), *Ensayos y Ejercicios para un Curso de Finanzas*, 5° Edición. Guadalajara: Iteso, p.85.

⁴⁵ *Ibíd.*, p. 88.

El plan global de fortalecimiento de la empresa involucra el aumento de servicios (descrito en la sección IV.1.6 Productos y servicios futuros) con los cuales se incremente la rentabilidad y proyección de la empresa, especialmente con la oferta de menús especiales para adultos mayores o para clientes con necesidades nutricionales especiales, que permiten un margen de ganancia mayor a los menús regulares.

CAPITULO V

ESTRATEGIA MERCADOLOGICA

En este capítulo se describen las acciones de la estrategia de mercado propuesta para posicionar a la empresa en el punto deseado, mediante estrategias de precios, promociones y distribución del servicio ofertado.

Se presentan también los pronósticos de ventas para los primeros cinco años de operación como objetivo a lograr en el arranque de la empresa.

V.1. Propuesta de valor.

Se propone la creación de una empresa para la preparación y venta de comida saludable para llevar: platillos para la comida principal del día, elaborados de forma higiénica, con nutrientes balanceados, bajos en grasa y colesterol, con menús diferentes cada día y cada semana. Además, propone la oferta de un servicio ágil y amable, con pedidos anticipados y entrega a domicilio, enfocado a hacer la experiencia de compra del cliente más sencilla y placentera.

La propuesta estará reflejada en el diseño y elaboración de menú, que es quizá el factor más crítico en la industria restaurantera⁴⁶.

El menú debe ser diseñado para que⁴⁷:

- Sea una herramienta efectiva de comunicación, mercadeo y control de costos.
- Enfatique lo que el consumidor quiere y lo que la empresa prepara y oferta mejor.
- Facilite la obtención de las ventas pronosticadas y ganancias deseadas para cumplir con el plan financiero.
- Utilice de la manera más eficiente el equipo y personal de la empresa.
- Conduzca a obtener un pronóstico más preciso de la mezcla de productos ofertados.

V.2. Ventaja Competitiva

Las ventajas competitivas son dos: la oferta de alimentos saludables; y la entrega de estos alimentos a domicilio en las áreas seleccionadas.

⁴⁶ Pavesic, David P. (1999). Restaurant manager's pocket handbook: 25 keys to profitable success. Menu design, New York: Lebhar-Friedman Books, p. 23.

⁴⁷ *Ibíd.*, p. 11.

V.3. Estrategia de Mercadeo

V.3.1. Posicionamiento.

Establecerse como una empresa identificada como ofertante de comida saludable que sea una combinación de platillos gourmet, alimentos balanceados nutricionalmente, de buen sabor, presentación interesante y creativa que atraiga a un mercado preocupado por mantener su salud y la de su familia.

Capturar como mínimo el 1% del mercado potencial del área geográfica de alcance de nuestro local en cinco kilómetros a la redonda.

V.3.2. Estrategia de Precios.

Ofrecer un precio siempre competitivo respecto de los precios de alimentos preparados de los competidores, de la oferta actual de alimentos saludables y de la competencia de alimentos preparados de los supermercados. La estrategia de precios propuesta es estar igual o hasta 20% por debajo de los precios de la competencia, cuidando los costos de materias primas para lograrlo. Como límite superior, en la oferta de algunos platillos, ya sean especiales o de mayor costo en su proceso de elaboración o en sus materias primas, el objetivo es no estar más arriba de 10% del precio ofertado por los competidores.

V.3.3. Estrategia Promocional.

Venta directa. Servicio de calidad.

Promociones: Premiar la lealtad. Consentir y brindar especial atención a los clientes frecuentes ofreciendo cupones de descuento y platillos gratis por compra de cierta cantidad de platillos, por ejemplo ofrecer un postre gratis en la orden de 4 o más guisados.

Degustación: Ofrecer degustación de los platillos ofertados cada día.

Comunicación: Volantes, pizarrones, menú impreso

V.3.4. Patrones de Distribución.

La distribución de los productos se hará de manera directa, de tres formas posibles:

- el cliente pasa al local a recoger su pedido hecho previamente
- el cliente acude al local a elegir allí los platillos que desea llevar
- o bien se le entrega al cliente su pedido en su domicilio.

V.3.5. Programas de Mercadeo.

La empresa colocará cuatro semanas antes del inicio de operaciones, anuncios en los principales periódicos de la ciudad, anunciando su próxima apertura y los servicios ofertados. Se imprimirán y repartirán también volantes en la zona alrededor del local y cerca de las escuelas, oficinas y tiendas de la zona.

El local contará con un anuncio luminoso que destaque su presencia.

El menú de la semana se publicará en volantes para entregar a los clientes y estará puesto a la vista dentro y fuera del local, con una semana de anterioridad.

V.3.6. Estrategia de Mercadeo en la Web.

A corto plazo, una vez terminada la fase de arranque de operaciones, después del primer año, y que el negocio esté establecido y se tenga una clientela estable, una parte del plan de negocios es el ofrecer el servicio de pedidos por medio de la Web y/o correo electrónico. Los clientes podrán hacer sus pedidos y consultar el menú semanal o mensual en la página Web de la empresa.

También se ofrecerá en la página Web:

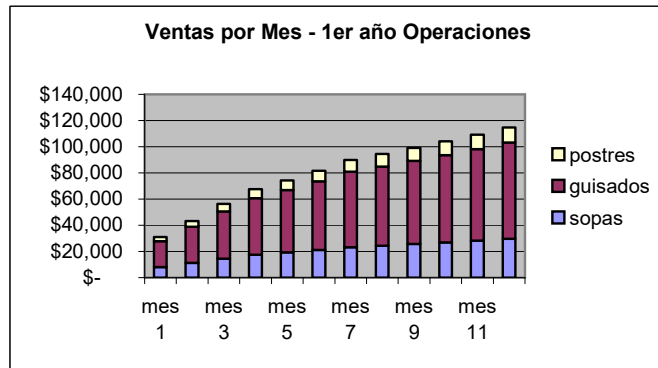
- información sobre quienes forman la empresa, misión, valores de la empresa
- solicitud de cotización de banquetes para eventos
- contacto para comentarios, quejas o sugerencias
- calendario de cursos de cocina y eventos especiales de la empresa
- información nutricional.

V.4. Estrategia de Ventas.

Crear una empresa rentable que genere ganancias poco tiempo después del inicio de operaciones comerciales. Para lograrlo se plantea como objetivo crecer y aumentar las ventas, durante el primer semestre de operaciones a una razón del 30% mensual, y durante el segundo semestre a un 3% mensual. Crecer en un 12% anual durante el segundo año de operaciones, consolidando la empresa y proyectando crecimientos anuales en los años siguientes del 3%.

V.4.1. Pronóstico de ventas inicial.

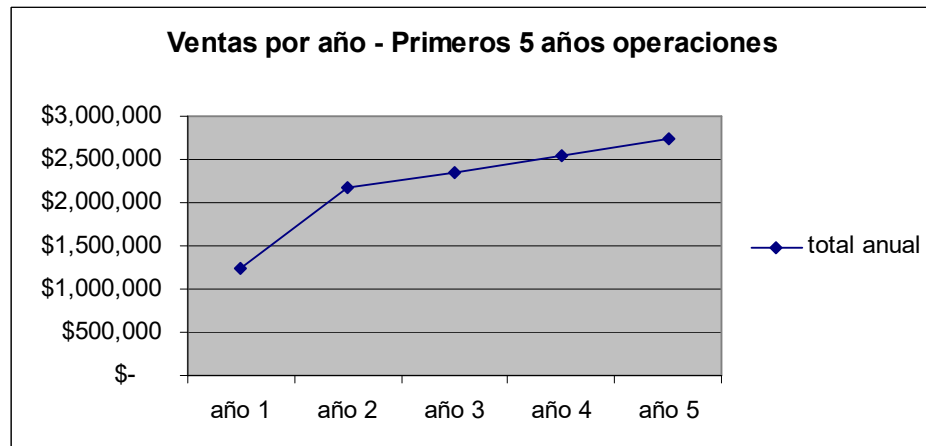
El pronóstico simplificado de ventas, para el primer año, considerando tres tipos de platillos básicos: sopas, guisados y postres es el siguiente:



V.4.2. Pronóstico de ventas.- cinco primeros años.

