



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN
UNIDAD SANTO TOMÁS

SEMINARIO: ESTRUCTURA DE PLAN
DE NEGOCIOS APLICADA A LAS PYMES

"PLAN DE NEGOCIO FOOD TRUCK
DE COMIDA SALUDABLE EN LA CDMX KALE"

TRABAJO FINAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

CONTADOR PÚBLICO

PRESENTAN:

ALEJANDRA AYALA HERNANDEZ
ALEJANDRO LUNA POLO MARTÍNEZ
CARINA OLGUIN RIVERA

LICENCIADO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

PRESENTAN:

KARLA BOTELLO TIRADO
DIANA DESIRE REYES HERNÁNDEZ

CONDUCTORES: M. EN C. JORGE OTERO TREJO
L.R.C. ULISES JESÚS URBANO SÁNCHEZ
CIUDAD DE MÉXICO JUNIO 2017



INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL

CARTA DE CESION DE DERECHOS

En la Ciudad de México, D.F., Junio del año 2017 los que suscriben:

Alejandra Ayala Hernandez

Alejandro Luna Polo Martínez

Carina Olguin Rivera

Karla Botello Tirado

Diana Desiré Reyes Hernandez

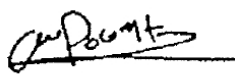
Pasantes de las Licenciaturas:

Contador Público

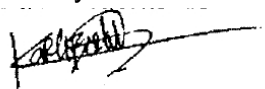
Licenciado en Negocios Internacionales

Manifiestan ser autores intelectuales del presente trabajo final, bajo la dirección de JORGE OTERO TREJO, y ceden los derechos totales del trabajo final "PLAN DE NEGOCIOS: FOOD TRUCK DE COMIDA SALUDABLE EN LA CDMX KALE" al Instituto Politécnico Nacional para su difusión con fines académicos y de investigación para ser consultado en texto completo en la Biblioteca Digital y en formato impreso en el Catalogo Colectivo del sistema Institucional de Bibliotecas y Servicios de información del IPN.


Los usuarios de esta información no deben reproducir el contenido textual, graficas o datos el trabajo sin el permiso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección electrónica kaleipn@gmail.com .Si el permiso se otorgara, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.


Alejandro Luna Polo Martínez


DIANA DESIRE REYES HERNÁNDEZ


Karla Botello Tirado


ALEJANDRA AYALA HERNÁNDEZ.


CARINA OLGUIN RIVERA

DEDICATORIA

Dedicamos el presente trabajo a nuestras familias, agradeciendo su apoyo incondicional, durante el desarrollo de este proyecto, el cual nos ha permitido cumplir con un objetivo más en nuestro desarrollo profesional.

DECÁLOGO DEL ESTUDIANTE

1. PORQUE ASPIRO A SER TODO UN HOMBRE.
2. PORQUE EXIJO MIS DEBERES ANTES QUE MIS DERECHOS.
3. POR CONVICCIÓN Y NO POR CIRCUNSTANCIA.
4. PARA ALCANZAR LAS CONQUISTAS UNIVERSALES Y OFRECERLAS A MI PUEBLO,
5. PORQUE ME DUELE LA PATRIA EN MIS ENTRAÑAS Y ASPIRO A CALMAR SUS DOLENCIAS.
6. PORQUE ARDO EN DESEOS DE DESPERTAR AL HERMANO DORMIDO.
7. PARA PRENDER UNA ANTORCHA EN EL ALTAR DE LA PATRIA.
8. PORQUE ME DIGNIFICO Y SIENTO EL DEBER DE DIGNIFICAR A MI INSTITUCIÓN.
9. PORQUE MI RESPETADA LIBERTAD DE JOVEN Y ESTUDIANTE ME IMPONE LA RAZÓN DE RESPETAR ESTE RECINTO.
10. PORQUE TRADUZCO LA TRICROMÍA DE MI BANDERA COMO TRABAJO, DEBER Y HONOR.

PROLOGO

La presente tesis es para la propuesta en marcha de un Food Truck de comida saludable, en los últimos tiempos se están convirtiendo tanto en una tendencia de moda, así como de una necesidad, ya que la población en la Ciudad de México carece de oportunidades como lo son: tiempo, comida saludable, lugares, precios accesible y servicio rápido.

Se desprende de lo antes mencionado, que las circunstancias exigen llevar a la población este tipo de servicios, en donde se ofrece una alternativa rápida de exquisitos productos con alto contenido nutritivo.

El presente proyecto nos exige contar con las áreas básicas para el desarrollo de las actividades, así como el personal comprometido, que cuenten con un elevado sentido de responsabilidad, que busquen la excelencia y lograr así la satisfacción plena del cliente e incrementar nuestra cartera, para llegar a establecernos en un lugar fijo.

Contenido

	Resumen ejecutivo	1
	Currículum de los participantes	3
	Introducción	5
Capítulo I.	Plan de negocios aplicado a la PyME “Kale, salud y sabor en movimiento”	7
I.1.	Naturaleza, descripción y justificación del proyecto.....	7
I.2.	Líneas de negocio detectadas.....	9
I.3.	Características del servicio.....	10
I.4.	Descripción del servicio.....	11
I.5.	Ventaja diferencial.....	12
I.6.	Sustentabilidad del proyecto.....	13
I.7.	Misión, Visión y Valores.....	14
I.8.	Análisis FODA.....	15
Capítulo II.	Estructura Organizacional	16
II.1.	Objetivos Estratégicos.....	16
II.2.	Organización.....	17
II.2.1.	Ciclo de vida de la empresa.....	17
II.3.	Figura Legal.....	19
II.3.1.	Número de socios.....	19
II.3.2.	Cuantía de capital social.....	19
II.3.3.	Responsabilidades que se adquieren frente a terceros.....	19
II.3.4.	Gastos de constitución.....	20
II.4.	Organigrama.....	22
II.5.	Descripción de Funciones.....	23
II.6.	Ubicación Geográfica.....	25

Capítulo III.	Servicio	26
III.1.	Estudio de viabilidad.....	26
III.2.	Características técnicas.....	27
III.2.1.	Diseño del servicio.....	28
III.3.	Estandarización del servicio.....	30
III.4.	Proceso de atención a clientes.....	31
III.4.1.	Flujograma de atención a clientes.....	32
III.4.2.	Procedimiento de atención a clientes.....	33
III.4.3.	Listado de insumos.....	34
III.4.4.	Maquinaria y equipo.....	37
III.4.5.	Capacidad productiva.....	38
III.5.	Aspectos jurídicos.....	38
III.6.	Propuesta comercial.....	42
III.7.	Logotipo, nombre comercial y eslogan.....	44
Capítulo IV.	Estudio de mercado	46
IV.1.	Antecedentes del mercado.....	46
IV.1.1.	Detección de la demanda estimada.....	47
IV.1.2.	Descripción del mercado.....	51
IV.1.3.	Segmentación del mercado y mercado meta.....	53
IV.2.	Estudio de mercado.....	55
IV.2.1.	Investigación exploratoria y concluyente.....	55
IV.3.	Definición del problema o necesidad.....	63
IV.3.1.	Valor o cuota del mercado.....	65
IV.3.2.	Competitividad esperada.....	66
Capítulo V.	Mezcla de mercadotecnia	67
V.1.	Propuesta de valor.....	67
V.1.1.	Diferenciación y posicionamiento esperable con el proyecto e iniciativa.....	67
V.2.	Matriz 5 fuerzas de Porter.....	71
V.3.	Matriz de estudio de la competencia, primaria, secundaria y genérica.....	72

V.4.	Estrategias de comercialización.....	73
V.5.	Atributos del servicio.....	74
V.6.	Plaza y canales de distribución.....	75
V.7.	Establecimiento del precio.....	76
V.8.	Promoción.....	81
V.9.	Imagen corporativa.....	82
Capítulo VI.	Controles e Indicadores de Gestión y Operación.....	85
VI.1.	Presupuesto de marketing.....	85
VI.2.	Pronóstico de ventas.....	86
VI.2.1.	Panoramas de ventas.....	88
VI.3.	Producción.....	93
VI.4.	Estrategias de control implementadas.....	95
VI.5.	Calendario de actividades.....	97
VI.6.	Cronograma de operación.....	98
VI.7.	Indicadores de contingencia de ventas.....	99
VI.8.	Gráfica de tiempo-ventas.....	101
VI.9.	Controles necesarios para cada fase del plan de negocios.....	102
Capítulo VII.	Estudios Financieros	107
VII.1.	Factores de riesgo.....	107
VII.2.	Análisis de demanda y oferta en el mercado.....	110
VII.3.	Presupuesto.....	114
VII.3.1.	Inversión inicial requerida.....	114
VII.3.2.	Plantilla laboral.....	115
VII.3.3.	Insumos requeridos, costos fijos y variables.....	116
VII.3.4.	Presupuesto del primer periodo anual de operación.....	118
VII.3.5.	Capital de trabajo.....	119
VII.4.	Punto de equilibrio.....	120
VII.5.	Retorno de inversión.....	122
VII.6.	Estados Financieros y sus notas.....	123
	Conclusiones.....	133
	Fuentes de consulta.....	135

RESUMEN EJECUTIVO

“KALE, SALUD Y SABOR EN MOVIMIENTO”

“Kale, salud y sabor en movimiento” somos un restaurante itinerante de comida sana y deliciosa, con un vasto menú creado para satisfacer las necesidades y gustos de nuestros clientes.

En la actualidad el estilo de vida de los habitantes de la ciudad se ha tornado agitado y frustrante, lo que ha implicado que los horarios y tiempos para degustar alimentos se vean afectados, modificados y acortados con frecuencia. Esto muchas veces obliga a las personas a no ingerir sus alimentos en tiempo y forma.

De acuerdo a investigaciones realizadas en la Ciudad de México y Área Metropolitana, la mayoría de la población laboralmente activa vive más de la mitad de su vida en la oficina y el automóvil. Esto desencadena hábitos poco saludables por lo que nuestra oferta propone una opción rápida, práctica y favorable.

Este proyecto representa la combinación de diversas tendencias que se están poniendo de moda entre los consumidores a los que va dirigido nuestro servicio, que son personas que buscan alimentarse de manera más nutritiva como pueden ser oficinistas, estudiantes, entre otros.

En virtud de lo anterior los estudios de mercado realizados nos demuestran que nuestro producto es viable por la cantidad de personas interesadas en cuidar su alimentación.

En nuestro proyecto, el trabajo que cada integrante desempeña se encuentra delimitado apropiadamente, lo cual nos ayuda al logro de nuestros objetivos propuestos así como al aumento en la eficacia y eficiencia de la organización, dando como resultado la mejora continua y la satisfacción de nuestros clientes.

El monto para la inversión del proyecto es de \$350,000 pesos mexicanos aportado equitativamente por los cinco socios de la empresa, del cual la adquisición de nuestro



Food Truck equivale aproximadamente al 50% y el monto restante se ocupa para gastos de operación.

De acuerdo a los resultados de nuestra evaluación financiera tenemos un retorno de inversión del 73.58%, con lo que podemos afirmar que la inversión tuvo una rentabilidad de muy buena consideración dentro del primer mes.

En virtud de lo anterior podemos concluir que nuestro proyecto de Food Truck KALE, SALUD Y SABOR EN MOVIMIENTO implica una serie de esfuerzos que combinados con las estrategias y los procedimientos planteados en nuestro trabajo nos permiten obtener utilidades en el primer año de vida. Posteriormente buscamos expandirnos en el mercado, tomando decisiones de incursión en nuevos sectores.

CURRÍCULUM DE LOS PARTICIPANTES.

AYALA HERNANDEZ ALEJANDRA.

Egresada de la Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás del Instituto Politécnico Nacional.

Carrera: Contador Público.

Experiencia laboral:

Quince años realizando actividades de contabilidad, auditoría e impuestos.

BOTELLO TIRADO KARLA.

Egresada de la Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás del Instituto Politécnico Nacional.

Carrera: Licenciada en Negocios Internacionales.

Experiencia laboral:

Tres años realizando actividades relacionadas con el comercio exterior.

LUNA POLO MARTÍNEZ ALEJANDRO.

Egresado de la Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás del Instituto Politécnico Nacional.

Carrera: Contador Público.

Experiencia laboral:

Nueve años realizando actividades relacionadas con consultoría, auditoría e impuestos.

OLGUIN RIVERA CARINA.

Egresada de la Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Tepepan del Instituto Politécnico Nacional.

Carrera: Contador Público.

Experiencia laboral:

Diez años realizando actividades de contabilidad, auditoría e impuestos.

REYES HERNÁNDEZ DIANA DESIRE.

Egresada de la Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás del Instituto Politécnico Nacional.

Carrera: Licenciada en Negocios Internacionales.

Experiencia laboral:

Tres años realizando actividades en el área de adquisiciones.

Introducción.

El propósito de este Plan de negocios es analizar la viabilidad y factibilidad, así como los retos y problemas que enfrentaríamos al incursionar en un restaurante móvil conocido como “Food Truck”. Nuestro plan de negocios contempla una localización flexible dentro de la Ciudad de Mexico y Área Metropolitana.

En los últimos años se han incrementado los gastos en alimentación fuera del hogar así como la oferta en los restaurantes, incluidos los Food Trucks. Las tendencias globales marcan un nuevo camino en los hábitos saludables, en los que las personas buscan mejores experiencias y mayor calidad en los productos que consumen. Actualmente la Ciudad de Mexico ha sido afectada por la gran cantidad de población que vive y trabaja dentro del Área Metropolitana, misma que complica la movilidad y dificulta tener elecciones saludables a la hora de consumir sus alimentos.

Dentro de este plan de negocios mostraremos como se encuentra el sector de comida saludable en México y los hábitos alimenticios de los mexicanos, lo que nos permitirá identificar oportunidades de mercado para implementar nuestro negocio. Por otro lado en este estudio hemos identificado los retos y oportunidades que enfrentaremos a lo largo de la puesta en marcha de nuestro negocio.

Es importante reconocer todos los factores positivos y negativos en la implementación y ejecución de nuestro plan de negocios ya que con estos factores podremos evaluar la viabilidad, rentabilidad y éxito de nuestro Food Truck, distribuyendo alimentos saludables de forma novedosa preparados con ingredientes orgánicos, frescos y naturales que representen un beneficio en la salud de los consumidores.

Dentro del primer capítulo de nuestro plan de negocios describimos la naturaleza y características de nuestro producto, así mismo las ventajas competitivas identificadas.

En el segundo capítulo hemos desarrollado la estructura organizacional de nuestra compañía en el que se incluyen el número de socios e inversión inicial de cada uno,

creación del organigrama y descripción de funciones de cada puesto en nuestra organización.

En el tercer capítulo hemos descrito de forma detallada el servicio que ofreceremos, dentro del que incluimos el diseño del servicio, como se desarrolla nuestro proceso productivo, los bienes e insumos que requerimos para poner en marcha el negocio, así como nuestra propuesta comercial.

En el cuarto capítulo hemos identificado el mercado potencial para nuestro negocio, así mismo realizamos un sondeo de mercado, desarrollado una investigación exploratoria y concluyente. Realizamos entrevistas a consumidores potenciales para evaluar el concepto y sondear la demanda. Los principales resultados incluyen: los hábitos y tendencias a la hora de elegir sus alimentos fuera de casa, cuales son los rangos de precio que pagan y cuáles son los factores que consideran al elegir un lugar para comer fuera de casa.

Dentro del capítulo cinco hemos realizado un análisis de la mercadotecnia y estrategias de comercialización de nuestro producto, análisis de las cinco fuerzas de Porter para poder identificar las condiciones del mercado y el estudio de la competencia, lo cual será de ayuda a nuestro negocio para tomar las acciones de mercadeo necesarias en nuestra oferta comercial.

En el sexto capítulo hemos desarrollado los presupuestos y pronósticos de venta incluyendo los controles identificados para el correcto funcionamiento de nuestro Food Truck. Hemos incluso los planes funcionales para llevar a cabo las actividades y operaciones del restaurante móvil.

En el séptimo capítulo se presenta el estudio financiero de nuestro plan de negocio en el que identificamos los costos relacionados con la operación de nuestra organización, incluyendo los costos fijos y variables, así como el presupuesto anual, punto de equilibrio y retorno de inversión.

Capítulo I. Plan de negocios para la PyME “Kale, salud y sabor en movimiento”.

I.1. Naturaleza, descripción y justificación del proyecto.

a) Naturaleza.

En México, el 75% de las PyME's fracasan en su segundo año de vida, el 50% dentro del primer año y más del 90% dentro de los primeros cinco años. Dentro de las principales causas se encuentran: falta de financiamiento, falta de planeación estratégica y mala gestión.

El objetivo de este proyecto es elaborar un plan de negocios aplicado a una empresa PyME dedicada al servicio de alimentación bajo el concepto “fast-good” (comida rápida, a precio razonable, que sea sana y de buena calidad), utilizando además el modelo de negocio de un Food Truck, con la intención de estudiar la viabilidad del negocio.

b) Descripción.

“Kale, salud y sabor en movimiento” es una empresa que ofrece el servicio de preparación y venta de alimentos saludables de excelente calidad, con atención rápida y amable a precios accesibles, en una unidad móvil mejor conocida como “Food Trucks”, para aquellas personas que trabajan en la Ciudad de México y cuya carga de trabajo les impide salir a comer, o tienen poco tiempo para degustar sus alimentos.

c) Justificación.

En la Ciudad de México y Área Metropolitana, la mayoría de la población laboralmente activa vive más de la mitad de su vida en la oficina y el automóvil. Esto desencadena hábitos poco saludables como comer en el auto, frente a la computadora, con prisa y lo peor, todo aquella comida estilo fast-food, botanas de maquinita, tortas, tacos, antojitos, por mencionar algunas.

Situaciones como la mencionada anteriormente provocaron que en los últimos años surgieran diversas tendencias de estilos de vida saludable incluyendo la sana alimentación, cuya importancia es reconocida universalmente como factor esencial en el cuidado de la salud.

Otra tendencia culinaria que se está poniendo de moda en la Ciudad de México es la de los denominados “Food Trucks”, camiones de reparto que han sido adaptados para fungir como restaurantes sobre ruedas de comida rápida y no tan rápida también. En la CDMX existen por lo menos 100 camiones de comida y se estima un crecimiento del 50% para lo que resta de este año.

Este proyecto representa la combinación de diversas tendencias que se están poniendo de moda entre los consumidores a los que va dirigido nuestro servicio, que son los oficinistas o trabajadores de la Ciudad de México, turistas, estudiantes, etc. que cuentan con poco tiempo para comer, deben hacerlo fuera de casa y no tienen acceso a opciones de alimentación saludable.

A pesar de que los socios no contamos con experiencia en el ramo restauranero o de venta de alimentos preparados, tenemos acceso a las herramientas tecnológicas que

nos permiten conocer las tendencias a nivel mundial y local, identificar mejores prácticas y consejos de negocios exitosos, y estamos enfocando nuestros esfuerzos en especializarnos en la materia para estar apropiadamente documentados para elaborar y afrontar este proyecto.

I.2. Líneas de negocio detectadas.

La ventaja de este modelo con respecto a un restaurante convencional, no es solo que los costos operativos son muchísimo más bajos (en términos de negocio, es muy rentable, ya que los gastos operativos de un Food Truck se reducen hasta 60% en comparación con los gastos de un restaurante), sino que también se puede llegar de manera directa al mercado meta.

Las facilidades que brinda el modelo de negocio Food Truck son muchas, sobre todo si hablamos de plazas y puntos de venta. Nos da la ventaja de conocer a los clientes y saber en dónde se encuentran aquellos que prefieren nuestro servicio. Si un punto de venta no nos sirve, nos movilizamos a otro. Gracias a esta característica itinerante, nos podemos acercar a los clientes a la hora del desayuno, la comida o la cena, buscar sitios concurridos o representar opciones gastronómicas en diferentes zonas de la Ciudad.

Es por eso que las líneas estratégicas de “Kale, salud y sabor en movimiento” son las siguientes:

- Menú diverso.

Nuestros menús están especialmente diseñados para que cuenten con todos los nutrimentos necesarios, cubran las necesidades de quien los consume, no causen ningún daño para la salud y sean acorde con los gustos y cultura de quien los consume.

- Servicio al cliente.

Ofrecer una atención superior en el servicio, información sencilla y detallada acerca de los beneficios de una alimentación saludable.

- Crecimiento.