El pronóstico de ventas para los primeros 5 años de operaciones se muestra en la tabla y gráficas siguientes, expresada tanto como unidades de los productos ofertados vendidos cada año, como su equivalente en pesos:

unidades vendidas	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
sopa / entremes	17,386	27,898	28,735	29,597	30,485
guisado / plato fuerte	20,787	33,357	34,358	35,388	36,450
postre	14,362	23,047	23,738	24,450	25,184
total unidades	52,534	84,302	86,831	89,436	92,119
% aumento ventas		60%	3%	3%	3%
ventas					
sopa / entremes	\$ 312,939	\$ 557,969	\$ 603,443	\$ 652,624	\$ 705,812
guisados / plato fuerte	\$ 706,759	\$ 1,200,845	\$ 1,298,714	\$ 1,404,560	\$ 1,519,031
postre	\$ 229,791	\$ 414,838	\$ 448,647	\$ 485,211	\$ 524,756
total ventas	\$ 1,249,489	\$ 2,173,652	\$ 2,350,804	\$ 2,542,395	\$ 2,749,600



V.5. Alianzas Estratégicas

Se planea desarrollar alianzas con los proveedores de las materias primas y de los materiales de envase que beneficien a ambas partes y garanticen a la empresa el suministro eficiente, oportuno y de la mejor calidad.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación se presentan algunas de las conclusiones a las que se llegaron:

- Existen actualmente, en la ciudad de Guadalajara, un mercado que oferta una variedad de comida preparada para llevar y consumidores que buscan este tipo de producto.
- Se encontró que existen sectores de esta población urbana preocupados por llevar una alimentación sana y un estilo de vida que les permita conservar su salud.
- La creación de una cocina saludable, como la de este proyecto, puede ofrecer productos de interés a sectores poblacionales concientes del efecto de los alimentos y sus nutrientes en la conservación de la salud.
- Se percibe, como área de oportunidad, ofertar el servicio de entrega a domicilio de los alimentos preparados, debido al ritmo rápido de la vida urbana.
- Basado en los pronósticos de venta definidos se obtiene una tasa interna de rendimiento (TIR) muy atractiva, significando una buena rentabilidad financiera del proyecto.
- Se perciben algunas otras oportunidades para el crecimiento y expansión de la empresa ofertando: menús personalizados para personas con necesidades nutricionales especiales (bajos en sal, sin azúcar, vegetarianos, bajos en calorías, sin grasa, entre otros) y menús especiales para adultos mayores o personas que no puedan salir de casa y requieran entrega a domicilio.

Algunas recomendaciones a considerar.

- Es importante, previo a la presentación del proyecto a inversionistas interesados en la creación y puesta en marcha de la empresa, verificar y actualizar algunos conceptos: el costo de los equipo, costo de los servicios, salarios vigentes, reglamentos oficiales, situación del mercado restaurantero, entre otros.
- Un punto clave del proyecto es encontrar la mejor posible ubicación del local que cumpla con las características descritas en el estudio técnico: que esté dentro de una zona comercial, con fácil acceso, con estacionamiento apropiado, visible fácilmente, entre otras., La ubicación del local debe estar bien definida antes de la decisión final de invertir en el proyecto.

- Se recomienda que, para elevar el nivel de confianza de los inversionistas, se lleve a cabo un estudio de mercado más detallado del cual pueda inferirse si el pronóstico de ventas pueda ser una realidad, de acuerdo a las bases tomadas en el proyecto. Es posible que el pronóstico de ventas planteado, al llegar el momento de la ejecución y puesta en marcha del proyecto, sea muy optimista y habrá que confirmarlo con los resultados de un estudio de mercado adicional.
- También se recomienda que se trabaje en conjunto con un nutriólogo en la elaboración de los menús, que garantice el cumplimiento de la premisa de ofertar alimentos balanceados y sanos.

Finalmente, algunos de los aprendizajes y aportaciones de este proyecto:

- Aprendizaje del desarrollo, ejecución y elaboración del reporte de un proyecto de emprendimiento y aprendizaje de cómo desarrollar las ideas y expresarlas de manera formal, redactándolas, dándoles seguimiento y ordenándolas.
- Integración de conocimientos y experiencias de diferentes materias estudiadas en la Maestría, aplicándolos a un mismo proyecto de Mercadotecnia.
- Ganancia en conocimientos y confianza para aplicar lo aprendido en otros proyectos futuros y posibilidad de repetir la experiencia de manera más ágil, sencilla, fácil y eficiente.

BIBLIOGRAFIA

- AMAI, Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercados, Conferencia *Perspectivas del Mercado Mexicano* (2002), Cuartos Talleres de Investigaciones de Mercados, Revista electrónica AMAI, Número 31 (2da Época), Año 9, Febrero.
- FAO – *Perfiles Nutricionales por países – MÉXICO* (2003), Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, p.9.
- Cannon, Howard, Tarcy, Brian (2002). *The Complete Idiot's Guide to Starting Your Own Restaurant*, USA: Alpha.
- Chirife, Jorge (2005), *Las exigencias del Rey Consumidor*, Consultado el 18 de Marzo de 2005. Disponible en <http://www.nutrar.com>
- Cistero Madrigal, Víctor M, et. al. (1995), *Investigación de Mercado para determinar la factibilidad de establecer una cocina económica con servicio Express en la zona de Guadalajara*, ITESO.
- Consulta Mitofsky (2008), Encuesta: *Hábitos de Alimentación y Ejercicio*, Consultado el 03 de Septiembre de 2008. Disponible en www.consulta.com.mx/interiores/99_pdfs/12_mexicanos_pdf/20080622_NA_HabitosAlimentacionEjercicio.pdf
- Coulson & Richardson (1993), *Chemical Engineering*, Volume 6, Chapter 6 Costing and Project Evaluation, 2° Edition: Pergamon Press.
- Dirección General de Estudios sobre Consumo, Revista del Consumidor (2007), *Resultados del sondeo en línea sobre hábitos de consumo de productos light*, Octubre.
- Durón García, Carlos (2003). *El restaurante como empresa*, 3° Edición. México: Editorial Trillas.
- Gómez, Elizabeth (2008), *Tendencias en el Consumo de Alimentos hacia el 2020*, Presentación Foro Global Agroalimentario, Canadá, Junio 13., Consultado el 20 de Agosto de 2008. Disponible en <http://www.agrgc.ca>.
- Gordon, Robert T., Brezinski, Mark H. (1999), *The Complete Restaurant Management Guide*, USA: Sharpe Professional.
- Gutiérrez Núñez, Maria Elena, et. al. (1995), *Estudio de Mercado para la apertura de un Restaurante de comida tradicional con ingredientes ligeros, bajas en grasas e integrales*, ITESO.
- International Food Information Council (2007). *Consumer Attitudes towards Funcional Foods / Foods for Health*. Consultado el 19 de Agosto de 2008. Disponible en www.ific.org,

- International Food Information Council (2008). *Food & Health Survey, Consumer Attitudes toward Food, Nutrition & Health*. Consultado el 19 de Agosto de 2008. Disponible en www.ific.org,
- Kotler, Philip (2000), *Dirección de Marketing*: Pearson/Prentice Hall.
- Meda Lara, Rosa, et al (2008), *Evaluación de la percepción de calidad de vida y el estilo de vida en estudiantes desde el contexto de las Universidades Promotoras de la Salud*, Revista de Educación y Desarrollo: Universidad de Guadalajara. Abril – Junio.
- Méndez Gutiérrez, Gabriela (2006). *Las Tiendas de Conveniencia y el Fast Food*, Revista de Mercadotecnia Global, ITESO, Año 9, Época 1, Número 55, Septiembre.
- Norma Oficial Mexicana NOM-093-SSA1-1994. *Bienes y Servicios. Prácticas de Higiene y Sanidad en la Preparación de Alimentos que se ofrecen en Establecimientos Fijos*.
- Oseguera Parra, David (1996). *El “fast food” y el apresuramiento alimentario en México*, Estudio de las culturas Contemporáneas, Época II, Vol. II, Núm. 3, Colima, Junio, pp.109-135.
- Pavesic, David P.(1999). *Restaurant manager’s pocket handbook: 25 keys to profitable success. Menu design*, New York: Lebhar-Friedman Books.
- Profeco, Boletín de Prensa (2003), *Profeco celebra el día mundial de la alimentación*, jueves 16 de octubre. Consultado el 06 de Septiembre de 2008. Disponible en <http://www.profeco.gob.mx/prensa/prensa03/oct03/59bol03.pdf>
- Reay, Julia (1997), *Restaurantería básica: administración del servicio de alimentos*, México: Trillas.
- Rodríguez Beltrán, Rubén (2005). *Ensayos y Ejercicios para un Curso de Finanzas*, 5° Edición. Guadalajara: Iteso.
- SCINCE (Sistema para la Consulta de Información Censal por Colonias), *Resultados XII Censo General de Población y Vivienda* (2000), para la ciudad de Guadalajara., INEGI (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática).
- Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (2000), *Guías Empresariales: Restaurantes y Fondas*, 1° Edición. México: Editorial Porrúa.
- Secretaría de Educación Pública (2008), *Inician SEP y Salud cruzada contra la obesidad en centros escolares*: Boletín 238 Agosto 20. Consultado el 3 de Septiembre del 2008. Disponible en www.sep.gob.mx/wb/Sep1/bol2380808
- Torres Torres, Felipe (2007). *Cambios en el patrón alimentario de la ciudad de México; Problemas del Desarrollo*. Revista Latinoamericana de Economía. Vol. 38, num. 151, Octubre – Diciembre.
- Valadez, Blanca (2008). *“Los Mexicanos gastan cada año 240 mil mdp en comida chatarra”*. Periódico PUBLICO. Guadalajara, Jal., lunes 18 de Agosto , p.22

Velsid (Blog de Mar y Javier), Comunidad Gastronómica S.L. (2008), *El consumo de fast food aumenta con la crisis económica*, Consultado el 25 de Agosto de 2008.
Disponible en <http://www.gastronomiaycia.com/2008/07/09>.

ANEXOS

Anexo 1. Oferta de comida saludable en Guadalajara.



BAGUETTES Y ENSALADAS
Av. Patria 520-2
esq. Naciones Unidas

Sucursal Universidad
3673 8638

Servicio a Domicilio

Nuevos Productos



LASAGNA



PAN GOUDA JALAPENO



PAN ACEITUNA NEGRA



ENSALADA GRIEGA

Del Promocion!!!
Gratis Refresco y Ensalada
en la compra de tu Baguette

AL PRESENTAR ESTE CUPON

BAGUETTES	
Combo (Cuarto diferente carnes y queso)	\$50
Deli (Tres quesos, gouda y manchego)	\$37
Vegetariana (Tres quesos y vegetales)	\$37
Pollos (Parmesano, gouda y manzana)	\$50
Clásica (Jamón y manchego o gouda)	\$28
Salsa (Jamón, salsa negra y gouda)	\$36
Asturiana (Jamón serrano y gouda)	\$36
Panipizza (Salsa y gouda)	\$36
Quebec (Carnes, Champiñón y gouda)	\$45
New York (Pastor y gouda)	\$48
Inglés (Beef beef y gouda)	\$36
Romana (Salami y gouda)	\$39
Quebec (Carnes, Champiñón y gouda)	\$45
Manhattan (Pechuga de pavo y gouda)	\$39
Passiana (Pechuga de pavo y gouda)	\$39
La Barca (Pineza y fresas)	\$40
La Chana (Pineza, zanahoria y fresas)	\$40
Papilo (Viejo de res y gouda)	\$36
Italiano (Sachichón de qto, verdura y gouda)	\$36

Redízalo tu Pedido a Domicilio:
NutriSalad 3817-3521
nutri_salad@hotmail.com
Fidelidad #1080 Providencia
Lunes a Viernes 9am a 4pm



Bienestar dentro de ti

Desayuna, Come y Cena Sano

COMBO
Natural Life

\$39.90

1 ensalada life*
o 1 crema de verduras
1/2 baguette
pechuguita
1 limonada
super sónica






LUNES, MARTES Y JUEVES

2X1 BAGUETTE LA JALAPEÑA

LA COSECHA
"LO NATURALISSIMO"

CHICA	1 POLLO → 1 QUESO → 3 BARRA	\$38
MEDIANA	2 POLLO → 1 QUESO → 4 BARRA	\$45
GRANDE	2 POLLO → 2 QUESO → 5 BARRA	\$52

Barra de ensalada

POLLO	ZANAHORIA	JITOMATE
QUESO PANELA	BROCOLI	CEBOLLA
QUESO PARMESANO	CHAMPIÑÓN	JICAMA
JAMÓN	BETABEL	ESPINACAS
PASTA FUSILL	ACEITUNAS	PIÑA
GERMINADO ALFALFA	ELOTE	MANZANA
PEPINO	COLIFLOR	MELÓN

ADEREZOS: Cilantro Light, Vinagreta Light, Cesar, Finas hierbas, Ranch, Chipotle, Mil Islas, Mostaza
TOPINGS: Aceite de Oliva, Vinagre balsámico, Limón, Pimienta, Cacahuates, Ajonjolí, Croufones

MasSalads & Baguettes

Av. Américas No 943 local 10 Casi Esq. López Mateos en la
Glorieta Colón Horario de Lunes a Viernes de 9 a 5 Sábados 10 a 2

SERVICIO A DOMICILIO Área de entrega limitada.
Tels. **3817 0252 y 3817 1517**

Ensaladas

Chica	1 ingrediente de proteína mas 3 de Barra + base	\$ 35.00
Mediana	2 ingrediente de proteína mas 3 de barra + base	\$ 40.00
Grande	2 Ingrediente de proteína mas 4 de barra + base.	\$ 45.00

Proteína: Pollo BBQ, Pollo Teriyaki, Pollo Empanizado, Pollo Natural, Jamón y Atún.
Aderezos: Mil Islas, Cesar, Roquefort, Vinagreta, Zazzamora.

BARRA DE INGREDIENTES
Aceituna, Ajo, Betabel, Brocoli, Champiñones, Elote, Germinado de Alfalfa, Panela, Pasta, Pepino, Pimiento, Piña, Verduras Mixtas y Zanahoria. Además pregunta por nuestros ingredientes de temporada.

Baguettes	Bebidas
Pechuga de Pavo \$ 40.00	Refrescos Lata \$ 8.00
Lomo Canadiense \$ 40.00	Agua fresca Chica \$ 8.00
Salami \$ 45.00	Agua fresca Grande \$ 15.00
Salsa Negra \$ 45.00	

Panes para Baguette: Ajo, Chipotle, Integral, Parmesano y Gouda.

Combo* Ensalada Chica y 1/2 Baguette y Agua **\$ 49.00 Pesos**

SuperPrecio* Ensalada Chica **\$ 28.00 Pesos**

62

Nuevos Paninis

Paninis \$7.25

¡NUEVO!

Milano

Queso fonda, queso blanco y queso mozzarella, con salsa especial de champiñones, pimientos y brocoli, aderezado con blue cheese.