Nuestro objetivo es aumentar la operación de nuestra empresa para dejar huella en la vida de más mexicanos que están en busca de opciones saludables de alimentos, teniendo como meta un plan de crecimiento de una unidad móvil nueva cada año.

Estas líneas estratégicas serán logradas a través de puntos clave como son la ubicación estratégica, la promoción del negocio por medio de las redes sociales, incluyendo alianzas con productores locales para la adquisición de alimentos orgánicos, y proveedores de servicios de entrega a domicilio digitales como SinDelantal.MX, Hellofood y UberEats, así como personal altamente capacitado y comprometido con nuestra organización.

I.3. Características del servicio.

Nuestro principal servicio es ofrecer alimentos preparados con técnicas gastronómicas saludables, utilizando productos orgánicos. En su mayoría, los insumos serán adquiridos de productores locales y ofertados a nuestros clientes en una presentación llamativa, nutritiva, deliciosa e innovadora.

Nuestros menús estarán conformados por:

- Ensaladas: elaboradas con frutas, verduras, y proteínas para que en su conjunto satisfagan el paladar de los comensales.
- Sándwiches, bagels y wraps: elaborados con pan fresco y crujiente.
- Agua de sabor, jugos, naranjadas, limonadas, agua simple embotellada, batidos de frutas y verduras.
- Postres: deliciosos y bajos en azúcar.
- Platos horneados, a la plancha, al vapor que pueden ajustarse fácilmente a los gustos de los clientes.
- Presentación para comer en el camión o para llevar.
- Atención personalizada.
- Servicio rápido y cordial.
- Precios accesibles.

El personal está altamente capacitado para atender de la mejor manera y en el menor tiempo posible a los clientes.

El movimiento de colonias nos permite identificar el flujo de personas en cada región y poder explorar cada mercado. Debido a lo anterior, tenemos garantizado un nivel de flujo de clientes muy importante todos los días, ya que diariamente tenemos clientes nuevos y esto beneficia nuestro posicionamiento en el mercado de los Food Trucks.

I.4. Descripción del servicio.

“Kale, salud y sabor en movimiento” somos un restaurante itinerante de comida sana y deliciosa, con un vasto menú para satisfacer tus necesidades y las de tu paladar. Con una propuesta nueva y diferente nuestro Food Truck ofrece diversos platos como ensaladas, sándwiches, wraps, así como paquetes de comida completa que incluyen

sopa, plato fuerte con guarniciones, sin olvidar los saludables postres, también deliciosos smoothies y jugos siempre frescos y elaborados con los mejores ingredientes naturales.

Nuestra ubicación es distinta durante la semana, nos ubicamos principalmente en zonas concurridas de la Ciudad de México, con gran afluencia de oficinistas, turistas y personas que vivan en zonas aledañas. Los fines de semana nos encontramos en tianguis de Food Trucks, festivales, auto-cinemas, eventos en museos y espacios deportivos, así como en diversos eventos privados.

I.5. Ventaja diferencial.

La ventaja diferencial es el conjunto de características que hacen que un producto o servicio sea valorado y preferido en el mercado por encima del ofrecido por los competidores.

La competencia es esencial en la industria de los camiones de comida Food Truck, ya que los diferentes estilos y productos que se ofrecen, requieren que nuestros productos cuenten con una ventaja diferencial que nos permita ser la mejor elección para los clientes.

Las ventajas diferenciales del Food Truck son las siguientes:

- Variedad de platillos: La actualización de nuestros menús se realiza de forma mensual lo que nos permite mostrar a los clientes que la alimentación saludable no tiene que ser aburrida, motivándolos con nuevas experiencias en la gran variedad de platillos preparados con alimentos frescos de temporada.

- Alianzas estratégicas: La creación de alianzas estratégicas con productores de alimentos orgánicos, nos permite ofrecer a los clientes un producto saludable de origen nacional que coadyuve a la conservación de la salud y obtener la confianza de los clientes a la hora de elegir nuestros alimentos.

I.6. Sustentabilidad del proyecto.

El mundo está en constante cambio y México no es la excepción. Nuevas tendencias de alimentación están tomando fuerza basadas en la salud, la belleza, el bienestar y la sustentabilidad como son alimentación orgánica, vegetariana, veganismo, health & wellness, etc.

Los consumidores que antes tomaban en cuenta aspectos como son el sabor de la comida, el precio y el ambiente del lugar cuando elegían en donde adquirir sus alimentos, ahora también consideran otros aspectos como son: contenido calórico de los platillos, valor nutrimental, procedencia de los insumos, etc.

Aunado a lo anterior, el estilo de vida de la gente que vive o trabaja en la Ciudad de México exige opciones que ofrezcan beneficios en cuanto a precios bajos y alimentos listos para comer.

En este contexto, en “Kale, salud y sabor en movimiento” pretendemos ofrecer una opción responsable de alimentación saludable, con un servicio de excelente calidad, platillos diferentes pero con un sabor extraordinario y a precios accesibles.

El servicio que ofrecemos, combinado con las nuevas tendencias saludables de la población que vive o trabaja en la Ciudad de México ofrece altas probabilidades de éxito para nuestra organización.

I.7. Misión, visión y valores.

- **Misión**

Ofrecer un servicio de calidad, rápido y accesible, con menús nutritivos, variados y deliciosos, elaborados con productos orgánicos de alta calidad, siempre complaciendo el gusto del consumidor.

- **Visión**

Posicionarnos como la opción de Food Trucks de comida saludable en la Ciudad de México, ofreciendo diversas opciones de alimentación de máxima calidad, sabor y frescura a nuestros clientes, a través de una constante innovación.

- **Valores**

- Calidad
- Respeto
- Responsabilidad
- Empatía
- Innovación y excelencia
- Colaboración
- Compromiso
- Honestidad

I.8. Análisis FODA–“Kale, salud y sabor en movimiento”.

<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de trabajo integrado por personal comprometido y altamente capacitado. • Buena organización y planeación. • Proveedores seleccionados que cubren con altos estándares de calidad en su producción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de experiencia en el mercado por parte de los accionistas. • Recursos propios limitados. • Necesidad de una fuerte cantidad de dinero para la inversión inicial.
<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Incremento del número de personas que están cambiando sus hábitos alimenticios como los veganos. • Incremento del número de personas que realizan actividades físicas y requieren complementar su alimentación. • Incremento del número de personas interesadas en incluir alimentos saludables en su alimentación. • Apoyos gubernamentales para pequeños socialmente responsables. • Alto porcentaje de la población con poco tiempo para comer. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta volatilidad en tasas de interés e inflación en el mercado. • Competidores cercanos con experiencia en el mercado. • Incremento de nuevos competidores o competidores más fuertes económicamente que nosotros. • Pocas opciones de proveedores orgánicos. • Resistencia de la población a modificar hábitos de consumo. • Ausencia de regulación en México para los Food Trucks.

Tabla 1.- FODA, elaboración propia basada en Alcaraz, R., El emprendedor de éxito 4ª edición, 2011, pág. 58.

Capítulo II. Estructura Organizacional.

II.1. Objetivos Estratégicos.

METAS	ESTRATEGIAS
1.- Lograr que nuestro Food Truck se posicione en el mercado como uno de mejores y obtener el reconocimiento de clientes.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Utilizar la mercadotecnia como herramienta primaria para la introducción de nuestro Food Truck en las zonas seleccionadas.
2.- Buscar siempre hacer una negociación ganar-ganar.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Con precios, productos, bebidas, ofertas, descuentos y valores agregados de beneficios para el cliente, para mejorar las ventas entre semana.
3.- Lograr una mayor gestión de la publicidad y la promoción de nuestros productos.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Con ofertas y descuentos para gestionar el crecimiento de la organización en un 15% en el año. ➤ Estrategias de marketing en internet, publicidad en punto de venta, página web, redes sociales, etc.
4.- Generar utilidades para mantener la solidez financiera.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Impulsando el crecimiento de la organización y la estabilidad de los empleados. ➤ Hacer revisiones por semana de la utilidad y diseñar estrategias de comprar y venta.
5.- Contar con personal altamente motivado y comprometido.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La rotación del personal debe ser la menor posible. ➤ Logra que todos los trabajadores se encuentre plenamente satisfechos.
6.- Contar con la tecnología necesaria y funcional.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Utilizar la tecnología para crear estadísticas de flujo de ventas por día, por horarios y por zonas, lo cual permita crear estrategias para atender a los clientes. ➤ Implementación de sistemas de calidad.

Tabla 2.- Objetivos estratégicos, elaboración propia.

II.2. Organización.

En nuestro Food Truck, el trabajo que cada integrante desempeña se encuentra delimitado apropiadamente, lo cual nos ayuda al logro de los objetivos propuestos así como al aumento en la eficacia y eficiencia de la organización, dando como resultado la mejora continua y la satisfacción de los clientes.

Posteriormente encontraremos de forma detallada los puestos y sus descripciones así como las responsabilidades que cada integrante debe cumplir.

II.2.1. Ciclo de vida de la empresa.

Las empresas, pasan por un ciclo de vida de cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y declive. Nuestra empresa al ser de nueva creación se encuentra en la etapa de introducción o lanzamiento.

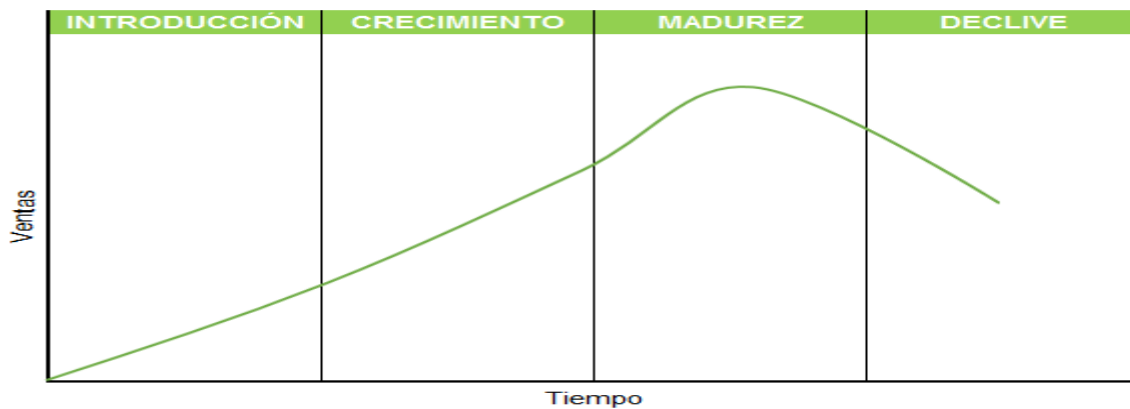
A continuación identificamos las características de cada etapa:

ETAPA	INTRODUCCIÓN	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECLIVE
Objetivo	Lanzar nuestro servicio en el mercado y sobrevivir esta etapa. Validar el servicio y el modelo del negocio.	Lograr un crecimiento sostenible y expansión en el mercado.	Consolidar la empresa en el mercado.	Renovarse para asegurar la supervivencia. Si es posible retomar un nuevo ciclo de crecimiento.
Riesgo	Muy alto. Fuerte inversión de dinero y tiempo.	Bajo.	Medio.	Alto.

Ventas	Ventas bajas e irregulares.	Crecimiento acelerado de ventas.	Las ventas llegan a su máximo límite y comienzan a decrecer.	En decremento.
Estrategias de mercado	Orientadas a atraer a los clientes, crear una imagen del servicio.	Orientadas a ganar participación en el mercado.	Orientadas a retener a los clientes y maximizar los beneficios.	Orientadas a reducir los costos y “ordeñar” la marca.
Ganancias / Resultados	Generalmente son resultados negativos.	Buenos rendimientos que van en incremento.	Al igual que las ventas, llegan a su punto máximo y comienzan a decrecer.	Inciertos. Dependerá de las estrategias tomadas en esta etapa.
Organización	Informal.	Mejor estructurada y más compleja. Se establecen los objetivos a corto y mediano plazo y se busca la especialización de las áreas de la empresa.	Se profesionaliza estableciendo sistemas, procedimientos, procesos y controles de calidad.	Replanteamiento de objetivos.

Tabla 3.- Etapas del ciclo de vida de la empresa, elaboración propia basada en: <http://www.gestionrestaurantes.com/precios-y-ciclo-de-vida-del-negocio>.

Representación gráfica del ciclo de vida de las empresas:



Gráfica 1.- Ciclo de vida de la empresa, fuente: <http://www.gestionrestaurantes.com/precios-y-ciclo-de-vida-del-negocio>.

II.3. Figura Legal.

II.3.1. Número de socios.

El restaurante opera bajo la forma jurídica de Sociedad Anónima de Capital Variable.

Cuenta con cinco socios.

II.3.2. Cuantía de capital social.

El capital social es de \$350,000 pesos mexicanos y se encuentra dividido de la siguiente forma:

Ayala Hernández Alejandra	\$70,000
Botello Tirado Karla	\$70,000
Luna Polo Martínez Alejandro	\$70,000
Olguín Rivera Carina	\$70,000
Reyes Hernández Diana Desiré	\$70,000

II.3.3. Responsabilidades que se adquieren frente a terceros.

- La denominación social es elegida por los accionistas y debe ir seguida de las palabras "Sociedad Anónima de Capital Variable" o las siglas "S.A. de C.V."
- La responsabilidad de los accionistas es limitada al monto de sus aportaciones.
- El capital social está representado por acciones, cuyo valor es determinado por los socios.
- Los socios reciben el nombre de accionistas.

- No hay limitación en el número de acciones que puede tener un accionista.
- Los títulos de las acciones deben cumplir con ciertos requisitos.
- Los accionistas de la sociedad tienen derecho preferente para comprar las acciones de los demás.
- Los accionistas no pueden hacer préstamos o anticipos sobre sus propias acciones.
- No pueden emitirse nuevas acciones, hasta que las anteriores se encuentren totalmente pagadas.
- No se pueden emitir acciones por una suma menor al valor en actas.

II.3.4. Gastos de constitución.

El funcionamiento y operación de la empresa están regulados por distintas leyes y reglamentos, incluyendo sin limitar los siguientes:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Ley General de Sociedades Mercantiles
- Código de Comercio
- Ley Federal del Trabajo.
- Ley General de Establecimientos Mercantiles
- Ley del Impuesto Sobre la Renta y su reglamento (LISR)
- Ley del Impuesto al Valor Agregado y su reglamento (LIVA)
- Código Fiscal de la Federación y su reglamento (CFF)
- Ley Federal sobre Metrología y Normalización.
- Ley Federal de Procedimiento Administrativo.
- Reglamento Interior de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- Reglamento General de Inspección del Trabajo y Aplicación de Sanciones.
- Reglamento Federal de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Reglamento de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización.

A continuación presentamos un listado de los requisitos mínimos que se debe cumplir

Trámite	Costo
Constitución de Sociedades ante la Secretaría de Economía (Solicitud de autorización de uso de denominación o razón social).	Gratuito
Registro público de la propiedad y el comercio.	\$170
Inscripción en el RFC / cédula fiscal	Gratuito
Registro empresarial ante el IMSS y el INFONAVIT	Gratuito
Aviso de funcionamiento ante el instituto de Servicios salud pública para el distrito federal	Gratuito
Declaración de apertura.	Gratuito
Licencia de anuncio.	\$ 1,104.00 Anuncio Sencillo/ Permiso para la colocación de manta \$474.00 se indica que existen diversas modalidades y cuyos costos son variables
Aviso de manifestación estadística.	Gratuito
Visto bueno de seguridad y operación.	Gratuito
Programa interno de protección civil.	Gratuito
Acta de integración a la comisión de seguridad e higiene en los centros de trabajo.	Gratuito
Aprobación de planes y programas de capacitación y adiestramiento.	Gratuito
Inscripción en el padrón de impuesto sobre nómina.	Gratuito
Alta en el sistema de información empresarial mexicano (SIEM)	Comercio Pequeño Hasta 2

	empleados \$100.00, 3 empleados \$300.00, 4 o más \$640.00 Comercio al por Mayor y Servicios Hasta 3 empleados \$300.00, 4 o más \$640.00 Industrial Hasta 2 empleados \$150.00, 3 a 5 \$350.00, 6 o más \$670.00
--	---

Tabla 4.- Gastos legales, elaboración propia.

II.2. Organigrama.

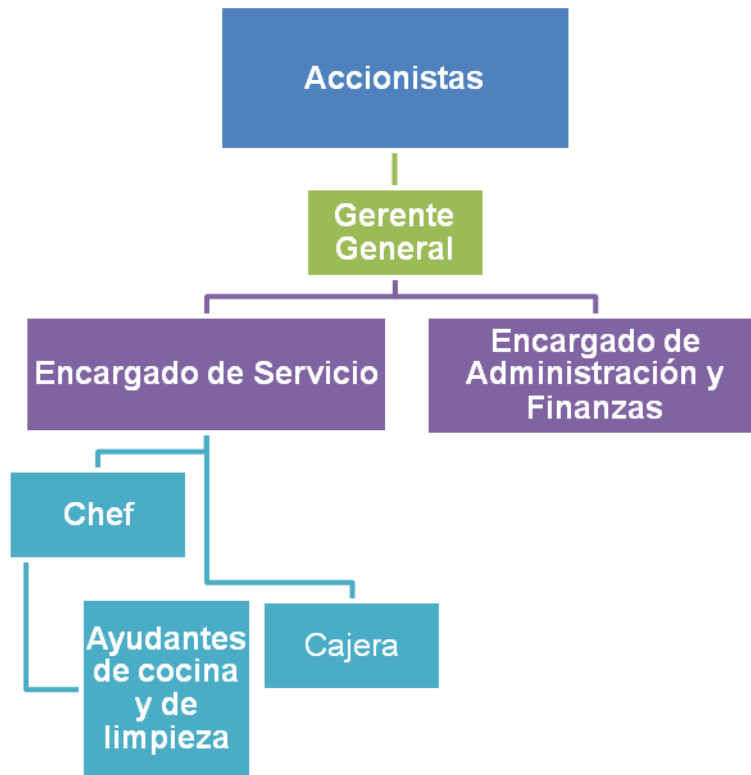


Imagen 1.- Organigrama, elaboración propia.

Todo el personal será contratado, buscando para cada puesto a la persona idónea, con el nivel de especialización requerida.

II.3. Descripción de Funciones.

Nombre del puesto	Requisitos del puesto	Actividades	Escala jerárquica
Gerente General	<p>Carrera profesional-terminada o trunca.</p> <p>Capacidades de liderazgo y motivación. Ser flexible y tener la habilidad de adaptarse a cambios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es el responsable de coordinar los esfuerzos de toda la organización y encaminarlos al logro de los objetivos, implementando medidas correctivas oportunas en caso de desviaciones detectadas. • Responsable de la información financiera de la empresa. • Encargado de elaborar los presupuestos, estados financieros e interpretación de los mismos. Determinación de impuestos y pago de los mismos. • Autoriza precios de platillos considerando las propuestas de los encargados. 	<p>Reporta a los accionistas.</p> <p>Líder del equipo de trabajo.</p>
Encargado de Servicio	<p>Carrera técnica profesional de servicio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de producción de platos, calidad y presentación. • Verificación de limpieza y mantenimiento del equipo. • Coordinación entre las áreas de producción y servicio. • Tomar y servir las ordenes de alimentos/bebidas. 	<p>Depende del Gerente General.</p>

Nombre del puesto	Requisitos del puesto	Actividades	Escala jerárquica
		<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer recomendaciones e información adicional de los platillos a los clientes. • Entregar la cuenta a los clientes. 	
Chef	Especialista en técnicas gastronómicas saludables.	<ul style="list-style-type: none"> • Programar y dividir el trabajo en la cocina. • Inspección de porciones, limpieza y decoración de platos. • Controles de existencia, seguimiento estricto de especificaciones y condiciones de calidad. • Revisión de requisiciones. 	Depende del encargado de Servicio.
Ayudante de cocina y limpieza	Carrera técnica profesional de cocina	<ul style="list-style-type: none"> • Prepara los ingredientes para la elaboración de las recetas. • Ejecución de las tareas encomendadas por el chef. • Recepción de las comandas. • Limpieza y arreglo de su área respectiva de trabajo. • Recogida y limpieza final. 	Depende del Chef.
Cajero	Carrera técnica, Responsabilidad y honestidad. Habilidades numéricas	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el cobro de todas las formas de pago, • Entregar notas de venta y facturas • Preparar corte de caja al final del día 	Depende del Encargado de Servicio.
Encargado de Administración y Finanzas	Carrera profesional de Administración/Conta	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de Planeación, organización, dirección, control y evaluación de las actividades 	Depende del Gerente General.