Modena

Pollo, queso fonda, queso parmesano, salsa italiana de tomatillo, espáncas, aceitunas y tomate.

Toscana

Pechuga de pavo, espáncas, aceitunas negras, tomate, pesto y queso manchego.

Napoli

Roast beef, pepperoni, tomate, espáncas, aceitunas negras, pesto y queso manchego.

Torino

Chortzo español, jamón de pavo, salami, espáncas, tomate y queso manchego, con salsa especial italiana.

Palermo

Lomo, jamón de pavo, salami, espáncas, cebolla morada, tomate, aguacate y queso manchego, con salsa especial italiana.

SERVICIO A DOMICILIO

Galerías Guadalajara

Av. Patria 713 Col. Jardines Universidad
3673 9583 / 9791
3110 6953 / 54

CENTRO MAGNO

López Cotilla "Centro Magno" Local A-18
3630 1604
3630 1333 / 73

CHAPALITA

Av. Guadalupe 625 Col. Chapalita
3344 7999 / 4050
Valet Parking GRATIS solamente en este sucursal

Local Q-12 Nivel Terraza

Realiza tus pedidos a domicilio en las sucursales de Pantoja y Cuernavaca

Area de Eventos

INFORMES 3110 6950

GRAN PLAZA

Local 17 - 8.2do. nivel (pasillo hacia Fabricas de Francia)
3621 0737

www.supersalads.com

sopas y cremas \$25 Individual

Sopa de Tortilla Caldo Tlalpeño	Sopa de Frijol Crema de Brócoli	Sopa de Verduras Crema de Elote
------------------------------------	------------------------------------	------------------------------------

sándwiches \$65

Combo Incluye media ensalada o sopa.

Ranchero Pechuga y jamón de pavo, lechuga, atafaja y tomate, queso manchego, con aderezo ranch.	Suizo Roast beef, salchichón primavera, queso suizo, queso cheddar y salsa de champiñones.	Campirano Lomo, jamón de pavo, tomate, queso panela y espáncas con aderezo chipotle yoghurt.
---	--	--

wraps \$65

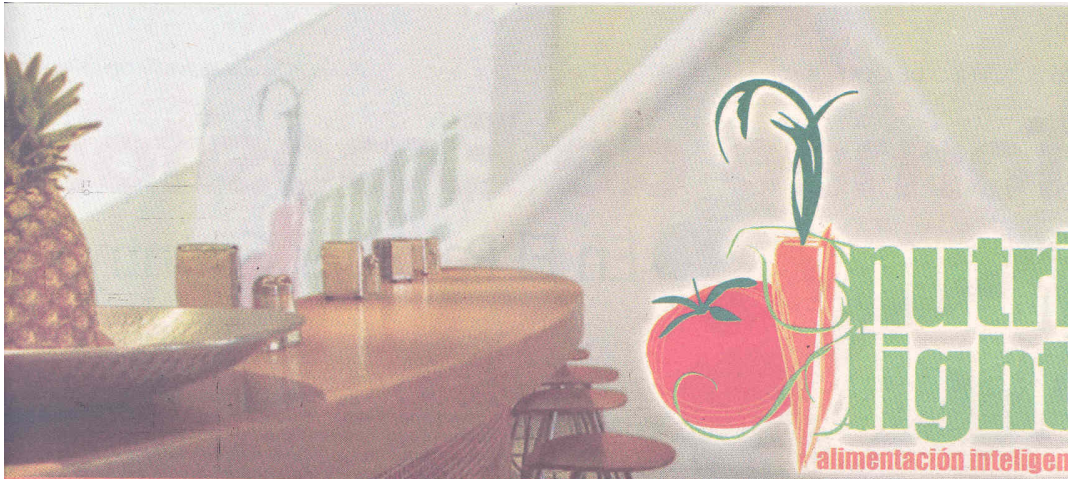
Combo Incluye media ensalada o sopa.

Crunchy Chicken Pollo empanizado, lechuga, tomate, aguacate, cebolla, queso cheddar y aderezo honey mustard.	Garden Turkey Pechuga y jamón de pavo, lechuga, tomate, aguacate, queso cheddar, cebolla y aderezo ranch light.	Ranch Spicy Chicken Pollo lemon pepper, pico de gallo, lechuga, col morada, zanahoria, aguacate, q. cheddar y aderezo spicy.
--	---	--

ensaladas

Combo Incluye media ensalada con media torta, sandwich, wrap o sopa.

César Pollo \$63 Lechuga romana, pollo, croutones, queso parmesano y aderezo César.	Asiática \$65 Pollo, cangrejo, pepino, cilantro, cebolla morada, germen de soya, pimienta roja, salsa asiática y ajonjolí.	Marinera \$69 Pasta, lechuga mixta, cangrejo atún, camarón, zanahoria, aceituna, pepino y aderezo de tu elección.
Ensalada Cangrejo \$63 Cangrejo, apio, cebollín y morrón verde, con aderezo especial.	Grilled Chicken César \$69 Lechuga romana, champiñones, tomate, pollo marinado en fajitas, croutones, queso parmesano y aderezo César.	Buffalo Tender Salad \$72 Lechuga, pollo empanizado, salsa buffalo, apio, jicama, bacon bits, zanahoria rallada, queso cheddar, frituras y aderezo a tu elección.
Pollo c/Papa \$63 Pollo, papa, dchichuro, zanahoria y mayonesa.	Mini Básica \$63 A elección 4 verduras y un aderezo.	Arrachera Grill Salad \$72 Arrachera en fajitas, lechuga mixta, frituras, col morada, pico de gallo, zanahoria, queso cheddar, aguacate, con aderezo ranch spicy.
Paraiso \$63 Manzana, nuez, durazno, fresa, con crema dulce.	Santa Fe \$65 Lechuga mixta, zanahoria, frituras, col morada, pollo, queso cheddar y aderezo ranch.	Del Chef \$72 Lechuga, rábano, pepino, tomate, brócoli, queso panela y cheddar, huevo cocido, jamón de pavo, pechuga de pavo y aderezo de tu elección.
Santa Fe Spicy \$65 Lechuga mixta, zanahoria, frituras, col morada, pollo lemon pepper, pico de gallo, aguacate, queso cheddar, con aderezo ranch spicy.	Santa Fe Grill \$65 Lechuga romana, zanahoria, col, aguacate, frituras, fajita de pollo marinado y queso cheddar, con aderezo ranch.	Pasta c/Atún \$69 Atún, pasta, jamón y queso cheddar, con aderezo especial.
Arrachera Cheese Steak \$72 Arrachera, mezcla de champiñones al ajo, guacamole, queso manchego.	Carnes Frías \$72 Incluye 3 carnes frías a elegir y queso manchego: Lomo, Salami, Roast Beef	Mohave \$69 Lechuga mixta, pico de gallo, elote, frituras, jalapeño picado, pollo BBQ en fajitas, queso rallado, cebollín, bacon bits y aderezo blue cheese.
Chicken BBQ \$65 Fajitas de pollo, salsa BBQ, morrón verde y rojo, cebolla morada, queso cheddar y suizo.	Gran Pollo \$65 Pollo, morrón verde y rojo, cebolla, champiñones y queso manchego, a la plancha.	Italiana \$72 Pasta, pepino, tomate, cebolla, aceituna, jamón, apio, queso manchego y parmesano.



Todos los alimentos son balanceados y supervisados por nutrióloga profesional



- ENSALADAS
- FRUTA
- JUGOS
- LICUADOS
- YOGURTS
- CHILAQUILES
- HUEVOS
- SANDWICHES INTEGRALES
- HOT CAKES INTEGRALES
- MENUS LIGHT
- POSTRES LIGHT

Come más por menos calorías!



DESDE HACE 5 AÑOS EN:
 Av. Terranova 495-1. Col. Providencia.
 Servicio a Domicilio (área restringida) Tel. 3642-9549
HORARIO: lun a vier de 9 am a 4:30 pm • sáb de 9 am a 2:30 pm

Y AHORA NUEVA SUCURSAL EN:
 •Abedules 264-b esq. Av. México
 Fracc. Los Pinos Tel. 3813-0350
HORARIO: todos los días de la semana de 9 am a 5 pm

Experimenta . . .

Desayunos Comidas Cenas y el Cafecito...



DISFRUTA EL VERDADERO SABOR DE LO NATURAL...

ORGÁNICO,
DELICIOSO
Y SALUDABLE!

Estilo de vida sano
Sabor que si se siente natural
Alimentos de procedencia confiable

Av. Golfo de Cortés 4141 (entre Av. México y Tarascos)
Lunes a Viernes 08:00 hrs. a 23:00 hrs. Sábados 9:00hrs. a 23:00 hrs
Domingos 09:00 a 21:00 hrs.
Tel: (33) 38 13 52 32

CLIENTE FRECUENTE



1	2	3	4	5	6	Rovalinda o Baguette gratis
1	2	3	4	5	6	Platillo de la Casa gratis*
1	2	3	4	5	6	Comida gratis**

visitas



Presentando este cupón

GRATIS Ensalada o
Plato de Frutas en tu consumo



Octubre - Noviembre 2006

* Aplica restricciones.

Preparamos alimentos libres de sustancias tóxicas, respetando los ciclos de vida de de la tierra y animales, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de nuestros clientes y las condiciones de intercambio justo para productores.

Anexo 2. Contenedores biodegradables.

La preocupación ecológica se ha visto reflejada, también, en la problemática generada por el uso de los contenedores para alimentos, fabricados en unícel (poliestireno es el nombre químico correcto; Styrofoam el nombre comercial en el idioma inglés).

Estos contenedores no son biodegradables y pocas compañías, hoy en día, se dedican al reciclado de este material, de acuerdo con reportaje publicado en un periódico en los Estados Unidos (*Business gives Styrofoam rare redemption*, The Record, Stockton, CA, Septiembre 21, 2007). Se reporta que el costo de coleccionar y procesar este material cuesta \$3,320 USD por tonelada, 20 veces más que la mayoría de los otros materiales que se reciclan.

En los Estados Unidos, existen compañías de reciclado, como Timbron, que recicla el poliestireno, fundiéndolo y fabricando pequeños pellets a los que agregan algunos aditivos y después son fundidos nuevamente para producir molduras que asemejan la textura de la madera y son usadas en la construcción. Sin embargo, Timbron no acepta poliestireno que venga de contenedores de alimentos, porque están contaminados con residuos de alimentos, solamente reciclan poliestireno usado como empaque de productos electrónicos o muebles.

Es por estas razones que, ciudades como San Francisco y Portland, entre otras 14 ciudades norteamericanas, ha prohibido ya el uso del poliestireno en contenedores de alimentos, tal como se reporta en la revista Corporate Knights (*R.I.P. Styrofoam 'Coffee to go' doesn't have to mean 1,000-year landfills*, Corporate Knights Magazine Best 50 Issue 2007). Esta prohibición ha llevado al desarrollo de otros materiales para uso en alimentos, tales como vasos para café, fabricados con materiales no tóxicos y que no llevan tratamientos químicos como el blanqueado, que se biodegradan en tan solo 2 días, de acuerdo a la misma fuente, cuando son integrados a composta orgánica..

En particular, una compañía australiana, Bio-Pak (www.biopak.com) produce y comercializa diferentes tipos de contenedores para alimentos, bajo la marca Bio-Plus Earth™. Estos contenedores son fabricados 100% de papel reciclado. Los contenedores son seguros para uso en microondas, resistentes a las grasas y aptos para contener todo tipo de alimento, caliente, frío, seco o húmedo.

Los contenedores Bio-Plus Earth™ están avalados por el grupo Green Restaurant Association (www.dinegreen.com) y recomendados como empaque biodegradable y amigable con el medio ambiente, en comida para llevar.

3.1 Objetivos de la investigación

3.1.1 Objetivo General.

Proponer la estrategia de negocio adecuada para desarrollar la oferta de Cocina Saludable, que le permita diferenciarse y posicionarse, en la industria de las cocinas económicas, como un servicio:

- especializado en la preparación de alimentos saludables formulados con la colaboración y supervisión de nutriólogos certificados y experimentados en la formulación de dietas
- con la opción de entregarlos a domicilio, y
- con acceso en línea para la solicitud/reservación/pago del servicio.

3.1.2 Objetivos Específicos.

1. Determinar el perfil de los consumidores potenciales, sus necesidades satisfechas o insatisfechas, y dónde, cuándo y cómo consumen alimentos preparados.
2. Evaluar las percepciones y creencias que tienen los consumidores sobre:
 - lo que debe ser una comida saludable y una comida sabrosa. Determinar si para ellos estos dos términos son incompatibles o no.
 - seguir hábitos de alimentación que conserven y promuevan su salud.
3. Determinar cuáles factores de la vida moderna han afectado el comportamiento del consumidor en la compra de alimentos preparados, identificando los factores que le motivan hacia adquirir hábitos saludables de alimentación, aquellos que se lo impiden y cuáles son sus decisiones al respecto.
4. Evaluar las actitudes e intenciones de compra de los consumidores sobre:
 - Comida saludable y balanceada nutrimentalmente
 - Información nutrimental de los alimentos preparados
 - Platos preparados bajos en calorías, grasas, colesterol y sal.
 - Precios que consideran adecuados para esta oferta
5. Validar las actitudes de los consumidores respecto del concepto de servicio ofertado:
 - Servicio de entrega a domicilio de comida preparada
 - Ordenar pedidos de comida por teléfono o por Internet.
6. Estimar la demanda potencial y evaluar la viabilidad mercadológica de la oferta según los resultados de la intención de compra del servicio.
7. Investigar quienes son los competidores, su oferta, su proceso, ubicación y clientes.
8. Obtener información sobre las normas oficiales vigentes para la industria restaurantera.
9. Encontrar, de acuerdo con los resultados obtenidos en las investigaciones cualitativas y cuantitativas:

- El producto buscado por los consumidores y el diseño de proceso más conveniente para satisfacer esas necesidades.
- Cuál debe ser la ventaja competitiva y cuáles las estrategias de negocio, mercado y financieras a seguir.

3.1.3 Preguntas de Investigación.

1. ¿Quiénes pueden ser nuestros clientes y cuál es su perfil?
 - ¿Dónde consumen?
 - ¿Cuánto consumen?
 - ¿Cómo se informan de la oferta de mercado?
 - ¿Qué necesidades buscan satisfacer? (conveniencia, tiempo, salud y bienestar)
 - ¿Cuáles son las necesidades no satisfechas actualmente?
 - ¿Cuáles otras demandas de comida preparada buscan?
Desayunos, lonches, cenas, eventos, etc.
2. ¿Cuáles son las reacciones de los consumidores ante una oferta de comida saludable y nutritiva vs. una comida sabrosa? ¿Existe una conciencia en los consumidores sobre hábitos saludables de alimentación?
3. ¿Cómo han afectado las características de los tiempos modernos en los hábitos de los consumidores que viven en grandes ciudades?
 - Tráfico, vivir de prisa, largas distancias, madres y esposas que trabajan, etc.
 - La cultura de cuidar el cuerpo y la salud en la decisión de consumir alimentos sanos, orgánicos vs. la ingesta de comida chatarra.
4. ¿Cuáles son las actitudes e intenciones de compra del mercado meta al respecto de una oferta de:
 - Comida saludable y balanceada nutrimentalmente?
 - Alimentos preparados que incluyan su información nutrimental?
 - Platillos preparados bajos en calorías, grasas, colesterol y sal?
 - ¿Cuál es el nivel de precios que consideran adecuado para la oferta de comida saludable?
 - ¿Qué tipo de platillos considera que debe ofrecer una Cocina Saludable?
5. ¿Cuáles son las actitudes de los consumidores sobre el servicio de
 - Entrega a domicilio de comida preparada?
 - Ordenar sus pedidos por teléfono o Internet?
6. ¿Cuál es la demanda potencial para este producto?, ¿Cuál es la viabilidad mercadológica de la propuesta de Cocina Económica Saludable?
7. ¿Quiénes forman la Competencia?
 - ¿Qué productos ofertan?
 - ¿Cuál es su proceso de servicio?
 - ¿Dónde están ubicados?
 - ¿Quiénes son sus clientes?