Nombre del puesto	Requisitos del puesto	Actividades	Escala jerárquica
	dor. Habilidad numérica. Responsabilidad y organización.	que se involucran en el desarrollo de la empresa. <ul style="list-style-type: none"> • Encargado del control interno para la prevención y detección de cualquier actividad fraudulenta. • Garantizar el cumplimiento de normas y reglamentación que obliga la actividad. • Responsable del proceso de reclutamiento del personal. • Preparación de cálculos de nómina. • Propone junto con el Encargado de Servicio los precios de los platillos, basados en los costos de insumos al Gerente General. 	

Tabla 5.- Descripción de funciones, elaboración propia.

II.4. Ubicación geográfica.

Al utilizar el concepto Food Truck, la ubicación geográfica es itinerante, por lo que la localización es distinta cada día de la semana. Nos ubicamos principalmente en zonas concurridas de la Ciudad de México como Polanco, Reforma, Condesa, Roma, del Valle, entre otras, con gran afluencia de oficinistas, turistas y personas que vivan en zonas aledañas. Los fines de semana nos encontramos en tianguis de Food Trucks, festivales, auto-cinemas, eventos en museos y espacios deportivos, así como en diversos eventos privados.

Capítulo III. Servicio

III.1. Estudio de viabilidad.

El estilo de vida de los habitantes de la ciudad se ha tornado agitado y frustrante, lo que ha implicado que los horarios y tiempos para degustar alimentos se vean afectados, modificados y acortados con frecuencia. Esto muchas veces obliga a las personas a saltarse las comidas necesarias para el organismo, a tomar malas decisiones en cuanto a nutrición y a descuidar el bienestar del cuerpo.

De acuerdo a esta problemática que se presenta en la Ciudad de México se quiso responder a la pregunta: ***¿Es viable crear “Kale” un Food Truck de comida saludable en la Ciudad de México?***

Para evaluar el posible impacto de los consumidos mexicanos, nos referimos al estudio publicado por la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA) “La alimentación de los mexicanos”, en el que entre otras cosas se indago acerca de las tendencias alimentarias e identificamos la siguiente información:

- El comer fuera del hogar es una costumbre principalmente urbana, donde el 51% de los habitantes come al menos una vez a la semana fuera del hogar.
- Los encuestados mayores de 18 años respondieron que el 45% come al menos un día fuera de su casa.
- La zona del país donde se concentra el mayor número de comidas fuera del hogar es la Ciudad de México, sobre todo las zonas “Corporativas”, que por su alta actividad de negocios y tiempo de traslado los motiva a alimentarse mayormente fuera del hogar.

- En la relación de la comida y la apariencia física, ha habido un cambio paulatino en las costumbres de los mexicanos.
- Se percibe en los jóvenes una tendencia a beber más agua y a comer más alimentos naturales: como verduras y ensaladas. Esta tendencia es mayor en los niveles de ingresos altos y particularmente en las mujeres.

La condición socioeconómica es uno de los factores más relevantes para determinar la composición y el tipo de alimentos que se adquieren y consumen. Mientras que en la alimentación de los hogares con más bajos ingresos tienen especial importancia el pan, los cereales, las verduras y los tubérculos, conforme las condiciones socioeconómicas son mejores, toman importancia las frutas, carne, huevo y lácteos, lo que se traduce en una dieta más variada.

III.2. Características técnicas.

En Kale, nuestra propuesta consta de dos características principales que son:

- La rapidez en la preparación de nuestros menús. Sabemos que en la actualidad las personas cuentan con poco tiempo para alimentarse, por lo que la comida rápida se ha convertido en la primera opción para comer.
- Menús saludables. Platillos siempre frescos, ricos y sanos con los más altos estándares de calidad, para hacer de la alimentación balanceada una experiencia diferente y deliciosa.

III.2.1. Diseño del servicio.

El principal objeto de nuestra empresa es prestar el servicio de preparación de bebidas y alimentos para todas las personas que quieren tener un estilo de vida saludable.

A continuación presentamos los productos que ofrecemos en nuestro Food Truck:

Platillos exquisitos pero en una versión saludable de nuestra gran cultura culinaria mexicana, dentro de nuestra gama de productos ofrecemos los siguientes productos en el menú:

- Vegetales
- Granos integrales
- Productos lácteos sin grasa
- Semillas
- Carnes magras
- Aves de corral
- Pescado, etc.

Vivir con poco tiempo no significa sentir que la comida no puede ser deliciosa, nosotros te ayudaremos para que aprendas a balancear tus comidas y para que puedas hacer elecciones de comida más saludable.

La información anterior se presentará de forma atractiva y descriptiva para el consumidor, utilizando como guía la siguiente carta:

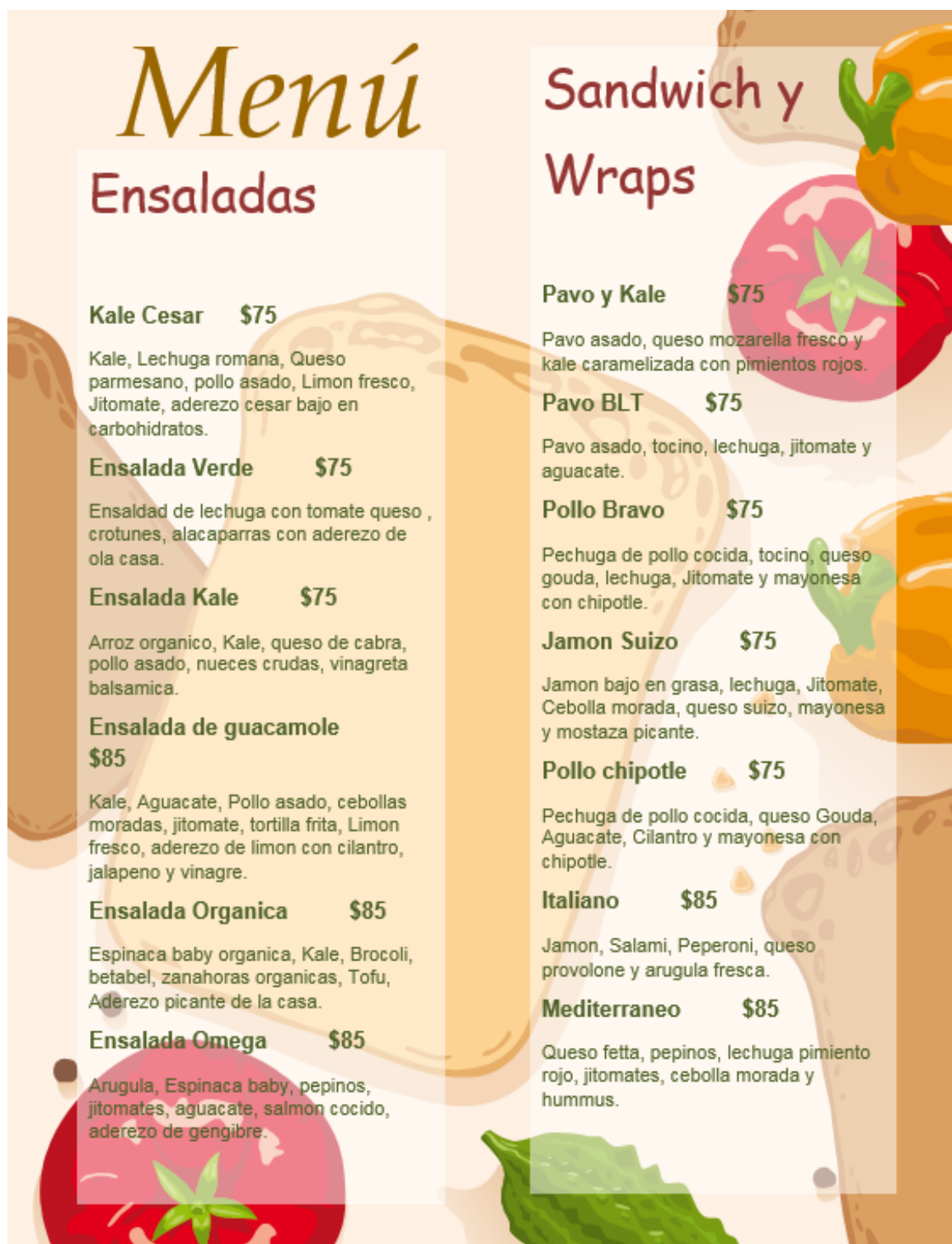


Imagen 2.- Menú Kale, elaboración propia.

III.3. Estandarización del servicio.

Estandarizar los procesos de nuestra empresa, logrará que tengamos un comportamiento estable que genere productos y servicios con calidad homogénea y bajos costos.

La idea es elevar la eficiencia del proceso, eliminando todas las actividades innecesarias, y buscar la secuencia más lógica, con el fin de mantener la tarea lo más sencilla posible, siempre y cuando se asegure el cumplimiento del objetivo.

Uno de los principales fundamentos de nuestro Food Truck es la eficacia y eficiencia en cuanto a la atención a los clientes y la calidad de los productos. Es por ello que desarrollamos la estandarización del proceso de preparación de alimentos y atención al cliente, los cuales tendrán un control recurrente. Las recetas se renovarán de acuerdo a la temporalidad de los insumos para la preparación de los platillos y el personal operativo estará involucrado en cada actualización que se realice con el objetivo de apoyar con la comprensión de las actividades y conocimiento de los productos, que nos permitan ofrecer un servicio de excelencia para nuestros consumidores.

El proceso de estandarización consistirá en los siguientes pasos:

- **Lineamientos estratégicos.** En esta sección se enuncian las directrices que los involucrados deben tomar en cuenta al realizar las actividades de preparación de alimentos, atención de clientes, entrega de productos y cobro de los mismos.

- **Diagramas e imágenes.** Esto nos servirá con el fin de apoyar la comprensión de las actividades consignadas dentro de cada eslabón de nuestra cadena de producción, para identificar a los responsables de cada paso a seguir.
- **Registros.** Se enuncian los registros o datos de cada orden solicitada por los comensales que serán parte fundamental para la entrega y preparación de los alimentos.
- **Herramientas y formatos utilizados.** Las herramientas o formatos utilizados para realizar las actividades necesarias dentro del estándar; serán homogéneas con el fin de que los empleados se familiaricen con toda la operación del proceso productivo y se pueda llevar a cabo de manera eficaz y eficiente.

III.4. Proceso Productivo.

Las operaciones y los procesos son de gran importancia cuando se trata de la entrega de un producto o servicio, si las operaciones son eficientes en consecuencia se tendrán buenos resultados.

Para fines prácticos del trabajo se considera solo el proceso de atención a clientes.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE ATENCIÓN A CLIENTES

PASO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Recepción del cliente (bienvenida, explicación de la propuesta y sugerencia de platillos) y entrega del menú.	Encargado de Servicio	5 minutos
2	Toma de pedido y cobro al cliente.	Cajero	2 minutos
3	Preparación de alimentos y entrega de la orden preparada al cliente.	Chef – Ayudantes de Cocina.	10 a 15 minutos
4	Limpieza de las áreas.	Ayudantes de Limpieza	1 minuto

Tabla 6.- Descripción del proceso de atención a clientes, elaboración propia.

III.4.1. Flujograma de atención a clientes.

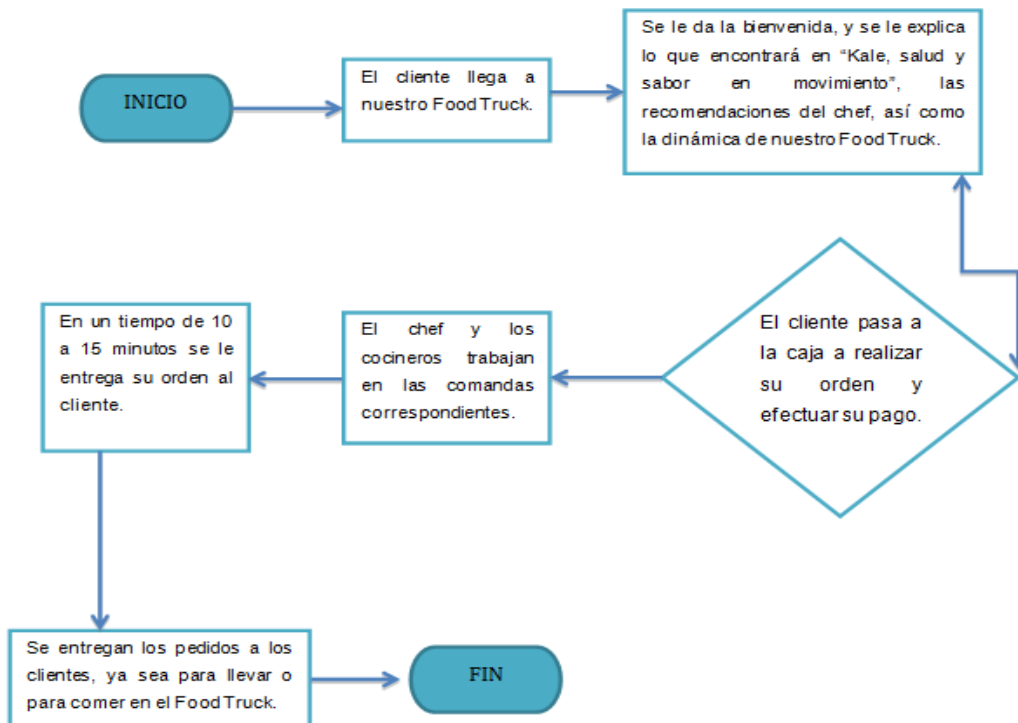


Imagen 3.- Flujograma de atención a clientes, elaboración propia.

III.4.2. Procedimiento de atención a clientes.

1. Recepción del cliente.

El Encargado de Servicio es el responsable de:

- Dar la bienvenida a todos los clientes
- Dar una breve explicación acerca de nuestra propuesta a los clientes nuevos,
- Hacer sugerencias de los diferentes platillos y ofrecer pequeñas muestras del platillo sugerido de la temporada.
- Entregar el menú a los clientes.

2. Toma del pedido.

Una vez que el cliente está listo para ordenar se dirige a la caja, y el Cajero es el encargado de:

- Tomar el pedido del cliente, asegurándose de los requerimientos específicos en cuanto a los ingredientes con los que se preparan los platillos.
- Realiza el cobro y entrega comprobante de pago al cliente.
- Entrega la orden al Chef.
- También es el encargado de controlar las órdenes que los clientes hagan vía telefónica, a través de internet o redes sociales.

3. Preparación de los alimentos.

El Chef y los Ayudantes de Cocina se encargan de preparar los alimentos solicitados por los clientes. Adicionalmente, el Chef se encarga de lo siguiente:

- Verifica que una vez servidos los platillos cumplan con requerimientos técnicos de presentación, higiene, sabor, olor, etc.
- Se cerciora de que los platillos cumplen con las condiciones solicitadas por el cliente (tamaño de la porción, guarniciones elegidas, etc.) y de que la preparación y entrega es realizada en tiempos razonables.
- Entrega los alimentos a los clientes. Los alimentos serán entregados a los clientes en el orden en el que fueron solicitados.

4. Limpieza.

Los Ayudantes de Limpieza deben mantener en óptimas condiciones de higiene todas las instalaciones y verificar que la barra cuente con todos los utensilios que se necesitan (cucharas, tenedores, cuchillos, servilletas, etc.), así mismo que todos los envases y empaques sucios se depositen en los contenedores de basura establecidos.

III.4.3. Lista de insumos.

Nuestros principales proveedores de materia prima serán pequeñas empresas dedicadas a la venta de productos orgánicos, principalmente los alimentos (frutas, verduras, semillas, pan, lácteos, carne, pollo, pescado, etc.), y los desechables biodegradables (contenedores, vasos, platos, cubiertos, bolsas de basura, etc.). Consideramos de gran importancia el apoyo a otras pymes que como nosotros, buscan crecer y posicionarse en el mercado.

Los productos alimenticios deben cumplir estándares de calidad, entre los que destacan: frescura, seguridad (deben ser inspeccionados y certificados), deben seguir con normas de conservación (refrigeración o congelación), deben estar disponibles y presentables.

Nuestro menú estará en constante cambio para que los clientes prueben opciones diferentes de comida saludable. En virtud de lo anterior, la adquisición de nuestra materia prima dependerá del menú y de la época del año para poder aprovechar las frutas y verduras de temporada.

Tendremos varios proveedores de materia prima, entre los que destacan:

“El buen campo”. Es una empresa mexicana con los mejores alimentos orgánicos, sólo de productores mexicanos, bajo el compromiso de manejar relaciones de comercio justo con el campo. Con la idea de ofrecer productos de consumo local y orgánico, donde se alinea un alimento limpio y fresco con una distribución local. Ellos ofrecen un paquete de venta llamado Canasta Semanal, la cual es siempre variada y contiene diversos productos como 5 kg de frutas variadas, 5 kg de verduras diversas, así como huevo orgánico, harinas gluten free o algún producto cárnico. El concepto de alimentación orgánica también promueve el comer de todo y lo que haya en temporada de los productores locales.

“De la tierra”. Es una tienda virtual de productos orgánicos. Este proveedor maneja igualmente paquetes de frutas, verduras, semillas, pan, salsas, condimentos, carne, pollo y pescado. Cuentan con descuento especial a restaurantes especializados e interesados en la alimentación saludable y es miembro de la Red Mexicana de Tianguis y Mercados Orgánicos.

También utilizaremos el directorio de proveedores de insumos de la compañía Impulso Orgánico Mexicano, A.C. que surten directamente a la Ciudad de México y el Área Metropolitana.

III.4.4. Maquinaria y equipo

El equipo de cocina para Food Trucks es una de las partes más costosas del proyecto y una de las más complicadas por la cantidad de opciones que hay en el mercado. Sin embargo, tomamos en cuenta aspectos como nuestro giro y espacio del camión. A continuación mostramos las características mínimas necesarias para comenzar a operar:

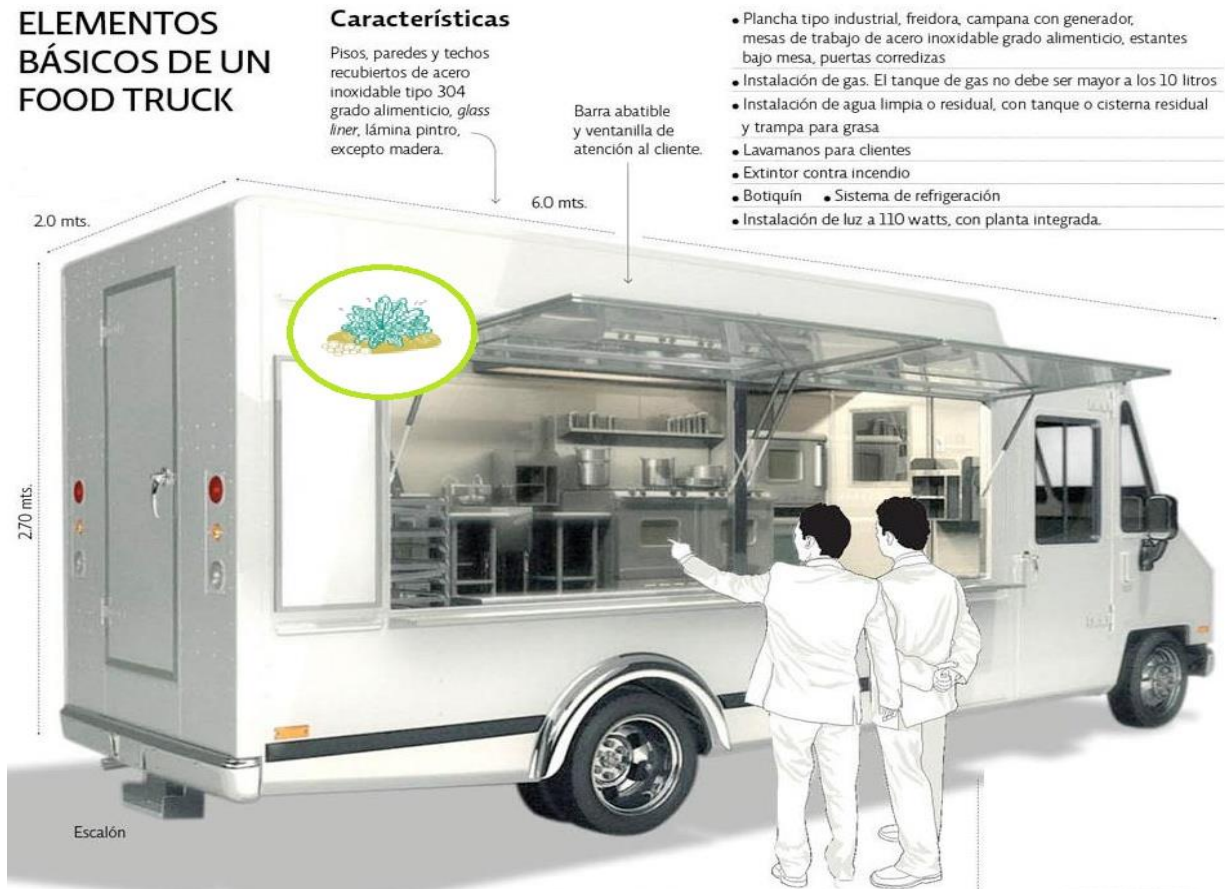


Imagen 4.- Elementos básicos de un Food Truck fuente: elempresario.mx/actualidad/check-list-armar-tu-food-truck

EQUIPO	CANTIDAD	PRECIO
Camión Chevrolet Vanette, equipado para Food Truck, Mod.1999	1	\$160,000, equipado con: <ul style="list-style-type: none"> • Mesas de trabajo de acero inoxidable c/estantes • 2 tarjas • 1 lavamanos • 2 gavetas de calor • 1 refrigerador • Parrilla/plancha • Horno • Campana/extractor de calor • Cisterna de agua potable/aguas residuales • Instalación de Luz, agua y gas.
Bancos periqueros	5	\$290 c/u
Máquina para batidos de fruta y verdura	2	\$7,000 c/u
Licuada	2	\$1,200 c/u
Juego de cuchillos para chef	2	\$ 1,690 c/u
Juego de tablas para picar	2	\$950 c/u
Juego de ollas y sartenes	2	\$10,000 c/u
Juego de cucharas para cocina	3	\$1,200 c/u
Caja registradora	1	\$3,500
Equipo de cómputo (incluye impresora)	1	\$15,000
Contenedores de basura	5	\$50 c/u
Escobas	2	\$30 c/u
Recogedores	2	\$40 c/u
Trapos de cocina	10	\$10 c/u

Tabla 7.- Maquinaria y equipo requeridos, información propia.