8. ¿Cuál es la normatividad oficial para la industria restaurantera y en particular para una cocina económica o servicio de comida para llevar / entrega a domicilio?
9. ¿Cuál sería la capacidad de la cocina para ajustarse a necesidades especiales?
 - Diseñar menús especiales hechos a la medida de ciertos consumidores
 - Ofertar eventos,
 - Servicio de comida para enfermos (cardíacos, hipertensos, diabéticos, intolerantes a lactosa, alérgicos, convalecientes)
 - Comida vegetariana.
10. ¿Cuál es la ventaja competitiva que se debe buscar?
 - Diferenciación?
 - Concentración basada en la diferenciación?
 - ¿Cuál es la innovación?
 - ¿Qué es lo que no está a la venta actualmente?

Anexo 4. Tablas y proyección de estados financieros.

4.1 Proyección de ventas para el primer año de operación.

unidades vendidas	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
sopa / entremes	460	598	777	1,011	1,314	1,708	1,759	1,812	1,866	1,922	1,980	2,178
guisado / plato fuerte	550	715	930	1,208	1,571	2,042	2,103	2,166	2,231	2,298	2,367	2,604
postre	380	494	642	835	1,085	1,411	1,453	1,497	1,542	1,588	1,636	1,799
total unidades	1,390	1,807	2,349	3,054	3,970	5,161	5,316	5,475	5,640	5,809	5,983	6,581
% aumento ventas	0%	30%	30%	30%	30%	30%	3%	3%	3%	3%	3%	10%
precio de venta / unidad												
sopa / entremes	\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 18
guisado / plato fuerte	\$ 34	\$ 34	\$ 34	\$ 34	\$ 34	\$ 34	\$ 34	\$ 34	\$ 34	\$ 34	\$ 34	\$ 34
postre	\$ 16	\$ 16	\$ 16	\$ 16	\$ 16	\$ 16	\$ 16	\$ 16	\$ 16	\$ 16	\$ 16	\$ 16
ventas												
sopa / entremes	\$ 8,280	\$ 10,764	\$ 13,993	\$ 18,191	\$ 23,649	\$ 30,743	\$ 31,665	\$ 32,615	\$ 33,594	\$ 34,602	\$ 35,640	\$ 39,204
guisado / plato fuerte	\$ 18,700	\$ 24,310	\$ 31,603	\$ 41,084	\$ 53,409	\$ 69,432	\$ 71,515	\$ 73,660	\$ 75,870	\$ 78,146	\$ 80,490	\$ 88,540
postre	\$ 6,080	\$ 7,904	\$ 10,275	\$ 13,358	\$ 17,365	\$ 22,575	\$ 23,252	\$ 23,949	\$ 24,668	\$ 25,408	\$ 26,170	\$ 28,787
total ventas	\$ 33,060	\$ 42,978	\$ 55,871	\$ 72,633	\$ 94,423	\$ 122,749	\$ 126,432	\$ 130,225	\$ 134,132	\$ 138,156	\$ 142,300	\$ 156,530
costos directos unitarios												
sopa / entremes	\$ 5.40	\$ 5.40	\$ 5.40	\$ 5.40	\$ 5.40	\$ 5.40	\$ 5.40	\$ 5.40	\$ 5.40	\$ 5.40	\$ 5.40	\$ 5.40
guisado / plato fuerte	\$ 10.20	\$ 10.20	\$ 10.20	\$ 10.20	\$ 10.20	\$ 10.20	\$ 10.20	\$ 10.20	\$ 10.20	\$ 10.20	\$ 10.20	\$ 10.20
postre	\$ 4.80	\$ 4.80	\$ 4.80	\$ 4.80	\$ 4.80	\$ 4.80	\$ 4.80	\$ 4.80	\$ 4.80	\$ 4.80	\$ 4.80	\$ 4.80
costos directos												
sopa / entremes	\$ 2,484	\$ 3,229	\$ 4,198	\$ 5,457	\$ 7,095	\$ 9,223	\$ 9,500	\$ 9,785	\$ 10,078	\$ 10,380	\$ 10,692	\$ 11,761
guisado / plato fuerte	\$ 5,610	\$ 7,293	\$ 9,481	\$ 12,325	\$ 16,023	\$ 20,830	\$ 21,454	\$ 22,098	\$ 22,761	\$ 23,444	\$ 24,147	\$ 26,562
postre	\$ 1,824	\$ 2,371	\$ 3,083	\$ 4,007	\$ 5,210	\$ 6,772	\$ 6,976	\$ 7,185	\$ 7,400	\$ 7,622	\$ 7,851	\$ 8,636
total costos directos	\$ 9,918	\$ 12,893	\$ 16,761	\$ 21,790	\$ 28,327	\$ 36,825	\$ 37,930	\$ 39,067	\$ 40,239	\$ 41,447	\$ 42,690	\$ 46,959

4.2 Proyección de ventas para los primeros 5 años de operaciones.

unidades vendidas	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
sopa / entremes	17,386	27,898	28,735	29,597	30,485
guisado / plato fuerte	20,787	33,357	34,358	35,388	36,450
postre	14,362	23,047	23,738	24,450	25,184
total unidades	52,534	84,302	86,831	89,436	92,119
% aumento ventas		60%	3%	3%	3%
precios unitarios					
sopa / entremes	\$ 18	\$ 20	\$ 21	\$ 22	\$ 23
guisados / plato fuerte	\$ 34	\$ 36	\$ 38	\$ 40	\$ 42
postre	\$ 16	\$ 18	\$ 19	\$ 20	\$ 21
ventas					
sopa / entremes	\$ 312,939	\$ 557,969	\$ 603,443	\$ 652,624	\$ 705,812
guisados / plato fuerte	\$ 706,759	\$ 1,200,845	\$ 1,298,714	\$ 1,404,560	\$ 1,519,031
postre	\$ 229,791	\$ 414,838	\$ 448,647	\$ 485,211	\$ 524,756
total ventas	\$ 1,249,489	\$ 2,173,652	\$ 2,350,804	\$ 2,542,395	\$ 2,749,600
costos directos unitarios					
sopa / entremes	\$ 5.4	\$ 6.0	\$ 7.0	\$ 7.4	\$ 7.7
guisados / plato fuerte	\$ 10.2	\$ 10.8	\$ 12.6	\$ 13.2	\$ 13.9
postre	\$ 4.8	\$ 5.4	\$ 6.3	\$ 6.6	\$ 6.9
costos directos					
sopa / entremes	\$ 93,882	\$ 167,391	\$ 201,148	\$ 217,541	\$ 235,271
guisados / plato fuerte	\$ 212,028	\$ 360,254	\$ 432,905	\$ 468,187	\$ 506,344
postre	\$ 68,937	\$ 124,451	\$ 149,549	\$ 161,737	\$ 174,919
total costos directos	\$ 374,847	\$ 652,095	\$ 783,601	\$ 847,465	\$ 916,533