III.4.5. Capacidad Productiva

Al ser un Food Truck en arranque, con un giro y productos saludables poco convencionales consideramos que la mejor opción es comenzar con una mediana capacidad de producción e ir incrementándola conforme a la demanda y aceptación del público, dándonos la oportunidad de ampliar, modificar y perfeccionar productos y servicios.

De inicio no tenemos una capacidad instalada topada, ya que nuestro Food Truck podrá captar a diferentes tipos de clientes que pueden degustar su menú justo enfrente del camión o pueden solicitar sus alimentos para llevar.

Nuestro estimado de ventas inicial es de 150 menús completos al día, 150 jugos o batidos de frutas y/o verduras y 100 postres.

III.5. Aspectos jurídicos

- **Registro Food Trucks.**

Desde el 2015 existe una iniciativa de ley para regular la operación y características de Food Trucks en la Ciudad de México, algunos puntos de esta iniciativa de ley son:

- Adicionar el artículo 304 Bis al Código Fiscal de la CDMX, para establecer las siguientes contribuciones: \$800 por concepto de permiso; \$1,200 por concepto de explotación del espacio público y \$800 por concepto de renovación del permiso.
- Los permisos serán individuales e intransferibles y los titulares serán personas físicas o jurídicas; su duración será de un año, contado desde la concesión, prorrogable por idénticos períodos.

- Los propietarios de vehículos gastronómicos no podrán arrojar desechos sólidos y descargar aguas en el sistema hidrosanitario del espacio público; colocar implementos que impidan el tránsito peatonal o vehicular, cuando no se cuente con la autorización para tal efecto; ni tampoco vender bebidas alcohólicas para consumo inmediato o posterior.
- Las zonas libres de vehículos gastronómicos serán el primer cuadro del Centro Histórico y aquellos que determine la ALCDMX, a propuesta de la Secretaría de Gobierno de la Ciudad de México.
- Para la asignación de lugares de venta, la iniciativa precisa que los titulares de los permisos deberán indicar a la Secretaría de Desarrollo Económico las opciones donde desean realizar su actividad, en tanto que la dependencia capitalina otorgará cinco puntos de venta con un rango de operación de 200 metros cuadrados.
- Los interesados deberán contar con un vehículo adaptado que cuente con instalaciones de gas, electricidad propia, tanque de agua, tanque de agua residual o trampa de grasa; registro de la marca ante el Instituto Mexicano de Propiedad Industrial con la que operará el vehículo; el período de funcionamiento del giro no podrá exceder de 7 horas diarias y en ningún caso podrá ser objeto de prórroga, revalidación o traspaso.

Hasta el momento no se tiene resolución de la iniciativa de ley comentada, por lo que son los dueños de los Food Trucks los que han empezado por crear normas para auto regularse en aspectos de higiene y salubridad para homologar las características de los mismos creando para ello la Asociación Mexicana de Food Trucks.

Para formar parte de la Asociación se necesita estar registrado ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), tener firma electrónica y contar con un camión que tenga los lineamientos establecidos que son drenaje, cisterna, electricidad, gas y tanque.

- **Patentes y marcas.**

En este proyecto no requerimos registrar patentes.

El nombre comercial de la empresa será de uso exclusivo y no es necesario realizar algún registro.

Para solicitar el registro de nuestra marca, necesitamos acudir al IMPI (Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual) y realizar lo siguiente:

- El primer paso es realizar una búsqueda fonética en el apartado del Banco Nacional de Marcas (Marca-Net), que encontrarás en la página del Instituto.
- Si no está registrado, se inicia el proceso con el llenado del formulario de signos distintivos que se encuentra publicado en el apartado de formatos del portal del IMPI.
- En este documento se indica quién registra la marca, domicilio, teléfono y otros datos generales, así como qué productos o servicios se quieren distinguir. También se debe especificar si se ha usado antes la marca o no.
- En caso de que el registro e haya solicitado en otro país y se quiera que se reconozca la fecha legal extranjera, sólo se tienen seis meses para solicitar el registro ante el IMPI después de dicho trámite.

- En caso de marcas innominadas, mixtas o tridimensionales es necesario pegar la etiqueta del logotipo a registrar, con medidas de 10 centímetros cuadrados máximo y 4 centímetros mínimos.

Por el estudio de una solicitud nacional para el registro de una marca hasta la conclusión del trámite o, en su caso, la expedición del título (el costo no incluye IVA): \$2,457.79 m.n.

- **Normas Oficiales Mexicanas (NOM).**

Normas de Seguridad.

- NOM-002-STPS-2010, Condiciones de seguridad - Prevención y protección contra incendios en los centros de trabajo, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 9 de diciembre de 2010.
- NOM-004-STPS-1999, Sistemas de protección y dispositivos de seguridad de la maquinaria y equipo que se utilice en los centros de trabajo, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 31 de mayo de 1999.
- NOM-005-STPS-1998, Relativa a las condiciones de seguridad e higiene en los centros de trabajo para el manejo, transporte y almacenamiento de sustancias químicas peligrosas. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 02 de febrero de 1999.
- NOM-006-STPS-2014, Manejo y almacenamiento de materiales - Condiciones y procedimientos de seguridad, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 11 de septiembre de 2014.
- NOM-020-STPS-2011, Recipientes sujetos a presión, recipientes criogénicos y generadores de vapor o calderas - Funcionamiento - Condiciones de Seguridad, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 27 de diciembre de 2011.

•NOM-022-STPS-2008, Electricidad estática en los centros de trabajo-Condición de seguridad, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 7 de noviembre de 2008.

Normas de Organización.

•NOM-019-STPS-2011, Constitución, integración, organización y funcionamiento de las comisiones de seguridad e higiene, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 13 de abril de 2011.

•NOM-026-STPS-2008, Colores y señales de seguridad e higiene, e identificación de riesgos por fluidos conducidos en tuberías, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 25 de noviembre de 2008.

III.6. Propuesta comercial.

La propuesta comercial es la creación de un Food Truck de comida saludable, con menús elaborados al estilo *gourmet on the go*. Nuestro Food Truck está diseñado para los oficinistas y trabajadores de las zonas corporativas de la Ciudad de México, personas en edades entre 15 y 55 años, así como para cualquier persona que esté interesada en iniciar o mantener un régimen de alimentación saludable.

Nuestro Food Truck será un camión especialmente diseñado para elaborar y vender comida, con la particularidad de poder trasladarse de un sitio a otro y así poder captar una mayor cantidad de consumidores.

¿Por qué elegir comer con nosotros?

- Los menús que ofrecemos están diseñados especialmente para que cuenten con todos los nutrimentos necesarios, cubran las necesidades de quien los consume, no causen ningún daño para la salud, sean variados y con gran sabor.

El precio del consumo promedio de un menú completo (plato fuerte, bebida y postre) es de \$115, los batidos de frutas y verduras es de \$45 y de postres de \$34. La carta contiene opciones saludables como ensaladas, sándwich y wrap, mismos que contemplaran satisfacer a un comensal con las porciones servidas.

El menú será preparado con las siguientes características:

1. Ensaladas y platillos vegetarianos.
 2. Platillos bajos en grasa (horneados, a la plancha, al vapor, magros).
 3. Agua de sabor/ naranjadas / limonadas sin azúcar.
 4. Información de contenido calórico de platillos.
 5. Productos naturales, sin aditivos o poco procesados.
 6. Productos siempre frescos, de temporada y adquiridos de productores locales.
- Somos una empresa socialmente responsable. Estamos comprometidos con el impulso a pequeños productores de alimentos orgánicos de la localidad, así como con el cuidado y conservación de la naturaleza; por ello la mayoría de nuestra materia prima será comprada dentro del directorio de proveedores de insumos de la compañía Impulso Orgánico Mexicano, A. C. que surten directamente a la Ciudad de México y el Área Metropolitana.
 - Para las personas cuya carga de trabajo les impide salir a comer, o tienen poco tiempo para degustar sus alimentos, nuestro Food Truck ofrecerá un servicio rápido y efectivo, sin descuidar la amabilidad y atención. Para ello contaremos con personal capacitado y lo remuneraremos justamente.

III.7. Logotipo, nombre comercial y eslogan.

- **Logotipo:**



Imagen 5.- Logotipo, elaboración propia.

- **Nombre comercial: Kale**

- **Eslogan: salud y sabor en movimiento**

El nombre comercial elegido es breve y fácil de recordar, además, en conjunto con el eslogan hacen referencia a tres conceptos fundamentales que parten de nuestra propuesta de negocio, que son:

- a) Hacemos alusión a productos orgánicos (alimentos que se utilizan para cuidar la salud de los consumidores así como mantener el equilibrio del medio ambiente ya que son producidos de manera natural sin sustancias químicas que dañen la salud, no contiene colorantes ni saborizantes artificiales y los animales son alimentados 100% con granos y pastos cultivados orgánicamente, y no reciben hormonas), usando como referencia al kale o col rizada, una hortaliza rica en nutrientes y baja en calorías que sin duda puede ser producida de forma orgánica.
- b) Queremos ser una opción de alimentación saludable, sin dejar de un lado el sabor que caracteriza a la cocina mexicana.
- c) Por último, el movimiento hace referencia al modelo de negocio elegido de “Food Trucks”.

Capítulo IV. Estudio de mercado.

IV.1. Antecedentes del Mercado.

El concepto de camiones con servicio de comida comenzó en grandes ciudades del mundo, en países como: Reino Unido, Francia, Bélgica Alemania, Canadá y Estados Unidos.

En la Ciudad de México, esta tendencia inicia alrededor de los años 2012 y 2013, por la necesidad de comer rápido y fuera de casa, en colonias como Roma y Condesa, donde encontramos una gran población de millenials (edad media, buen salario en búsqueda de opciones personalizadas de consumo).

La tendencia culinaria de los camiones móviles de comida ha tenido gran auge en los últimos años, por lo que nace la Asociación Mexicana de Food Trucks. Esta organización es creada por dueños que buscan legalizar el movimiento en la ciudad.

Actualmente todos los Food Trucks son registrados ante la Secretaria de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

IV.1.1. Detección de la demanda estimada

Para estar en posibilidades de evaluar el proyecto, la identificación de la demanda y los posibles beneficios que la misma nos generaría es primordial. La demanda estimada representa la cantidad de personas que potencialmente harían uso de nuestro restaurante móvil.

Los servicios se caracterizan por la naturaleza transitoria de su oferta. El servicio de restaurante, por ejemplo, al satisfacer una necesidad de primer grado, tiene un patrón de demanda constante.

Para determinar la cantidad de personas que potencialmente utilizarán nuestro servicio, a continuación hacemos referencia a la población en la Ciudad de México que según cifras de la STPS y el INEGI en 2016 es de 8,825,142 personas, cifra que permanece estable desde 1980 debido principalmente a la fuga de población a la Zona Metropolitana del Valle de México, la cual ha incrementado en 46% creando con esto una población flotante de casi 6 millones de personas que diariamente ingresa a la CDMX para estudiar o trabajar.

A continuación presentamos las tablas publicadas en la página de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social con cifras al cuarto trimestre de 2016, relativas a la información laboral de la Ciudad de México:

CIUDAD DE MÉXICO EN EL CONTEXTO LABORAL NACIONAL

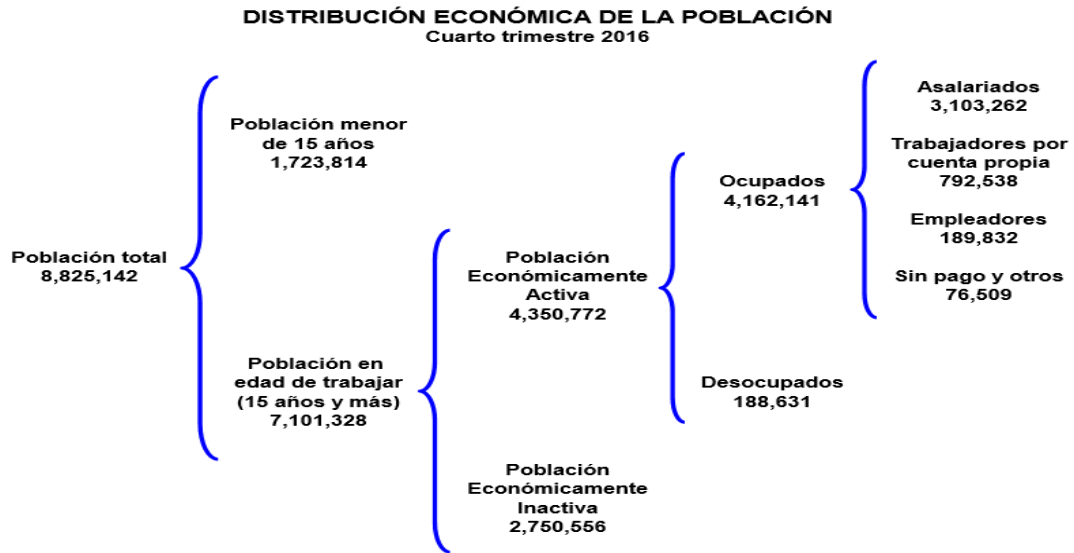


Tabla 8.- Distribución económica de la población de la Ciudad de México, fuente: STPS-INEGI. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo.

CIUDAD DE MÉXICO EN EL CONTEXTO LABORAL NACIONAL

OCUPACIÓN
Cuarto trimestre 2016
(Personas)

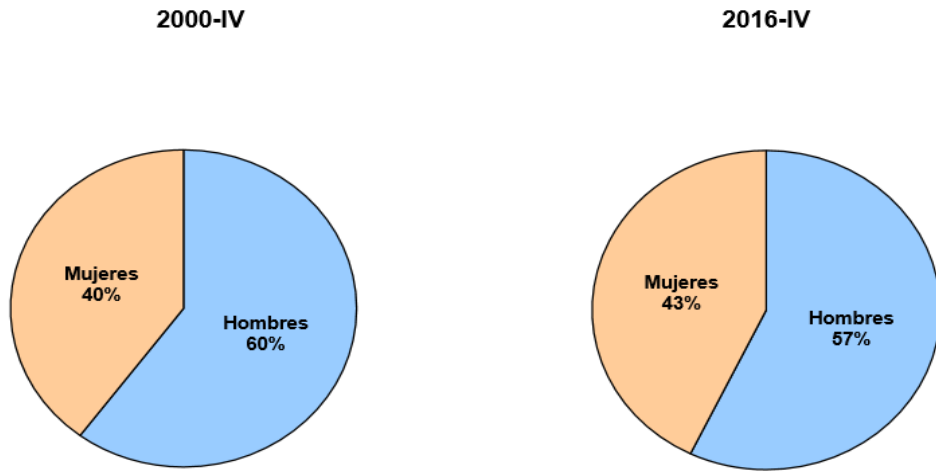
Concepto	Nacional			Ciudad de México			Participación B/A (%)
	Total (A)	Hombres (%)	Mujeres (%)	Total (B)	Hombres (%)	Mujeres (%)	
Ocupados por rama de actividad económica	52,123,674	61.8	38.2	4,162,141	57.1	42.9	8.0
Actividades agropecuarias	6,920,547	88.5	11.5	27,343	85.9	14.1	0.4
Industria Manufacturera	8,528,629	62.7	37.3	454,995	65.4	34.6	5.3
Industria Extractiva y Electricidad	379,300	86.2	13.8	8,393	90.3	9.7	2.2
Construcción	4,346,696	96.6	3.4	281,015	91.0	9.0	6.5
Comercio	9,802,437	48.3	51.7	828,005	52.7	47.3	8.4
Transportes y comunicaciones	2,647,569	87.7	12.3	325,871	80.5	19.5	12.3
Otros servicios	16,990,702	44.6	55.4	1,911,661	47.6	52.4	11.3
Gobierno y organismos internacionales	2,217,975	62.0	38.0	306,447	55.2	44.8	13.8
No especificado	289,819	70.6	29.4	18,411	88.5	11.5	6.4
Ocupados por nivel de ingreso	52,123,674	61.8	38.2	4,162,141	57.1	42.9	8.0
No recibe ingresos	3,450,485	56.7	43.3	78,332	30.3	69.7	2.3
Menos de un S.M.	6,668,709	45.1	54.9	312,928	34.2	65.8	4.7
De 1 a 2 S.M.	14,355,568	57.9	42.1	1,098,529	54.1	45.9	7.7
Más de 2 a 5 S.M.	18,120,614	69.7	30.3	1,471,130	62.7	37.3	8.1
Más de 5 a 10 S.M.	2,566,704	69.8	30.2	276,104	58.1	41.9	10.8
Más de 10 S.M.	596,822	75.5	24.5	135,594	70.8	29.2	22.7
No especificado	6,364,772	64.0	36.0	789,524	60.0	40.0	12.4

FUENTE: STPS-INEGI. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo.

Tabla 9.- Ocupación laboral de la Ciudad de México, fuente: STPS-INEGI. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo.

EVOLUCIÓN DE INDICADORES LABORALES

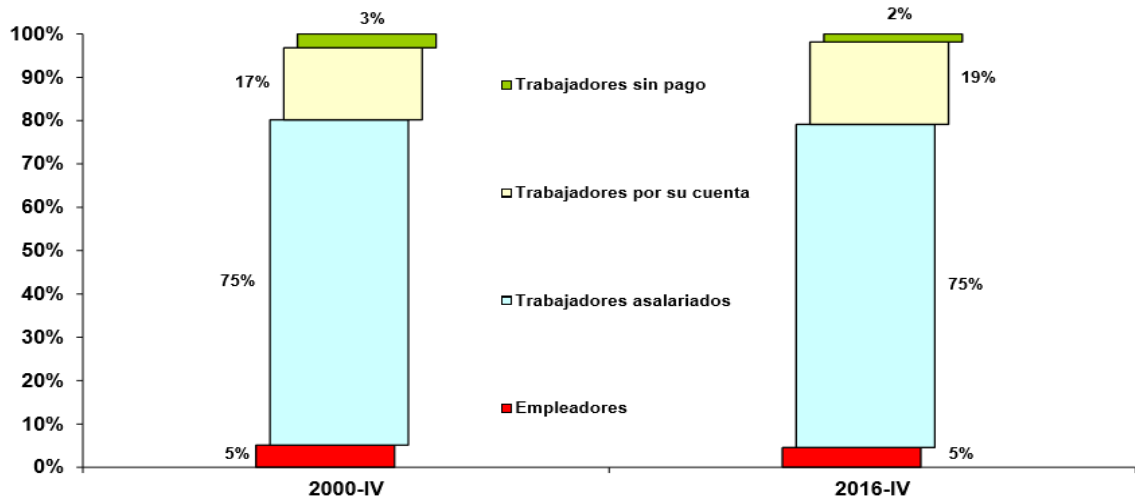
**POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA
(Estructura por sexo)**



Gráfica 2.- Población económicamente activa de la Ciudad de México, fuente: STPS-INEGI. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo.

EVOLUCIÓN DE INDICADORES LABORALES

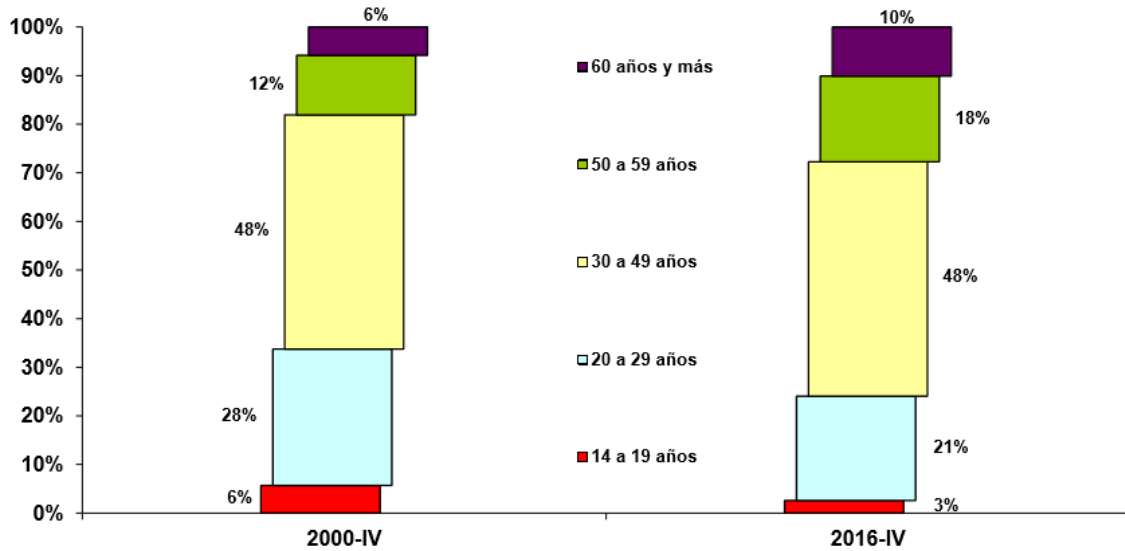
**OCUPADOS POR POSICIÓN
EN EL TRABAJO**



Gráfica 3.- Ocupados por posición en el trabajo de la Ciudad de México, fuente: STPS-INEGI. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo.

EVOLUCIÓN DE INDICADORES LABORALES

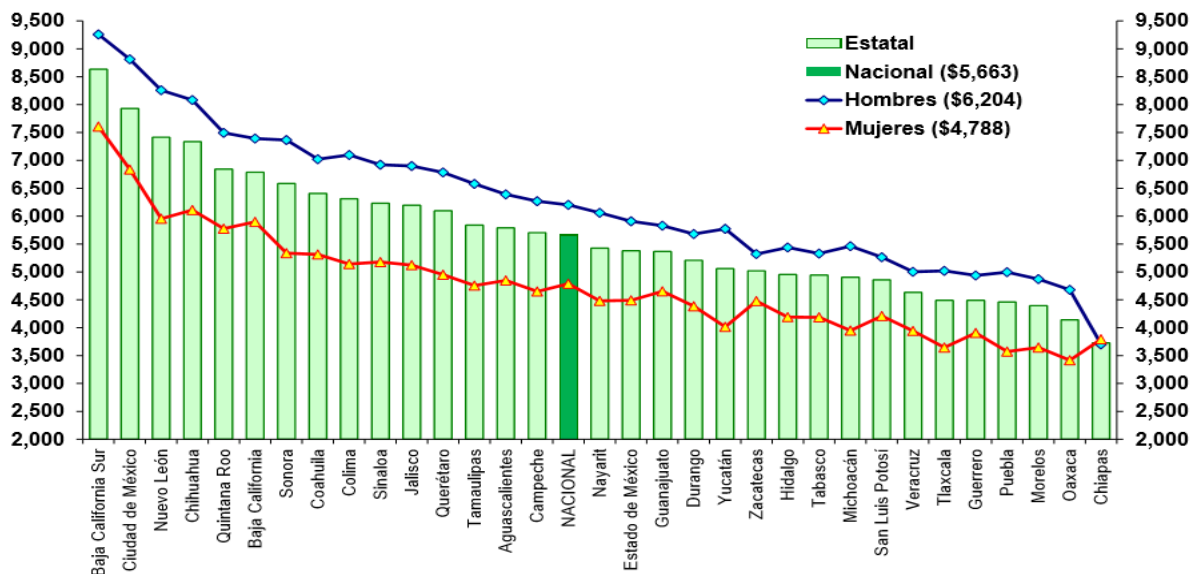
OCUPADOS POR GRUPOS DE EDAD



Gráfica 4.- Ocupación por edad de la Ciudad de México, fuente: STPS-INEGI. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo.

EVOLUCIÓN DE INDICADORES LABORALES

INGRESO PROMEDIO DE LA POBLACIÓN OCUPADA
Cuarto trimestre 2016
(Pesos Mensuales)



Gráfica 5.- Ingreso promedio de la población ocupada de la Ciudad de México, fuente: STPS-INEGI. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo.

En resumen, la población económicamente activa ocupada de la CDMX es de 4,162,141 personas, de las cuales el 43% son mujeres y el 57% son hombres, el 75% son trabajadores asalariados y el 76% tiene más de 20 años. El ingreso promedio mensual es de \$8,000 mensuales. A estos cuatro millones hay que adicionarles los seis millones de población flotante, dando como resultado aproximadamente 10 millones de personas a las cuales podemos ofrecer nuestros servicios.

IV.1.2. Descripción del mercado

Los cambios en los hábitos alimenticios de los mexicanos y las políticas gubernamentales contra la obesidad y buenos hábitos alimenticios han reconfigurado el mercado de la comida en México, lo que representa un reto para las empresas a fin de atender la demanda de los consumidores.

En México somos testigos de una tendencia creciente que demanda una amplia oferta de productos orgánicos, vegetarianos, sin gluten, etc. Aunado a esto, el factor “moda” cataloga lo saludable (más allá de lo orgánico) como Premium, lo que deriva en un incremento de hasta 30% en los precios de productos básicos como verduras, leche o arroz.

Pese a que el mercado de productos saludables se puede considerar como nuevo, el potencial es enorme y en los últimos dos años ha crecido de forma exponencial, principalmente en la Ciudad de México y Monterrey.

La oferta en la CDMX, incluye por lo menos 10 restaurantes totalmente veganos y otros vegetarianos con opciones veganas en su menú.

Las características del mercado objetivo al que estamos dirigiendo nuestro servicio van de la mano con las nuevas tendencias globales de consumo que son: consumidores informados, globales, que vigilan su economía, tienen hábitos saludables y se preocupan por las acciones que las compañías tienen hacia el medio ambiente.

Los clientes a los que nuestros servicios están enfocados tienen las siguientes características:

- Personas laboralmente activas, lo que aprovecharemos al localizarnos en zonas corporativas para atraer a estos clientes potenciales. Dichos clientes se encuentran en un rango de edades de 20 a 60 años.

- Personas que buscan alimentos de alta calidad, gran sabor, que sean naturales o poco procesados y bajos en calorías; que tienen la intención de modificar sus hábitos alimenticios, o simplemente están interesados en llevar una vida saludable a través de los alimentos que consumen.

- Personas que tienen que comer fuera de sus casas y con poco tiempo para hacerlo, debido a los horarios de trabajo extendidos y a los tiempos de traslado de las casas a los centros de trabajo.

- Personas pertenecientes a las clases socioeconómicas media, media-alta o alta.

IV.1.3. Segmentación del mercado y mercado meta.

Con la intención de identificar las características y necesidades de nuestros clientes reales y potenciales, hemos decidido segmentar el mercado siguiendo los siguientes criterios:

- **Criterios demográficos:**

- Edad:

15-35 años “Generación “Millennials”, grupo poblacional que representa aproximadamente una cuarta parte de la población mexicana (según datos del INEGI). Jóvenes que se hicieron adultos con el cambio de milenio y entre sus principales características se encuentran: dominio de la tecnología, acceso a múltiples dispositivos digitales, adictos al teléfono móvil, internet y redes sociales. Consumidores críticos que buscan rapidez, atención y nuevas experiencias en conceptos de alimentación.

35-55 años “Generación X”. Son formales en el trabajo pero valoran la comodidad en su tiempo libre. Tienen valores familiares y son abiertos a la diversidad (sexual, de raza, política, etc.). Esta generación predomina laboral y económicamente en la actualidad y es buena adaptándose a los cambios, además de que gastan en propiedades, artículos electrónicos, restaurantes, bares y viajes.

- Sexo: Hombres y mujeres indistintamente.
- Ingresos: Nivel económico medio, medio-alto o alto.

- **Criterios geográficos.**

- Personas que vivan o trabajen en la Ciudad de México, cerca de las principales zonas corporativas, así como visitantes que se encuentren en estas zonas.

- **Criterios Psicográficos.**

- Estilo de vida. Personas con tendencia a estilos de vida saludables.
- Personalidad. Abierta y con disposición a probar nuevas cosas.
- Valores. Similares a los nuestros: calidad, respeto, responsabilidad, empatía, etc.

- **Por beneficio buscado:**

- Personas que buscan alimentos de alta calidad, gran sabor, que sean naturales o poco procesados y bajos en calorías.
- Personas que comen fuera de casa diariamente o por lo menos tres veces a la semana, y que por cuestiones de trabajo tienen poco tiempo para degustar sus alimentos.

Mercado meta:

Los consumidores a los que nos dirigimos son aquellas personas que estén en búsqueda de alimentos de alta calidad, gran sabor, que sean naturales o poco procesados y bajos en calorías, que sean residentes o trabajadores de la Ciudad de México, con un poder adquisitivo medio-alto, que estén dispuestos a experimentar nuevos conceptos de comida, en un rango de edades que va de los 15 a los 55 años.

IV.2. Estudio de mercado.

IV.2.1. Investigación exploratoria y concluyente.

Esta investigación está diseñada para auxiliar en la toma de decisiones en cuanto a la determinación, evaluación y selección del mejor curso de acción a seguir en una situación determinada.

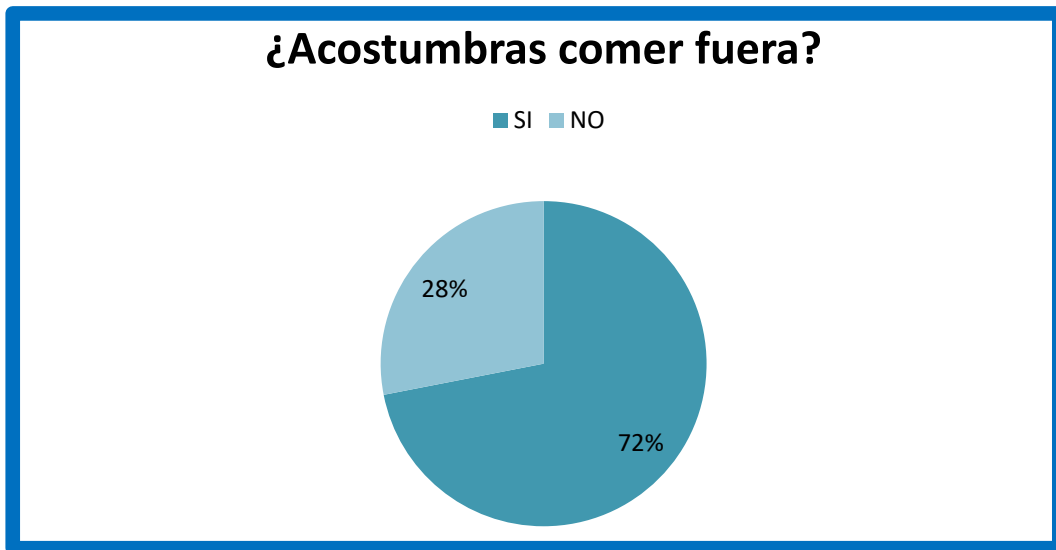
Elegimos el método de investigación por encuestas por ser una de las principales técnicas de investigación de mercado, ya que la necesidad de recolectar datos requiere que los individuos respondan el mismo tipo de preguntas para identificar los gustos e intereses de nuestros clientes potenciales.

Hemos elegido un grupo de personas que encajen en el mercado identificado en nuestro proyecto como parte de la segmentación de mercado antes mencionada, ubicados dentro de diferentes colonias, principalmente zonas de oficinas, como Polanco, Reforma, Condesa, Roma, del Valle, entre otras.

Tratamos de confirmar las siguientes hipótesis:

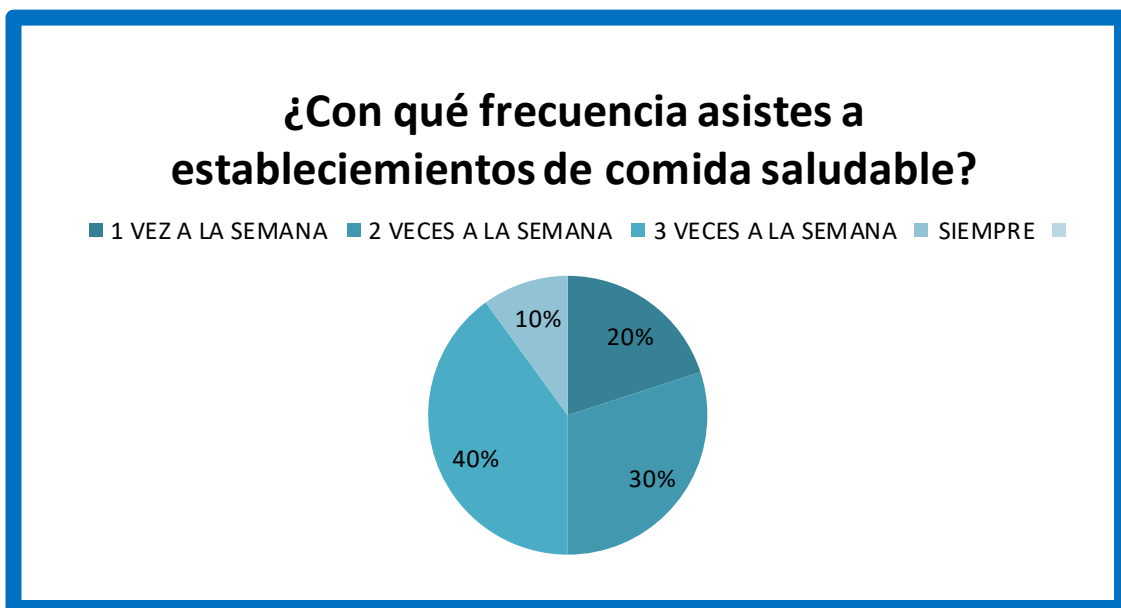
- La alimentación saludable es un negocio rentable en la Ciudad de México.
- La modalidad de los Food Trucks es aceptada por los consumidores de la Ciudad de México.
- La calidad y rapidez en el servicio son factores determinantes al elegir dónde comer en la Ciudad de México.

Resultado de la encuesta por redes sociales con una muestra de 50 encuestados que arrojan los siguientes resultados cuantitativos:



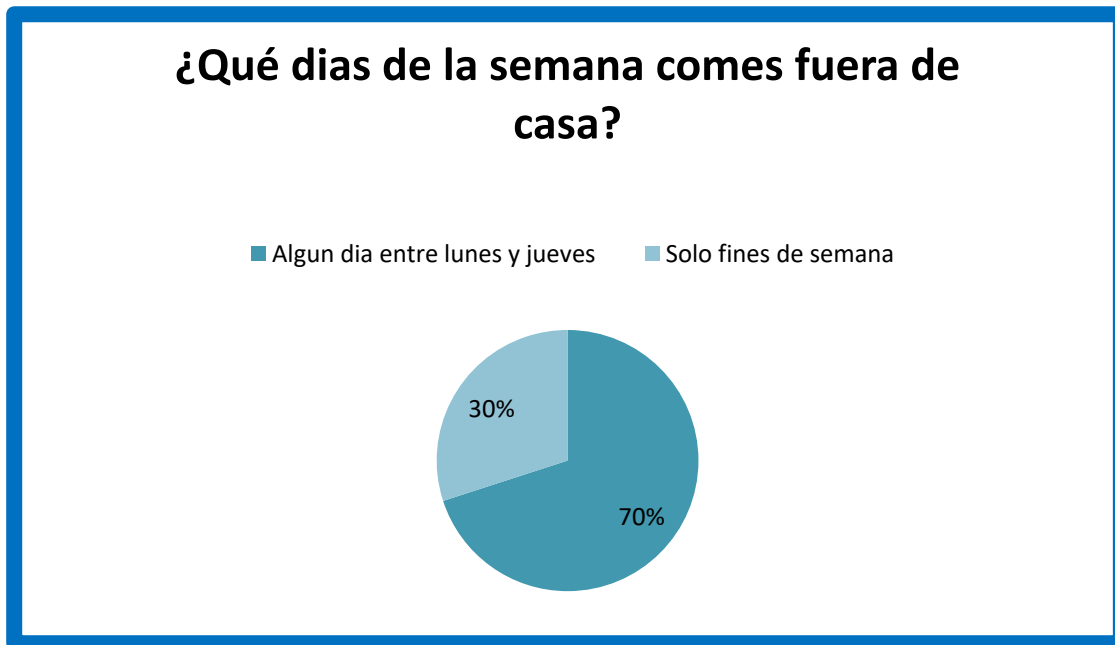
Gráfica 6.- Pregunta 1 de la encuesta, elaboración propia.

En la gráfica podemos observar que el 72% de las personas encuestadas acostumbran comer fuera, no se especifica el tipo de establecimiento, pudiendo ser restaurantes, puestos en la calle, Food Trucks entre otros, esto indica que es un servicio muy demandado.



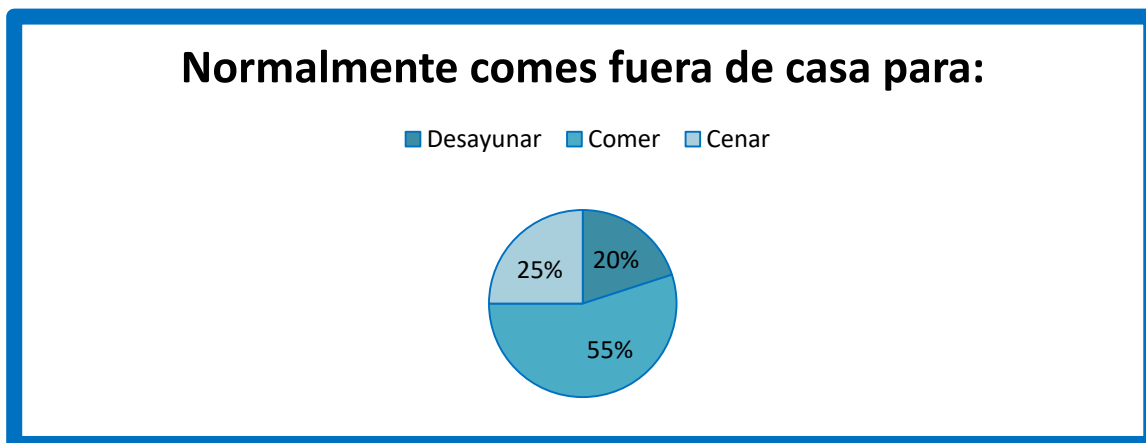
Gráfica 7.- Pregunta 2 de la encuesta, elaboración propia.

La mayoría de las personas encuestadas 40% tienden asistir dos veces a la semana a un establecimiento de comida saludable. Es importante mencionar que esta pregunta se realizó con la única finalidad de saber con qué frecuencia las personas hacen uso del servicio.



Gráfica 8.- Pregunta 3 de la encuesta, elaboración propia.