4.3 Estado de pérdidas y ganancias para el primer año de operación.

		mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6
Ventas		\$ 33,060	\$ 42,978	\$ 55,871	\$ 72,633	\$ 94,423	\$ 122,749
Costos directos de Ventas		\$ 9,918	\$ 12,893	\$ 16,761	\$ 21,790	\$ 28,327	\$ 36,825
Sueldos de producción		\$ 16,000	\$ 16,000	\$ 16,000	\$ 16,000	\$ 16,000	\$ 16,000
Otros		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Costo Total de Ventas		\$ 25,918	\$28,893	\$ 32,761	\$37,790	\$ 44,327	\$52,825
Márgen Bruto		\$7,142	\$ 14,085	\$ 23,110	\$ 34,843	\$ 50,096	\$ 69,925
% Ganancia Bruta		22%	33%	41%	48%	53%	57%
Gastos							
Sueldos		\$ 21,000	\$ 21,000	\$ 21,000	\$ 21,000	\$ 21,000	\$ 21,000
Gastos de Venta y Mercadotecnia		\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000
Depreciación	10%	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000
Servicios		\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 8,000
Impuestos sobre Nómina, IMSS, Infonavit, Afore	30%	\$ 11,100	\$ 11,100	\$ 11,100	\$ 11,100	\$ 11,100	\$ 11,100
Otro		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Totales de Operación		\$ 52,100	\$ 52,100	\$ 52,100	\$ 52,100	\$ 52,100	\$ 52,100
Ganancia antes de impuestos		-\$44,958	-\$38,015	-\$28,990	-\$17,257	-\$2,004	\$17,825
Deducibles		\$ 18,000	\$ 18,000	\$ 18,000	\$ 18,000	\$ 18,000	\$ 18,000
Base Gravable		-\$ 62,958	-\$ 56,015	-\$ 46,990	-\$ 35,257	-\$ 20,004	-\$ 175
Impuestos	28%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IETU	16.5%	-\$ 5,257	-\$ 4,111	-\$ 2,622	-\$ 686	\$ 1,831	\$ 5,103
Ganancia Neta		-\$44,958	-\$38,015	-\$28,990	-\$17,257	-\$3,835	\$12,722
Ganancia Neta/Ventas		-136.0%	-88.5%	-51.9%	-23.8%	-4.1%	10.4%
		mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Ventas		\$ 126,432	\$ 130,225	\$ 134,132	\$ 138,156	\$ 142,300	\$ 156,530
Costos directos de Ventas		\$ 37,930	\$ 39,067	\$ 40,239	\$ 41,447	\$ 42,690	\$ 46,959
Sueldos de producción		\$ 16,000	\$ 16,000	\$ 16,000	\$ 16,000	\$ 16,000	\$ 24,000
Otros		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Costo Total de Ventas		\$53,930	\$55,067	\$56,239	\$57,447	\$58,690	\$70,959
Márgen Bruto		\$ 72,502	\$ 75,157	\$ 77,892	\$ 80,709	\$ 83,610	\$ 85,571
% Ganancia Bruta		57%	58%	58%	58%	59%	55%
Gastos							
Sueldos		\$ 21,000	\$ 21,000	\$ 21,000	\$ 21,000	\$ 21,000	\$ 31,500
Gastos de Venta y Mercadotecnia		\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000
Depreciación	10%	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000
Servicios		\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 8,000
Impuestos sobre Nómina, IMSS, Infonavit, Afore	30%	\$ 11,100	\$ 11,100	\$ 11,100	\$ 11,100	\$ 11,100	\$ 16,650
Otro		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Totales de Operación		\$ 52,100	\$ 52,100	\$ 52,100	\$ 52,100	\$ 52,100	\$ 68,150
Ganancia antes de impuestos		\$20,402	\$23,057	\$25,792	\$28,609	\$31,510	\$17,421
Deducibles		\$ 18,000	\$ 18,000	\$ 18,000	\$ 18,000	\$ 18,000	\$ 18,000
Base Gravable		\$ 2,402	\$ 5,057	\$ 7,792	\$ 10,609	\$ 13,510	-\$ 579
Impuestos	28%	\$ 673	\$ 1,416	\$ 2,182	\$ 2,970	\$ 3,783	\$ -
IETU	16.5%	\$ 5,528	\$ 5,966	\$ 6,417	\$ 6,882	\$ 7,361	\$ 5,952
Ganancia Neta		\$14,202	\$15,675	\$17,193	\$18,756	\$20,367	\$11,469
Ganancia Neta/Ventas		11.2%	12.0%	12.8%	13.6%	14.3%	7.3%

4.4 Estado de pérdidas y ganancias para los primeros 5 años de operaciones.

tabla de proyección de pérdidas y ganancias					
	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ventas	\$1,249,489	\$2,173,652	\$2,350,804	\$2,542,395	\$2,749,600
Costos directos de Ventas	\$374,847	\$ 652,095	\$ 783,601	\$ 847,465	\$ 916,533
Sueldos de producción	\$200,000	\$ 285,000	\$ 299,250	\$ 314,213	\$ 329,923
Otros	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Costo Total de Ventas	\$574,847	\$937,095	\$1,082,851	\$1,161,677	\$1,246,456
Márgen Bruto	\$674,642	\$1,236,556	\$1,267,953	\$1,380,717	\$1,503,143
% Ganancia Bruta	54%	57%	54%	54%	55%
Gastos					
Sueldos	\$ 262,500	313,125	379,406	398,377	418,295
Gastos de Venta y Mercadotecnia	\$ 120,000	126,000	132,300	138,915	145,861
Depreciación	\$ 24,000	\$ 24,000	\$ 24,000	\$ 24,000	\$ 24,000
Servicios	\$ 96,000	\$ 100,800	\$ 105,840	\$ 111,132	\$ 116,689
Impuestos sobre Nómina, IMSS, Infonavit, Afore	\$ 138,750	\$ 179,438	\$ 203,597	\$ 213,777	\$ 224,466
Gastos Totales de Operación	\$ 641,250	\$ 743,363	\$ 845,143	\$ 886,200	\$ 929,310
Ganancia antes de impuestos	\$ 33,392	\$493,193.56	\$422,809.62	\$494,516.99	\$573,833.13
Base Gravable	-\$182,608	\$266,394	\$184,670	\$244,470	\$311,284
Impuestos	\$0.00	\$74,590.20	\$51,707.49	\$68,451.60	\$87,159.46
IETU (impuesto empresarial a taaa única)	\$ 32,363	\$ 114,944	\$ 107,317	\$ 120,828	\$ 135,679
Ganancia (Pérdida) Neta	\$ 1,029	\$ 303,659	\$ 263,785	\$ 305,237	\$ 350,994
Ganancia Neta/Ventas	0.1%	14.0%	11.2%	12.0%	12.8%

4.5 Flujo de efectivo para el primer año de operación.

Flujo de efectivo	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Efectivo Recibido												
Efectivo de Operaciones												
Ventas	\$ 33,060	\$ 42,978	\$ 55,871	\$ 72,633	\$ 94,423	\$ 122,749	\$ 126,432	\$ 130,225	\$ 134,132	\$ 138,156	\$ 142,300	\$ 156,530
subtotal	\$ 33,060	\$ 42,978	\$ 55,871	\$ 72,633	\$ 94,423	\$ 122,749	\$ 126,432	\$ 130,225	\$ 134,132	\$ 138,156	\$ 142,300	\$ 156,530
Gastos												
Gastos de Operaciones												
Salida de efectivo - Costo de Ventas	\$ 25,918	\$ 28,893	\$ 32,761	\$ 37,790	\$ 44,327	\$ 52,825	\$ 53,930	\$ 55,067	\$ 56,239	\$ 57,447	\$ 58,690	\$ 70,959
Cuentas por pagar - Salarios y Servicios	\$ 52,100	\$ 52,100	\$ 52,100	\$ 52,100	\$ 52,100	\$ 52,100	\$ 52,100	\$ 52,100	\$ 52,100	\$ 52,100	\$ 52,100	\$ 68,150
subtotal	\$ 78,018	\$ 80,993	\$ 84,861	\$ 89,890	\$ 96,427	\$ 104,925	\$ 106,030	\$ 107,167	\$ 108,339	\$ 109,547	\$ 110,790	\$ 139,109
Flujo neto de efectivo	-\$44,958	-\$38,015	-\$28,990	-\$17,257	\$ 2,004	\$ 17,825	\$20,402	\$23,057	\$25,792	\$28,609	\$31,510	\$17,421
Balance de efectivo	\$95,042	\$57,027	\$28,037	\$10,780	\$8,775	\$26,600	\$47,002	\$70,060	\$95,852	\$124,461	\$155,971	\$173,392

4.6 Flujo de efectivo para los primeros cinco años de operaciones.

Flujo de efectivo - primeros cinco años de operaciones					
Flujo de efectivo	primer año	segundo año	tercer año	cuarto año	quinto año
Efectivo Recibido					
Efectivo de Operaciones					
Ventas	\$ 1,249,489	\$ 2,173,652	\$ 2,350,804	\$ 2,542,395	\$ 2,749,600
Efectivo de Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Subtotal	\$ 1,249,489	\$ 2,173,652	\$ 2,350,804	\$ 2,542,395	\$ 2,749,600
Gastos					
Gastos de Operaciones					
Salida de efectivo	\$ 574,847	\$ 937,095	\$ 1,082,851	\$ 1,161,677	\$ 1,246,456
Pago de cuentas por pagar	\$ 641,250	\$ 743,363	\$ 845,143	\$ 886,200	\$ 929,310
Subtotal	\$ 1,216,097	\$ 1,680,458	\$ 1,927,994	\$ 2,047,878	\$ 2,175,767
Flujo neto de efectivo	\$ 33,392	\$ 493,194	\$ 422,810	\$ 494,517	\$ 573,833
Balance de efectivo	\$ 173,392	\$ 666,586	\$ 1,089,396	\$ 1,583,913	\$ 2,157,746

4.7 Hoja de Balance.

Hoja de Balance					
	primer año	segundo año	tercer año	cuarto año	quinto año
Activos					
Activos actuales					
Caja	\$ 173,392	\$ 666,586	\$ 1,089,396	\$ 1,583,913	\$ 2,157,746
Otros activos	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000
Total Activos actuales	\$ 473,392	\$ 966,586	\$ 1,389,396	\$ 1,883,913	\$ 2,457,746
Activos largo plazo					
Activos largo plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación acumulada	\$ 24,000	\$ 48,000	\$ 72,000	\$ 96,000	\$ 120,000
Total Activos largo plazo	\$ 24,000	\$ 48,000	\$ 72,000	\$ 96,000	\$ 120,000
Total Activos	\$ 449,392	\$ 918,586	\$ 1,317,396	\$ 1,787,913	\$ 2,337,746
Pasivos y Capital					
Cuentas por pagar	\$ 574,847	\$ 937,095	\$ 1,082,851	\$ 1,161,677	\$ 1,246,456
Subtotal	\$ 574,847	\$ 937,095	\$ 1,082,851	\$ 1,161,677	\$ 1,246,456
Pasivos a largo plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Pasivos	\$ 574,847	\$ 937,095	\$ 1,082,851	\$ 1,161,677	\$ 1,246,456
Capital pagado	\$ 480,000	\$ 480,000	\$ 480,000	\$ 480,000	\$ 480,000
Ganancias retenidas	-\$ 40,000	-\$ 38,971	\$ 264,688	\$ 528,473	\$ 833,710
Ganancias	\$ 1,029	\$ 303,659	\$ 263,785	\$ 305,237	\$ 350,994
Capital Total	\$ 441,029	\$ 744,688	\$ 1,008,473	\$ 1,313,710	\$ 1,664,704
Total Pasivos y Capital	\$ 1,015,876	\$ 1,681,784	\$ 2,091,325	\$ 2,475,387	\$ 2,911,161
Valor Neto	\$ 441,029	\$ 744,688	\$ 1,008,473	\$ 1,313,710	\$ 1,664,704



Menú



Lunes

Sopas:

Sopa de tortilla:

De tortilla hecha a mano, recién tostada, y lima.

Crema de 3 pimientos:

Pimiento rojo, verde y amarillo, con un toque de crema.

Entradas:

Papas frisbee:

Papas en forma de figuras, con tomate y queso.

Habas mediterráneo:

Habas con jamón de pato y vinagre

Plato fuerte:

Pechuga de pollo a la mandarina:

Pechuga con hierbas aromáticas y jugo de mandarina.

Trucha a la menta:

El sabor del mar, combinado con el de la menta.

Postres:

Pay de manzana.

Pastel de zanahoria.

Martes

Sopas:

Sopa de verduras:

Verduras selectas, caldo de pollo, y queso.

Crema de setas:

Setas de temporada, con queso parmesano.

Entradas:

Spaghetti con pimientos:

Pimientos rojos, tomate, crema.

Risotto a la milanesa:

Arroz con azafrán y cocinado a la plancha.

Plato fuerte:

Enchiladas Huasteca:

De pollo y queso con 3 salsas, y hechas de tortillas a mano.

Costilla de res:

Bañadas en su jugo, y envueltas en tocino de pavo.

Postres:

Brownies.

Mouse de guayaba.

Miércoles

Sopas:

Consomé de pollo:

Con pollo deshebrado y figuras de huevo en el consomé.

Crema de frijol blanco:

Frijol, crema y consomé de pollo.

Entradas:

Ensalada griega:

Lechuga, tomate, aceite de oliva y queso de cabra.

Ravioles de salmón:

Bañados en salsa bechamel.

Plato fuerte:

Hamburguesa de res con papas al horno:

Hamburguesa de fina carne de res, en pan de la casa.

Pechuga de gallina marinada:

Marinada en salsa de tomate, y a la plancha.

Postres:

Pay de ate de guayaba.

Pastel de queso.

Jueves

Sopas:

Carne en su jugo:

Carne de res, acompañado con salsa roja y de tomate.

Caldo de nopales:

De nopales frescos, con tomate y queso adobera.

Entradas:

Ensalada de jamón:

Lechugas, tomatillos, germen y jamón.

Pasta y queso:

Combinación de pasta con 3 quesos, al horno.

Plato fuerte:

Combinado de 3 carnes:

Res, pavo, pollo, en salsa italiana, y champiñones.

Cacerola de atún:

Pastel de atún en hojaldre, con zanahoria, papa, chícharo y tomate.

Postres:

Pay de queso.

Pastel 3 leches.

Viernes

Sopas:

Sopa de mariscos:

El sabor del mar, camarones, pulpo, trucha, con un toque de epazote.

Caldo tlalpeño:

Combinación de caldo de pollo con verduras, y un toque de menta.

Entradas:

Spaghetti en salsa poblana:

De chiles poblanos, crema, aceitunas.

Tortitas de papa:

Hechas de papa con atún y hierbas finas.

Plato fuerte:

Pescado empanizado de amaranto:

Filete con aderezo de yogurt.

Nopales de pueblo:

Con queso, chile poblano, tomates, y salsa roja.

Postres:

Flan Napolitano.

Muffins de avena.

Sábado

Sopas:

Sopa de verduras primavera

Sopa de pollo con elote, zanahoria, chícharos y pasta

Crema de brócoli.

Sopa cremosa de brócoli con queso de cabra.

Entradas:

Ensalada del chef.

Ensalada de lechuga, tomate, pepino, jamón y 3 quesos.

Lasaña

Lasaña vegetariana de champiñones y cebolla.

Plato fuerte:

Puchero chiapaneco:

De tres carnes, fideos, caldo de pollo, y verduras.

Paella:

Con carne de res, pollo, camarones, chorizo y almejas.

Postres:

Pastel de chocolate.

Pastel de plátano.

Cada plato fuerte lleva guarnición a su elección:

Arroz/ Puré de papa/ Verduras al vapor/ Frijoles.