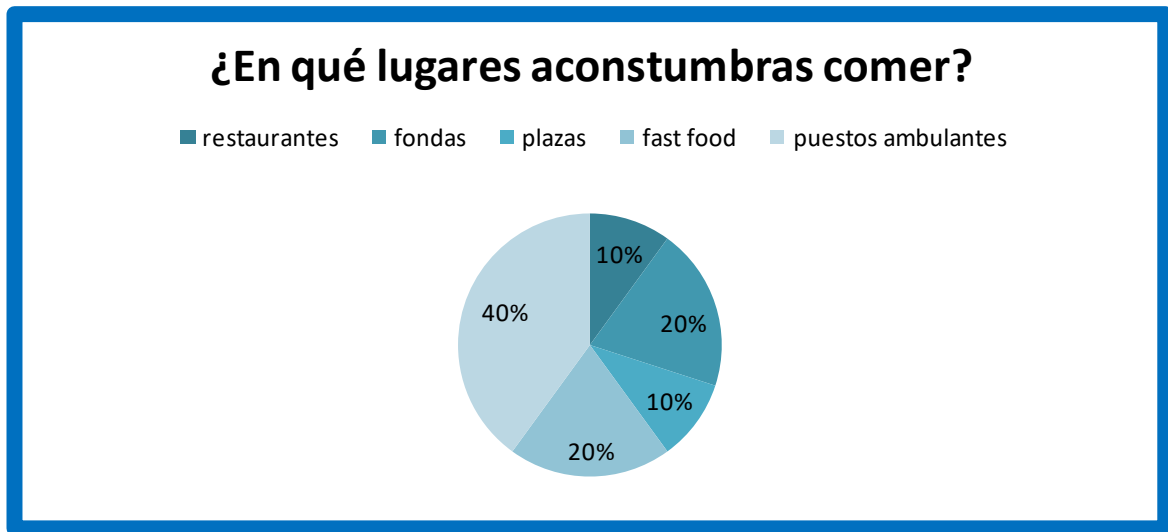
El 70 % de los encuestados acostumbran entre semana comer fuera de casa. Con esto empiezan a detectarse las conductas del consumidor que servirán para establecer el plan de negocios.



Gráfica 9.- Pregunta 4 de la encuesta, elaboración propia.

La mayor parte de los encuestados asisten en la hora de la comida.

- **Competencia**



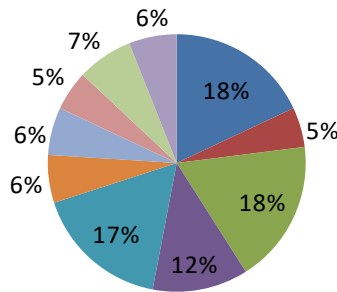
Gráfica 10.- Pregunta 5 de la encuesta, elaboración propia.

En esta gráfica representa que el 40% de los encuestados asisten a puestos ambulantes lo cual hace pensar que es un concepto que agrada a la gente.

- Aspectos tomados en cuenta para la elección de un restaurante.

Factores más importantes que tomas en cuenta para elegir un lugar para comer:

- Servicio
- Ambiente
- Calidad de Alimentos
- Tipo de Comida
- Limpieza
- Instalaciones
- Precio
- ubicación
- Menu Amplio
- Decoracion del Lugar



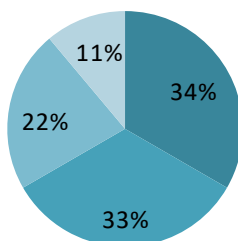
Gráfica 11.- Pregunta 6 de la encuesta, elaboración propia.

Los aspectos mencionados como más importantes a la hora de elegir un lugar para comer fueron servicio y calidad de alimentos con el 18% respectivamente y limpieza con el 17%.

- Precio

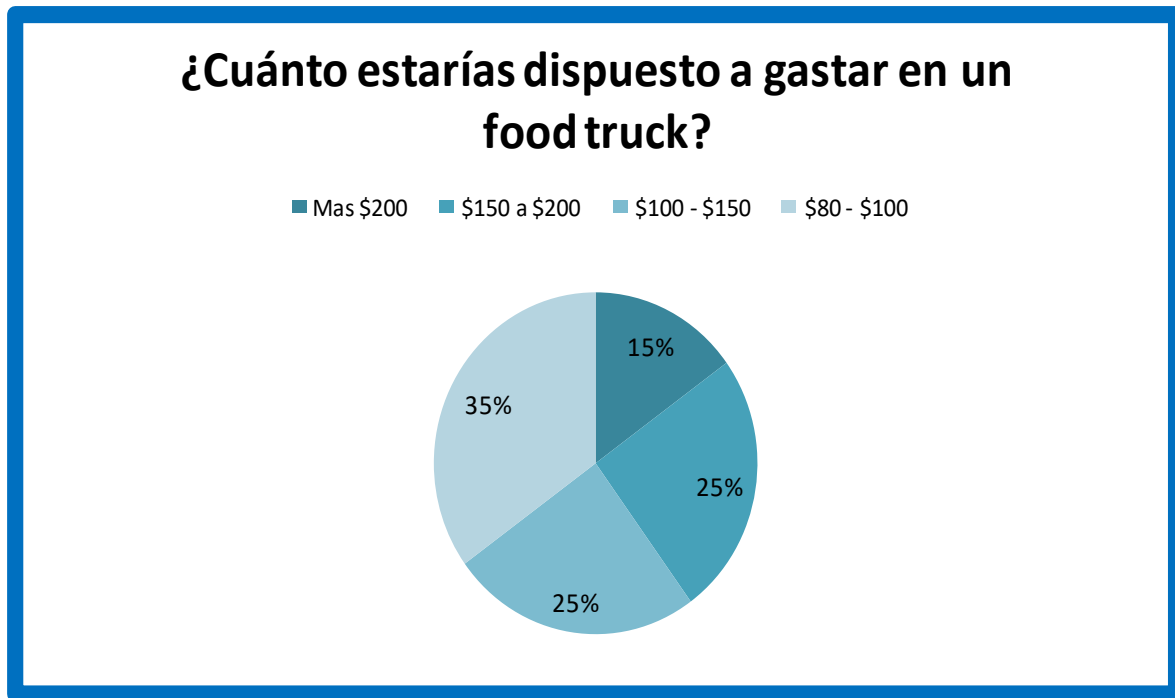
En promedio ¿Cuánto gastas en tu comida diaria?

- Menos de \$100
- \$150 a \$200
- \$2000 a \$300
- \$300 o más



Gráfica 12.- Pregunta 7 de la encuesta, elaboración propia.

La mayor parte de los encuestados se gastan hasta \$200 pesos en su comida, a lo cual nos da un buen panorama para colocarnos dentro del mercado.

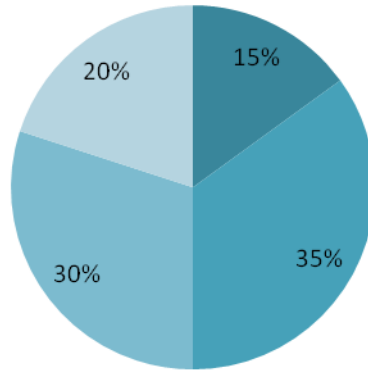


Gráfica 13.- Pregunta 8 de la encuesta, elaboración propia.

El promedio de consumo en nuestro Food Truck es de \$65, por lo que nos encontramos 100% en el gasto estimado de los clientes potenciales, con respecto a este tipo de establecimientos.

¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un platillo Saludable?

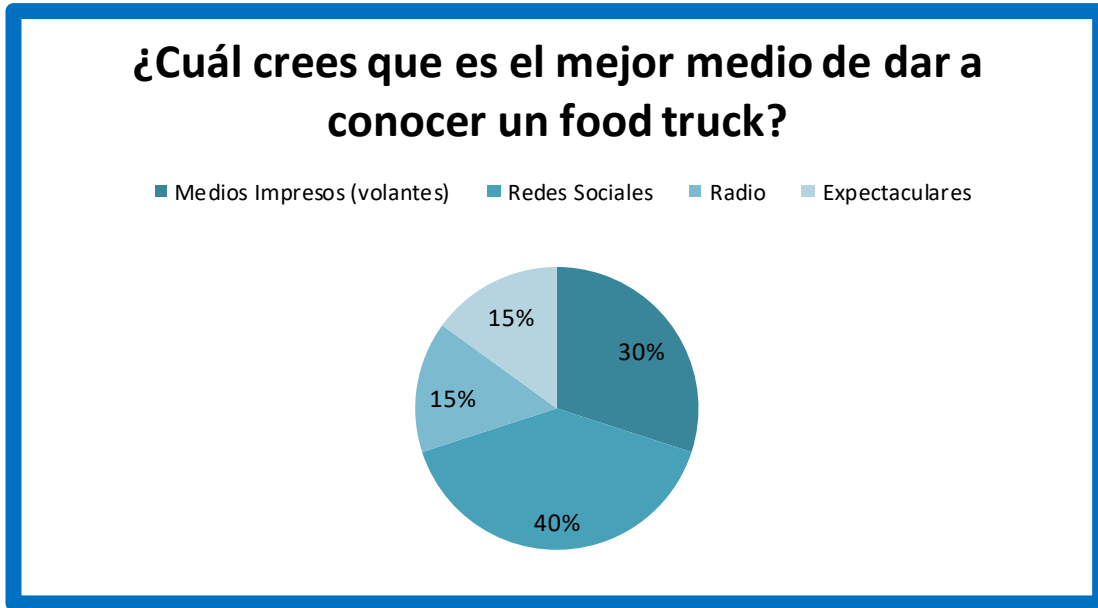
■ \$100 ■ \$150 ■ \$200 ■ más de \$300



Gráfica 14.- Pregunta 9 de la encuesta, elaboración propia.

Esta pregunta será útil para la Estrategia de precios dentro del plan de negocios. La mayoría de los encuestados 35% estaría dispuesta a pagar \$150 por un platillo, siguiendo que el 30% pagarían \$200.

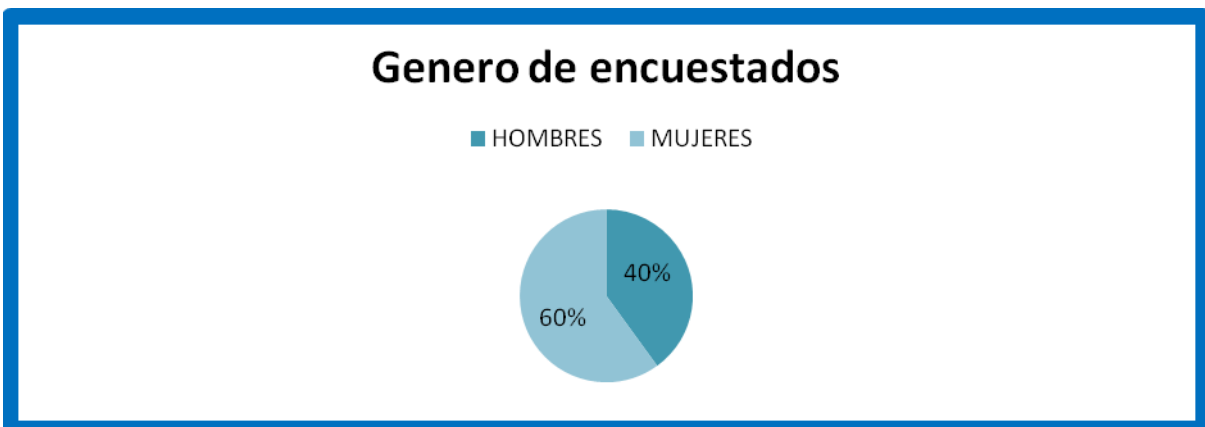
- **Promoción**



Gráfica 15.- Pregunta 10 de la encuesta, elaboración propia.

De acuerdo con los encuestados el mejor medio para dar a conocer nuestro Food Truck son las redes sociales con un 40%, seguido de medios impresos (volantes) 30%.

- **Genero de Encuestados**



Gráfica 16.- Pregunta 11 de la encuesta, elaboración propia.

La mayoría del género que participo en nuestra encuesta fueron mujeres con el 60%.

Después de analizar la encuesta se obtuvieron los siguientes resultados cualitativos:

➤ **Cliente.**

Se logró identificar que la fidelidad de la clientela se logra a través de brindar un excelente servicio a clientes y tratando de satisfacer siempre sus necesidades. También de tener una calidad estable tanto de servicios como de alimentos son factores de gran ayuda cuando se trata de fidelidad.

➤ **Servicio.**

Hay que ofrecer al cliente servicios adicionales que hagan que su experiencia sea más satisfactoria. Hay que ofrecer servicios que vayan de acuerdo a su perfil en pocas palabras se debe consentir al cliente.

➤ **Ambientación.**

La ambientación es un factor de suma importancia, debe de haber un ambiente que invite a que te quede ofreciendo siempre innovación y algo nuevo al comensal.

➤ **Personal**

La selección del personal es el plus sobre la decisión de que el cliente regrese. Para que el personal se desempeñe con cordialidad y eficiencia es necesario ser bien remunerado y tener un ambiente laboral satisfactorio.

➤ **Promoción**

Nuestra primera base serán las redes sociales y por supuesto por la publicidad de boca en boca.

IV.3. Definición del problema o necesidad.

La industria restaurantera mexicana genera aproximadamente el 1.4% del PIB del país, con ingresos para el sector por más de 200,000 mil millones de pesos al año conforme al siguiente cuadro publicado por la CANIRAC:

	NACIONAL	COMERCIO	SERVICIOS	INDUSTRIA RESTAURANTERA	INDUSTRIA MANUFACTURERA	INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION
PRODUCTO INTERNO BRUTO	13,716,287	2,202,843	433,117	138,327	2,378,035	1,003,284
VALOR AGREGADO	5,984,586	929,270	1,173,276	87,879	1,736,106	107,645
CONSUMO INTERMEDIO	7,999,727	564,388	1,182,445	144,333	5,009,666	239,083
PRODUCCIÓN BRUTA TOTAL	13,984,313	1,493,658	2,355,720	232,211	6,745,772	346,727
UNIDADES ECONOMICAS	4,230,745	2,042,641	1,613,601	450,343	489,530	17,063
PERSONAL OCUPADO	21,576,358	6,389,648	7,716,270	1,433,448	5,073,432	569,856
PERSONAL OCUPADO FEMENINO	8,885,426	3,049,051	4,168,776	824,247	1,775,185	62,187
PERSONAL OCUPADO MASCULINO	12,690,932	3,340,597	3,547,494	609,201	3,298,247	507,669
DEPENDIENTE DE LA RAZON SOCIAL	17,998,111	5,189,630	6,737,496	1,300,153	4,146,770	472,868
NO DEPENDIENTE DE LA RAZÓN SOCIAL	3,578,247	1,200,018	978,774	133,295	926,662	96,988
GASTO POR EL CONSUMO DE BIENES Y SERVICIOS	12,227,071	4,686,548	1,218,097	145,227	5,122,795	239,404
INGRESO POR EL SUMINISTRO DE BIENES Y SERVICIOS	17,265,874	5,592,086	2,241,210	231,714	6,834,032	349,491

Tabla 10.- Industria restaurantera en México, fuente: http://www.canirac.org.mx/images/notas/files/Mono_Restaurantera.pdf

Según datos publicados por la CANIRAC, uno de cada diez comercios que hay en México es un restaurante y la tasa de crecimiento promedio anual de la industria es del 4.5% (1999-2014).

El 34% del gasto corriente de las familias mexicanas es destinado al consumo de alimentos y bebidas; y de este gasto en alimentos y bebidas el 21% lo llevan a cabo fuera del hogar. La Ciudad de México concentra el 9.94% de establecimientos dedicados al servicio de preparación de alimentos y bebidas a nivel nacional.

Del total de establecimientos dedicados exclusivamente a la preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas en el país, el 23% son especializados en la preparación de antojitos, 22% en la preparación de tacos y tortas, y un 11% son cafeterías, fuentes de sodas, neverías y similares.

Como hemos podido observar con los datos proporcionados anteriormente, hemos identificado un problema dentro de la industria de preparación de alimentos en México ya que representa un sector muy grande en el país, sin embargo, todavía no existen suficientes opciones de alimentación saludable que puedan contribuir a mejorar la calidad de vida de los consumidores, por lo que nuestro Food Truck será una opción más que nos permitirá cubrir una necesidad ante la falta de opciones saludables para los comensales.

IV.3.1. Valor o cuota de mercado.

El valor o cuota de mercado es la porción de mercado que consume los productos o servicios de una empresa. Al ser nuestra empresa de nueva creación no tenemos participación real en el mercado, sin embargo utilizaremos las cifras de la industria restaurantera en México para estimar el valor del mercado disponible para nuestro servicio.

En México, la industria restaurantera está integrada por loncherías, juguerías, taquerías, cafeterías, así como por restaurantes independientes que representan el 82% del total del mercado; el resto es ocupado por las cadenas de restaurantes de servicio completo como Vips, Sanborns, Toks, California y Corporación Mexicana de Restaurantes (CMR) que generan ventas por 36 mil millones de pesos, lo que representa el 18% del mercado restaurantero nacional, valuado en 200 mil millones de pesos.

La Ciudad de México concentra el 9.94% del valor total del mercado restaurantero del país, lo que equivale a una concentración de ingresos de 19,880 millones de pesos, de los cuales 16,302 millones de pesos están disponibles para los restaurantes independientes, loncherías, taquerías, etc., entre los cuales se encuentra nuestra organización.

IV.3.2. Competitividad Esperada.

Rapidez, sabor y buenos precios, son elementos que convierten a Food Truck Kale en la mejor opción de comida. Con menús trendy y un mercado objetivo que representará el 50% del consumo global en poco tiempo

Buscamos aprovechar la oportunidad de satisfacer el hambre de millones de *oficinistas* que buscan rapidez, atención, y la experiencia de nuevos conceptos en comida sin la necesidad de hacer una reservación.

Para esto determinamos los siguientes puntos a ofertar con base al mercado.

- Variedad de servicios (alimentos) ofrecidos.
- Movilidad.
- Económicos (la mayor parte del tiempo).
- Ofrecen comida de autor.
- Novedosos y coloridos.
- Campañas de marketing con base a redes sociales y herramientas tecnológicas como Google Places.
- Adaptabilidad al entorno.
- Decoración urbana única.

Capítulo V. Mezcla de mercadotecnia.

V.1. Propuesta de valor.

Como parte de la creación del Food Truck buscamos atraer a los clientes con las distintas características del servicio que ofrecemos al mercado. Buscando ser la elección clara para los consumidores en el segmento de los alimentos saludables, de fácil acceso que permita mejorar la calidad de vida de los clientes. Para ello dos conceptos importantes dentro del plan de acción: la diferenciación de mercados y el posicionamiento.

V.1.1. Diferenciación y posicionamiento esperable con el proyecto e iniciativa.

- **Diferenciación.**

La diferenciación de nuestro Food Truck se basa principalmente en 2 aspectos:

1. Ofrecer nuevas presentaciones. Proporcionamos a los consumidores productos actuales e innovadores que cautivan y llaman su atención. La actualización de los menús es de forma mensual, permitiendo a los clientes motivarse por nuevas experiencias en la gran variedad de platillos que ofrecemos preparados con alimentos frescos de temporada, con ello queremos demostrar a los clientes que la alimentación saludable no tiene que ser aburrida.

Esta diferenciación consiste en:

a) Versión del producto: El tamaño de nuestras porciones es adecuado para satisfacer el apetito de los comensales, cuidando de forma especial que las porciones sean apropiadas en base a las necesidades de nuestros clientes.

b) Duración: Consideramos actualizar nuestros menús de forma mensual, utilizando productos e ingredientes de temporada que nos permitan tener un producto natural aprovechando los mejores ingredientes a un excelente precio.

c) Diseño: Uno de los grandes retos que conlleva incursionar en el ramo de alimentos saludables, es acceder a nuestros clientes potenciales por medio del diseño de cada producto, es decir, que la presentación para cada platillo será esencial para tener un acercamiento con los consumidores por medio de una imagen llamativa a los ojos de los consumidores.

e) Nivel de calidad: Una de las características principales es el alto nivel de preparación y calidad que le asignamos a nuestros platillos ya que nuestra exigencia es ofrecer un producto 100% saludable, para lo cual seguimos normas y altos estándares de calidad a la hora de la preparación de cada platillo.

f) Características adicionales: Parte importante de las características de nuestros platillos es la preparación de alimentos orgánicos que serán fundamentales para la integración básica de nuestros productos.

2. Proporcionar valores añadidos a los consumidores. Para aumentar la expectativa que tiene el cliente acerca de un producto proporcionándole beneficios agregados que van incluidos con el producto que compra. Esta diferenciación está conformada por:

a) Atención del cliente: Hoy en día los clientes no solamente buscan un producto que satisfaga las expectativas en cuanto al sabor de sus platillos, sino la atención que se le brinda a cada cliente será esencial para agregar un diferenciador extra a nuestro Food Truck, la excelente atención a los clientes será posible por medio del entrenamiento de los empleados para atender con corrección y eficacia a los clientes.

b) Personalización: Nuestro menú puede ser personalizado por los clientes, eligiendo su plato fuerte y las guarniciones por separado, al gusto del comensal.

- **Posicionamiento.**

El posicionamiento de nuestra empresa consiste en ser una referencia dentro del mercado de alimentos saludables en la mente de los consumidores.

Nuestra estrategia de posicionamiento está diseñada para ser una razón convincente por la que el público se pueda inclinar a la hora de adquirir nuestros alimentos, ya que no solamente buscamos que los clientes compren, sino que podamos crear una gran conexión que pueda crear confianza y seguridad transmitida a través de nuestros productos, para en el futuro ser la opción clara de nuestros clientes.

Para lograr el posicionamiento de nuestra empresa seguiremos las estrategias siguientes:

Posicionamiento basado en atributos: Para fortalecer nuestra posición en la mente de los consumidores, haciendo la diferencia en cuanto al valor agregado que ofrece nuestro servicio, enfocaremos nuestros esfuerzos en lograr que los clientes puedan disfrutar de alimentos de alta cocina y sabor sin ningún tipo de remordimiento a la hora de consumir en nuestro Food Truck.

Posicionamiento basado en los beneficios: A la hora de decidir el giro de nuestro restaurante hemos identificado un gran mercado que no ha sido ocupado por los actuales competidores, esta estrategia nos permitirá ser un opción altamente recomendable en medio de tantas opciones que hoy en día han saturado el mercado de alimentos en México. Los alimentos saludables cada día ocupan un lugar más importante en la elección de los consumidores ya que las tendencias mundiales están apuntando a la modificación de los estilos de vida, esta estrategia nos permitirá ser una opción para los comensales que buscan alternativas de alimentación.

Posicionamiento basado en el acercamiento del usuario: Hemos tomado en cuenta la comunicación de nuestro posicionamiento, ya que muchas veces las empresas solo se enfocan en buscar las alternativas de cambio pero no miran o analizan los medios para hacerlo. Consideramos que esto es importante debido a que si se quiere que el producto sea aceptado en el mercado, debe ser reconocido, y esto lo lograremos mediante medios masivos de comunicación, como lo son las redes sociales.

Estructura de Plan de Negocios aplicada a las PyMES.

V.2. Matriz 5 fuerzas de Porter.

Las fuerzas del micro entorno desarrolladas por Michael Porter enfocadas al proyecto se muestran de la siguiente manera:

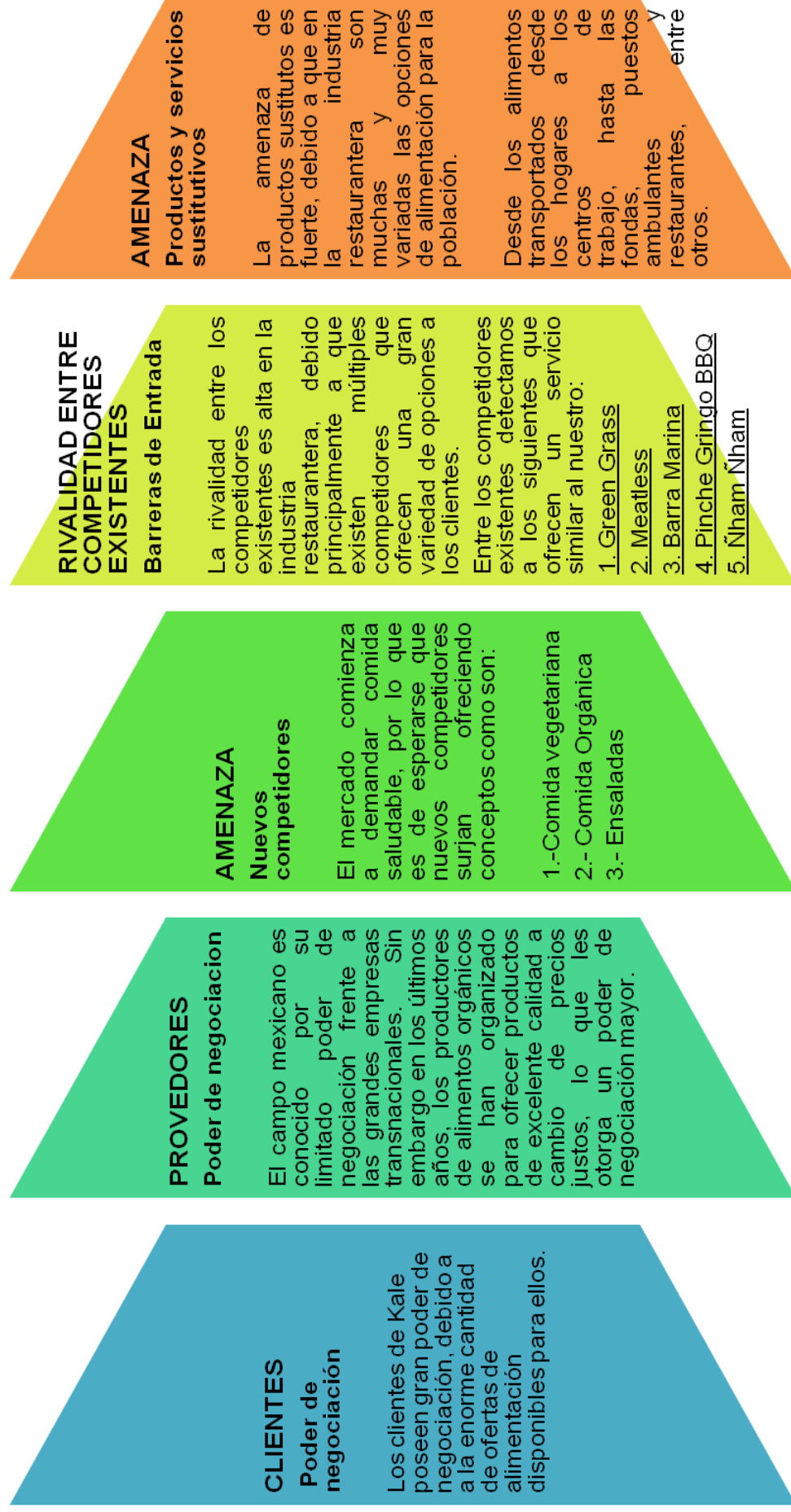


Tabla 11.- Matriz de Porter, elaboración propia basada en Porter, 2008.

V.3. Matriz de estudio de la competencia, primaria, secundaria y genérica.

Es fundamental conocer las características de nuestra competencia ya que esa información nos va a ayudar a tomar decisiones de gran importancia, por ejemplo: podemos aprovechar sus puntos débiles, tomar como referencia las estrategias que mejores resultados les hayan dado, tomar precauciones con las que peor, etc.

A continuación mostramos a nuestros principales competidores, cuál es su posición en el mercado y su ventaja diferencial:

Competencia	Descripción
COMPETENCIA PRIMARIA	<p>Fast Food y Comercio Ambulante</p> <p>Consideramos los Fast Food como nuestra competencia primaria por que tienen productos de categoría similar, el servicio es rapido y con precios accesibles, la diferencia es que estos se encuentran dentro de plazas comerciales.</p> <p>asi mismo consideramos al comercio ambulante, ya que manejan productos con entrega rapida, satisfacen la misma necesidad a similares precios, sin embargo ninguno maneja estandares de calidad e higiene ya que carecen de instalaciones adecuadas y lo mas importante carecen de movilidad.</p>
COMPETENCIA SECUNDARIA	<p>Restaurantes</p> <p>Los restaurantes son nuestra competencia secundaria por estar dentro de los establecimientos que brindan servicios y productos alimenticios.</p> <p>Actualmente en su oferta incluyen menus saludables, precios establecidos y complejidad en sus menus, la desventaja que tienen ante nuestro Food Truck es que resulta un tanto complejo su servicio y solo se localizan en sus establecimientos fijos.</p>
COMPETENCIA GENERICA	<p>Fondas o cocinas</p> <p>Las fondas o cocinas es la competencia generica, ya que las encontramos dentro del sector de alimentos a precios razonables y con un servicio relativamente rapido, pero sin llegar a una especializacion. sin embargo cubren la necesidad basica que es alimentar a los clientes.</p> <p>Su desventaja es que solo son conocidas en su localidad.</p>

Tabla 12.- Estudio de la competencia, elaboración propia.

V.4. Estrategias de comercialización.

Como hemos comentado anteriormente, el contacto con los clientes es personal y el servicio es prestado en nuestras instalaciones, por ello utilizaremos las siguientes estrategias que nos permitirán atraer a los consumidores a nuestro Food Truck y hacer que vuelvan después:

- Capacitación adecuada del personal. Todos los miembros de la organización deben conocer las características del servicio que ofrecemos, además, se cuidará que la presentación del personal y sus habilidades de servicio sean las adecuadas.
- Detección de los posibles clientes. Para lo cual hemos definido nuestro mercado objetivo.
- Contacto inicial con los clientes. Diseñando una campaña de lanzamiento que nos permitan darnos a conocer entre nuestros clientes potenciales.
- Mantener contacto con los clientes. Para ello, pretendemos hacer uso de las redes sociales, colocando fotos del camión, de los platillos, del menú, utilizar estos medios para ofrecer promociones. Además crearemos promociones para clientes frecuentes como son la creación de cuponeras de descuento (ofrecer un porcentaje de descuento después de cierto número de visitas) y ofrecer promociones de cumpleaños (consumo gratis para el cumpleaños en compañía

de un grupo de cuatro comensales). Lo anterior con la intención de mantenernos en la mente de los clientes que ya han consumido en nuestro restaurante y fidelizarlos con nuestra organización.

- Actividades de seguimiento. Buscaremos asegurarnos de la satisfacción del cliente al concluir su visita en nuestro restaurante. Para ello elaboraremos encuestas a los comensales tratando de identificar sus gustos y preferencias.
- Dentro de nuestros objetivos estratégicos, pretendemos, a mediano y largo plazo, abrir nuevos camiones en diferentes zonas corporativas de la Ciudad de México de forma simultánea, lo que nos permitirá incrementar la zona geográfica de distribución.
- A mediano plazo, en la fase de crecimiento de nuestro servicio, pretendemos integrar en nuestro canal de distribución a empresas especializadas en la entrega de alimentos a domicilio, como son: Ubereats, Rappi y SinDelantal.com

V.5. Atributos del servicio.

El fenómeno de los camiones de comida o Food Trucks consiste en un modelo de negocio de venta ambulante de alimentos elaborados en el momento sobre un vehículo.

Dentro de las principales características de nuestro servicio es la capacidad para adaptarnos a las necesidades y gustos de los clientes, incentivando la actividad al aire libre, la sana alimentación, al mismo tiempo que proporcionamos alimentos con altos estándares de higiene y con la máxima calidad de materia prima. Para ello es necesario un proceso de preparación de alimentos que requiere una jornada laboral extensa, así como la constante innovación en los menús que ofrecemos, de igual forma un programa de factibilidad financiera y un plan de marketing integral que ponga mucho énfasis en el método de difusión a través de las redes sociales, especialmente Twitter y Facebook.

Los menús que ofrecemos en nuestro Food Truck son siempre frescos y deliciosos, pensados principalmente en la gente que tiene poco tiempo para alimentarse y desean hacerlo de la mejor forma posible, con una alimentación balanceada y completa. La relación calidad-precio es siempre justa para el menú que ofertamos.

V.6. Plaza y canales de distribución.

Al tratarse de un restaurante móvil, el servicio se crea y se presta en el propio camión, es por esto que en la fase de introducción nuestro canal es de distribución directa, ya que solo interviene nuestra organización y el cliente final o comensal.

Como lo hemos mencionado nuestro Food Truck es itinerante y cuenta con varias ubicaciones durante la semana, nuestros lugares de venta cuentan con mucha afluencia de oficinistas, universidades y otras escuelas, turistas y gente que viva por zonas cernas a donde nos ubicamos.

Las colonias donde nos encontramos son Polanco, Santa Fe, Reforma, Condesa, Roma, Nápoles entre otras. Elegimos estas colonias por contar con gran movimiento de personas durante la semana, mismas que cuentan con reducido tiempo para comer y desean enfocar su alimentación a opciones más sanas e innovadoras.

También nos pueden encontrar en tianguis de Food Trucks, festivales de música, eventos deportivos, desfiles de moda, y algunos que otros eventos del estilo, que se realizan durante el año.

V.7. Establecimiento del precio.

Sabemos que toda empresa busca generar utilidades, para lograr esto es importante determinar un método que nos permita establecer los precios del menú de forma tal que nos permita mantener la operación del negocio de forma eficaz y eficiente.

Las estrategias de fijación de precios para nuestro restaurante serán determinadas por diferentes variables y cambios en la vida del ciclo de nuestro negocio. A continuación describimos las estrategias consideradas:

- **Fijación de precios basadas en el valor para el cliente:**

Como hemos descrito anteriormente el servicio que nuestro restaurante ofrece, está enfocado a la clase media – alta, por lo que nuestros precios se establecerán para que nuestros clientes puedan acceder a ellos y poder atraer una mayor cantidad de clientes. Derivado de esta situación consideramos conveniente el ofrecer una gran experiencia

en alimentos que permitan a los clientes pagar y sentir que el precio es justo con base a la experiencia recibida.

La fijación de precios basados en el valor para el cliente es una estrategia enfocada a reforzar el posicionamiento de prestigio y calidad que busca nuestro restaurante. Esta estrategia irá acompañada de una política de promoción muy agresiva capaz de comunicar las ventajas competitivas sobre las que se apoya el posicionamiento. Esta estrategia obedece a objetivos de maximización de beneficios a corto plazo.

- Fijación de precios basada en el costo.

Mientras que las percepciones que tienen los consumidores del valor establecen el límite máximo de los precios, los costos fijan el precio mínimo que la compañía puede cobrar por el servicio. Esta fijación consiste en establecer los precios según los costos de producción, distribución y venta del producto, más una tarifa justa de utilidades por esfuerzo y riesgos. Los costos a considerar para la fijación de precios son:

•Los costos fijos:

También conocidos como gastos generales de producción, son aquellos que no varían con los niveles de producción o ventas. Por ejemplo, los sueldos, la gasolina del camión, etc., sin importar cuál sea el nivel de ventas.

•Costo de los alimentos:

Representa el costo de los ingredientes o alimentos usados para preparar un platillo. Generalmente, el costo de los alimentos deberá ser entre el 30 y 35% del total del

cobro. Esto se significa que si yo pague \$33 pesos por los ingredientes de un platillo, debería de cobrar aproximadamente \$100 pesos.

De inicio parece que el precio que se carga al cliente es alto, pero se debe de considerar que no solamente se está pagando por la comida, el cliente está pagando por la preparación de los alimentos, el servicio y la limpieza. Dentro de un restaurante, todos los costos fijos desde la nómina hasta los gastos de gasolina deben ser cubiertos por el cobro de los alimentos.

Por lo tanto la fórmula del costo de nuestros alimentos será:

Costo del producto/.30 = precio del menú

•Fluctuaciones de mercado:

EL precio de los ingredientes fluctúa debido a cambios macroeconómicos como desastres naturales, alzas en los precios del petróleo o cambios en las temporadas de alimentos. Esto quiere decir que los precios de los menús deben estar diseñados de tal manera que a pesar de diversas situaciones que se puedan presentar en el mercado, el Food Truck debe estar preparado para no sufrir pérdidas que afecten al negocio.

La política de los precios del restaurante móvil cambia en función del ciclo de vida del servicio, y consideraremos las siguientes estrategias dependiendo de la etapa en la que nos encontremos, además de los puntos mencionados anteriormente.

➤ **Introducción.**

La etapa en la que nos encontramos es la de introducción, es por ello que es clave afinar las estrategias a seguir en lo referente a las distintas políticas de fijación de precios, las cuales deben estar bien definidas y coordinadas.

La estrategia de precios de penetración, consiste en iniciar la actividad con precios más bajos que los habituales de mercado con el fin de captar en el menor tiempo posible el mayor número de clientes para posteriormente ir ajustando los precios al alza.

➤ **Crecimiento.**

Una vez que nuestro Food Truck haya encontrado estabilidad y aceptación por parte de los consumidores, entraremos en la fase de crecimiento para la fijación de precios, como su nombre indica se inicia en el punto de inflexión en que el volumen de ventas por periodo aumenta de forma considerable. La política de precios a seguir en esta fase dependerá de los objetivos de marketing a medio plazo.

De esta forma, dependiendo de las ventas y aceptación mostrada por los clientes, nuestro Food Truck podrá optar por seguir apostando por precios bajos para acelerar esta fase y alcanzar una situación donde su capacidad se vea desbordada por la demanda. Será en ese momento cuando podrá empezar a subir los precios con total tranquilidad.

➤ **Madurez.**

La fase de madurez, se iniciará en el momento en que las ventas se hayan estabilizado y dejen de crecer, ello no significa que se hayan alcanzado unos niveles de ventas o de ocupación óptimos. Si esto es así se buscaremos realizar acciones promocionales o marcar ciertas estrategias defensivas de precios (como reducciones del ticket medio en determinados momentos de consumo) para reactivar la fase de crecimiento que puede verse afectada por la baja demanda en ciertos días de la semana a determinadas horas. En caso de que se haya llegado a la madurez por causas de capacidad se nos plantearán claramente dos vías: ampliar el número de camiones, o subir los precios para reducir la demanda a los clientes con menos sensibilidad al precio.

➤ **Declive.**

La fase de declive se inicia cuando de forma no puntual las ventas empiezan a deteriorarse. Las causas del declive pueden ser varias desde cambios en los gustos de la gente, mayor competencia, falta de cambios y actualizaciones a los menús, entre otras. Ante estas situaciones nada se puede hacer mediante estrategias de precios. Muchas veces sucede que este nuevo nivel de ventas no permite absorber la estructura de costos del restaurante haciendo entrar al negocio en números rojos.

Otra causa bastante habitual de entrada en fase de declive es que el concepto y su propuesta hayan quedado obsoletos o por debajo de otros restaurantes que hayan entrado en el mercado más reciente. Es evidente que los gustos de los consumidores cambian a lo largo de su vida y con las nuevas generaciones, por tanto las propuestas de valor desde la perspectiva cualitativa también deben evolucionar, lo cual nos lleva a realizar no estrategias de precios, salvo que la relación 'valor-precio' haya quedado fuera de mercado, sino estrategias de cambio de producto como cambio de concepto

de negocio, etc. En definitiva la decisión de permanencia o no de un restaurante en fase de declive vendrá marcada en función de los costos directos. Si estos se pueden reducir se podrá optar por permanecer más tiempo.

V.8. Promoción.

Para la promoción e introducción de Kale al mercado de comida rápida y saludable, realizaremos difusión en redes sociales, dando a conocer nuestros productos, así como la estructura del servicio y por estos mismos medios publicaremos ofertas que sean válidas en la misma semana de la publicación.

Periódicamente realizaremos la entrega de cuponeras en diferentes puntos de la ciudad.

Periódicamente se regalaran tarjetas “KALESIANO” a los clientes que comencemos a identificar como frecuentes y en estas se marcaran sus visitas al Food Truck, cuando recauden 5 visitas registradas en la tarjeta se les canjeara por un MENÚ CLÁSICO.

De esta manera pretendemos la retención de los clientes mediante técnicas que resulten atractivas a estos y que generen fidelidad a la compañía.

Las promociones iniciales serán las siguientes:

- 2x1 en Bagels
- Postre a mitad de precio
- Más un jugo
- Más una bebida
- Ingrediente extra gratis
- Sándwiches al 3x2
- Aderezo extra
- 2x1 en postres
- Bebida al 50%
- Guarnición extra
- Menú clásico gratis

Todas estas podrán ser modificadas y reestructuradas eventualmente, considerando la percepción de clientes y de los mismos empleados, haciéndolos así cada vez más funcionales.

V.9. Imagen corporativa.

Kale, salud y sabor en movimiento, es una empresa socialmente responsable. Las cualidades que destacan y definen la imagen corporativa de la empresa son las siguientes:

- ✓ Productos higiénicos.
- ✓ Menús elaborados con productos de calidad.
- ✓ Establecimiento sin plagas, limpio y desinfectado.
- ✓ Estructura del establecimiento llamativo, personalizado y poco convencional.
- ✓ Rapidez, eficacia y amabilidad en el servicio.

- ✓ Precios justos por los platillos.
- ✓ Calidad en la presentación y sabor de todos los menús.
- ✓ Empresa comprometida con ofrecer el mejor servicio a todos los clientes.
- ✓ Innovación y constancia en la presentación de nuestros platillos.
- ✓ Satisfacción de los clientes mediante la reestructuración y/o incorporación de menús.
- ✓ Presentación de platillos en contenedores ecológicos y atractivos.
- ✓ Opción viable para degustar alimentos de calidad, deliciosos y saludables.

Imagen del logo

Nuestra imagen del logo nos identifica de inmediato como un alimento saludable, por ser un vegetal popular, de igual manera el nombre es sencillo y fácil de recordar



Imagen 5.- Logotipo, elaboración propia.

Menús con productos de Calidad

Hacemos alusión a productos orgánicos, usando como referencia al *Kale*, hortaliza rica en nutrientes y baja en calorías. Siempre teniendo presente la alimentación saludable sin dejar de lado el sabor que caracteriza la comida mexicana.

Diseño del Food Truck

El diseño es parte de compartir las experiencias de quienes trabajan ahí, es parte de lo que compone la imagen de un Food Truck. En este caso, ya no sólo se trata de la comida, sino de la experiencia y, como siempre se busca, de la unicidad de ésta. Casi como si se tratara de un auténtico Convoy, que se distinga por sus llamativos colores.



Imagen 6.-Diseño del Food truck, elaboración propia basada en:
<https://pt.depositphotos.com/46181715/stock-photo-green-food-truck.html>

Imágenes de contenedores

El uso de los contenedores ecológicos, son atractivos y cómodos para portar por los clientes, esa imagen nos distingue y es atractiva para el mercado, a continuación mostramos algunas imágenes:



DISCAM. (2017). Envases cartón de comida para llevar. 2017, de Comercial DISCAM Sitio web:
<http://comercialdiscam.cat/envases-carton-de-comida-para-llevar/>

Capítulo VI. Controles e Indicadores de Gestión y Operación.

VI.1. Presupuesto de marketing.

Para elaborar el presupuesto de marketing, consideramos que el elemento más importante es dar a conocer de forma masiva nuestro servicio a los consumidores potenciales, utilizando para ello herramientas como el internet y las redes sociales, así como publicidad impresa en los puntos de venta.

A continuación se muestra el detalle del presupuesto de marketing:

Descripción	Importe	%
Desarrollo de página web que se contratará con un proveedor de servicios e incluye:	\$ 6,500	24.07%
* Diseño web exclusivo para Kale		
* Hospedaje Web por un año con 150 GB de transferencia mensual		
* Dominio "Kale.com.mx" por un año		
* 6 secciones en HTML básico		
* 30 fotografías		
* 10 imágenes		
* Links a redes sociales (Facebook, twitter, etc.)		
* 1 animación en jQuery		
* 1 contador de visitas		
* 1 formulario de contacto		
* 1 mapa de google		
* Actualizaciones parciales una vez al mes por doce meses		
* Soporte técnico		
Impresión y distribución de volantes en los puntos de venta. El servicio se contratará con un proveedor e incluye:	\$ 7,000	25.93%
* Impresión y distribución de 10,000 volantes con las siguientes características: impresión fullcolors a una cara, media carta (14x21cm), couche 100 gramos		
Impresión de cuponeras de descuento	\$ 10,000	37.04%
* 5,000 unidades a \$2.00 c/u		
Artículos promocionales diversos	\$ 3,500	12.96%
* 1,000 unidades a un precio aproximado de \$3.50 cada uno. Plumas, llaveros, etc. con la imagen de Kale impresa y datos como teléfono o página web.		
TOTAL ANUAL	\$ 27,000	100.00%
TOTAL MENSUAL	\$ 2,250	

Tabla 13.- Presupuesto de marketing, elaboración propia.

VI.2. Pronóstico de ventas.

El pronóstico de ventas nos permite conocer la viabilidad del proyecto, estimando las utilidades que el mismo generaría, por esta razón es uno de los aspectos más importantes del plan de negocios.

Para la estimación de las ventas no tenemos datos históricos, al ser un proyecto de nueva creación, sin embargo utilizaremos las cifras del mercado que indican que las ventas diarias pueden ser de aproximadamente \$20,000 (veinte mil pesos mexicanos 00/100) y un crecimiento estimado para el sector restaurantero del 3.5% en este año.

Además, consideramos otros factores como, por ejemplo, la temporada, el clima, o las vacaciones, ya que estos influyen directamente en las ventas del servicio.

Como primer punto, a continuación mostramos la estimación del precio de venta promedio por unidad:

PRECIO DE VENTA PROMEDIO POR UNIDAD		
MENÚ COMPLETO	\$	115.00
BATIDOS DE FRUTA	\$	45.00
POSTRES	\$	35.00
PROMEDIO	\$	65.00

Tabla 14.- Precio de venta promedio, elaboración propia.

Después, estimamos que nuestra venta diaria será igual de lunes a viernes y que los fines de semana (sábado y domingo) venderemos solo un 50% respecto a la venta entre semana, es decir, en un mes 20 días considerados al 100% y 10 días al 50%. Esto representa una venta mensual de \$687,500 (seiscientos ochenta y siete mil quinientos pesos mexicanos 00/100), como sigue:

ESTIMACIÓN DE VENTAS MENSUAL		
PRODUCTO	UNIDADES	PESOS
MENÚ COMPLETO	150	\$ 17,250.00
BATIDOS DE FRUTA	150	\$ 6,750.00
POSTRES	100	\$ 3,500.00
TOTAL DE INGRESOS DIARIOS	TOTAL	\$ 27,500.00
TOTAL DE INGRESOS MENSUALES ESTIMADOS		\$ 687,500.00

Tabla 15.- Estimación de ventas mensual, elaboración propia.

Consideramos que nuestra venta sufrirá variaciones del 2% al -2% entre los meses del año y que el incremento acumulado en el año 2017 será de 3.5%. Estas variaciones estarán influenciadas por factores externos como son: la novedad del producto en los primeros meses y después los cambios en el clima y las temporadas vacacionales.

Las ventas estimadas mensuales del primer año y las ventas acumuladas anuales serían como sigue:

MES	INGRESO	VARIACIÓN MENSUAL	%
Enero	\$ 687,500	\$ -	0%
Febrero	\$ 697,813	\$ 10,313	2%
Marzo	\$ 708,280	\$ 10,467	2%
Abril	\$ 718,904	\$ 10,624	2%
Mayo	\$ 729,687	\$ 10,784	2%
Junio	\$ 740,633	\$ 10,945	1%
Julio	\$ 740,633	\$ -	0%
Agosto	\$ 725,820	-\$ 14,813	-2%
Septiembre	\$ 718,562	-\$ 7,258	-1%
Octubre	\$ 704,191	-\$ 14,371	-2%
Noviembre	\$ 690,107	-\$ 14,084	-2%
Diciembre	\$ 676,305	-\$ 13,802	-2%
TOTAL AÑO 2017	\$ 8,538,433		

$$\text{INCREMENTO ANUAL} = \frac{\$8,538,433 - (\$687,500 \times 12)}{(\$687,500 \times 12)} = 3.5\%$$

Tabla 16.- Estimación de ventas mensual año 2017, elaboración propia.

AÑO	INGRESO ANUAL	VARIACIÓN ANUAL	%
2017	\$ 8,538,433	\$ -	0.0%
2018	\$ 8,836,951	\$ 298,517	3.5%
2019	\$ 9,145,904	\$ 308,954	3.5%

Tabla 17.- Estimación de ventas primeros tres años, elaboración propia.

VI.2.1. Panoramas de ventas.

El panorama de ventas consiste en la determinación de los estándares numéricos de los procesos, para verificar el cumplimiento de los objetivos, su grado de eficiencia y así determinar las acciones para la mejora de la organización.

- **Panorama real:** es aquel que se pronostica por estudios y proyecciones en función del retorno de inversión, ganancias y capacidad productiva y comercial de la empresa.
- **Panorama negativo:** son las ventas y factores mínimos que la empresa debe permitir ya que, de no cumplirse, se comprometen las cifras y con esto las utilidades y ventas, así como la subsistencia de la empresa. Este indicador no es el punto de equilibrio, sino lo mínimo aceptable para que la empresa salga a flote, por lo que se deben tener en cuenta todos los gastos, inversiones y requerimientos futuros.
- **Panorama ideal:** no debe considerarse al momento de plantear las estrategias, ya que también depende de factores externos a la compañía, como salida de la competencia, políticas económicas, clima, moda, etc. En él se deben estudiar y validar los resultados para poder actuar, ya que se trata de una medida preventiva.

La representación numérica de los tres panoramas de ventas (real, negativo e ideal) se muestra a continuación:

MENÚS	PRECIO UNITARIO	REAL		NEGATIVO		IDEAL	
		UNIDADES	PESOS	UNIDADES	PESOS	UNIDADES	PESOS
Menú completo	\$115	150	\$17,250	105	\$12,075	195	\$22,425
Batidos de fruta	\$45	150	\$6,750	105	\$4,725	195	\$8,775
Postre	\$35	100	\$3,500	70	\$2,450	130	\$4,550
Ingresos diarios estimados al 100% (L-V)			\$27,500		\$19,250		\$35,750
Ingresos diarios estimados al 50% (S-D)			\$13,750		\$9,625		\$17,875
Venta lunes a viernes (100%)			\$550,000		\$385,000		\$715,000
Venta fines de semana (50%)			\$137,500		\$96,250		\$178,750
Ingresos por venta de mensual			\$687,500		\$481,250		\$893,750

Tabla 18.- Panoramas de ventas, elaboración propia.

Estructura de Plan de Negocios aplicada a las PyMES.

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ACUMULADO		
													ANUAL	%	
INGRESOS POR VENTA DE ALIMENTOS	\$687,500	\$697,813	\$708,280	\$718,904	\$729,687	\$740,633	\$740,633	\$725,820	\$718,562	\$704,191	\$690,107	\$676,305	\$676,305	\$8,538,433	100.00%
Costo de insumos	234,138	237,650	241,214	244,833	248,505	252,233	252,233	247,188	244,716	239,822	235,025	230,325	230,325	2,907,880	34.06%
Costo de servicios	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	108,000	1.26%
Costo de mano de obra	37,950	37,950	37,950	37,950	37,950	37,950	37,950	37,950	37,950	37,950	37,950	37,950	37,950	455,400	5.33%
Costo de ventas	281,088	284,600	288,164	291,783	295,455	299,183	299,183	294,138	291,666	286,772	281,975	277,275	277,275	3,471,280	40.65%
Utilidad bruta	406,413	413,213	420,115	427,121	434,232	441,450	441,450	431,682	426,896	417,419	408,132	399,030	399,030	5,067,153	59.35%
Sueldos y salarios	28,750	28,750	28,750	28,750	28,750	28,750	28,750	28,750	28,750	28,750	28,750	28,750	28,750	345,000	4.04%
Gastos pre-operativos	2,304	2,304	2,304	2,304	2,304	2,304	2,304	2,304	2,304	2,304	2,304	2,304	2,304	27,646	0.32%
Depreciaciones	4,504	4,504	4,504	4,504	4,504	4,504	4,504	4,504	4,504	4,504	4,504	4,504	4,504	54,051	0.63%
Costo de marketing	2,250	2,250	2,250	2,250	2,250	2,250	2,250	2,250	2,250	2,250	2,250	2,250	2,250	27,000	0.32%
Costo de seguro	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	8,400	0.10%
Costos de operación	38,508	38,508	38,508	38,508	38,508	38,508	38,508	38,508	38,508	38,508	38,508	38,508	38,508	462,097	5.41%
Utilidad de operación	367,904	374,705	381,607	388,613	395,724	402,942	402,942	393,174	388,388	378,911	369,623	360,522	360,522	4,605,056	53.93%
Impuestos a la utilidad	110,371	112,411	114,482	116,584	118,717	120,883	120,883	117,952	116,516	113,673	110,887	108,157	108,157	1,381,517	16.18%
Utilidad neta	\$257,533	\$262,293	\$267,125	\$272,029	\$277,007	\$282,059	\$282,059	\$275,222	\$271,871	\$265,238	\$258,736	\$252,365	\$252,365	\$3,223,539	37.75%

Tabla 19.- Panorama de ventas real, elaboración propia.

Estructura de Plan de Negocios aplicada a las PyMES.

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ACUMULADO	
													ANUAL	%
Ingresos por venta de alimentos	\$481,250	\$488,469	\$495,796	\$503,233	\$510,781	\$518,443	\$518,443	\$508,074	\$502,993	\$492,933	\$483,075	\$473,413	\$5,976,903	100.00%
Costo de insumos	163,896	166,355	168,850	171,383	173,954	176,563	176,563	173,032	171,301	167,875	164,518	161,227	2,035,516	34.06%
Costo de servicios	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	108,000	1.81%
Costo de mano de obra	33,350	33,350	33,350	33,350	33,350	33,350	33,350	33,350	33,350	33,350	33,350	33,350	400,200	6.70%
Costo de ventas	206,246	208,705	211,200	213,733	216,304	218,913	218,913	215,382	213,651	210,225	206,868	203,577	2,543,716	42.56%
Utilidad bruta	275,004	279,764	284,596	289,500	294,478	299,530	299,530	292,693	289,342	282,708	276,207	269,836	3,433,187	57.44%
Sueldos y salarios	28,750	28,750	28,750	28,750	28,750	28,750	28,750	28,750	28,750	28,750	28,750	28,750	345,000	4.04%
Gastos pre-operativos	2,304	2,304	2,304	2,304	2,304	2,304	2,304	2,304	2,304	2,304	2,304	2,304	27,646	0.46%
Depreciaciones	4,504	4,504	4,504	4,504	4,504	4,504	4,504	4,504	4,504	4,504	4,504	4,504	54,051	0.90%
Costo de marketing	2,250	2,250	2,250	2,250	2,250	2,250	2,250	2,250	2,250	2,250	2,250	2,250	27,000	0.45%
Costo de seguro	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	8,400	0.14%
Gastos de operación	38,508	38,508	38,508	38,508	38,508	38,508	38,508	38,508	38,508	38,508	38,508	38,508	462,097	7.73%
Utilidad de operación	236,496	241,256	246,088	250,992	255,970	261,022	261,022	254,184	250,834	244,200	237,699	231,328	2,971,090	49.71%
Impuestos a la utilidad	70,949	72,377	73,826	75,298	76,791	78,307	78,307	76,255	75,250	73,260	71,310	69,398	891,327	14.91%
Utilidad neta	\$165,547	\$168,879	\$172,261	\$175,694	\$179,179	\$182,715	\$182,715	\$177,929	\$175,584	\$170,940	\$166,389	\$161,930	\$2,079,763	34.80%

Tabla 20.- Panorama de ventas negativo, elaboración propia.

Estructura de Plan de Negocios aplicada a las PyMES.

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ACUMULADO	
													ANUAL	%
Ingresos por venta de alimentos	\$893,750	\$907,156	\$920,764	\$934,575	\$948,594	\$962,823	\$962,823	\$943,566	\$934,130	\$915,448	\$897,139	\$879,196	\$11,099,963	100.00%
Costo de insumos	304,379	308,944	313,579	318,282	323,057	327,902	327,902	321,344	318,131	311,768	305,533	299,422	3,780,244	34.06%
Costo de servicios	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	108,000	0.97%
Costo de mano de obra	42,550	42,550	42,550	42,550	42,550	42,550	42,550	42,550	42,550	42,550	42,550	42,550	510,600	4.60%
Costo de ventas	355,929	360,494	365,129	369,832	374,607	379,452	379,452	372,894	369,681	363,318	357,083	350,972	4,398,844	39.83%
Utilidad bruta	537,821	546,662	555,635	564,743	573,987	583,370	583,370	570,672	564,450	552,130	540,056	528,224	6,701,119	60.37%
Sueldos y salarios	28,750	28,750	28,750	28,750	28,750	28,750	28,750	28,750	28,750	28,750	28,750	28,750	345,000	4.04%
Gastos pre-operativos	2,304	2,304	2,304	2,304	2,304	2,304	2,304	2,304	2,304	2,304	2,304	2,304	27,646	0.25%
Depreciaciones	4,504	4,504	4,504	4,504	4,504	4,504	4,504	4,504	4,504	4,504	4,504	4,504	54,051	0.49%
Costo de marketing	2,250	2,250	2,250	2,250	2,250	2,250	2,250	2,250	2,250	2,250	2,250	2,250	27,000	0.24%
Costo de seguro	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	8,400	0.08%
Gastos de operación	38,508	38,508	38,508	38,508	38,508	38,508	38,508	38,508	38,508	38,508	38,508	38,508	462,097	4.16%
Utilidad de operación	499,313	508,154	517,127	526,235	535,479	544,862	544,862	532,164	525,942	513,622	501,548	489,716	6,239,022	56.21%
Impuestos a la utilidad	149,794	152,446	155,138	157,870	160,644	163,459	163,459	159,649	157,782	154,086	150,464	146,915	1,871,707	16.86%
Utilidad neta	\$349,519	\$355,708	\$361,989	\$368,364	\$374,835	\$381,403	\$381,403	\$372,515	\$368,159	\$359,535	\$351,084	\$342,801	\$4,367,316	39.35%

Tabla 21.- Panorama de ventas ideal, elaboración propia.

VI.3. Producción.

Un proceso de producción es el conjunto de actividades orientadas a la transformación de recursos o factores productivos en bienes y/o servicios. En este proceso intervienen la información y la tecnología, que interactúan con personas. Su objetivo último es la satisfacción de la demanda.

Como parte de la experiencia que nuestro Food Truck ofrece, la atención al cliente y calidad de nuestro servicio es fundamental para la preparación de nuestros alimentos. Es por ello que la cadena de producción de nuestros platillos serán estandarizados para que el proceso de preparación sea de forma automática y precisa, en orden que nuestros empleados entiendan su rol dentro de la cadena de producción de nuestros platillos.

El proceso productivo de nuestro restaurante consta de las siguientes etapas:

Etapas I: Diseño del producto

Al inicio de cada mes, nuestro menú será diseñado de acuerdo con los ingredientes de temporada.

Etapas II: Proceso de compra

El proceso de compra iniciara una vez que se hayan elegido los platillos que se ofrecerán en el mes. Una vez que se hayan elegido los platillos en ayuda con el chef, se realizara una lista de los ingredientes necesarios para identificar los proveedores orgánicos que permitan identificar los mejores precios para obtener los insumos. Es por ello que la importancia de contar con una alianza estratégica con diversos proveedores de alimentos orgánicos, será fundamental para obtener buenos precios y calidad, así

mismo evitar problemas de abastecimiento en el futuro por inconvenientes con el distribuidor en el caso de contar con uno solo. Las compras se realizarán por lo menos tres veces a la semana lunes, miércoles viernes para tener siempre verdura, frutas, carnes, pollo frescos.

Etapa III: Recepción del cliente y toma de orden

Dentro de la etapa de recepción del cliente se realiza la toma de la orden en el Food Truck donde se enviara a la ayudante de concina las solicitudes de los clientes y así proceder a la preparación de los menús para su posterior entrega, dando un servicio de calidad para su satisfacción.

Etapa IV: Proceso de elaboración y preparación de alimentos

En base al menú ofrecido de cada mes, el ayudante de cocina será el encargado de seleccionar los ingredientes que serán utilizados durante el día para lavarlos, cortarlos, cocinarlos, ya que permitirá adelantar el proceso de preparación y entregar los alimentos sin mucho tiempo de espera por parte de los clientes.

Una vez recibida la orden del cliente se procederá a la preparación del menú de acuerdo a las instrucciones de cada platillo, ingredientes adicionales solicitados por los clientes es así que el ayudante de cocina iniciara con los preparaci3n de los platillos con las instrucciones y supervisi3n por parte del Chef para cumplir con los requisitos requeridos por el cliente y contar con los m3s altos est3ndares de calidad que ofrecemos en nuestro Food Truck.

Dentro del proceso productivo hemos identificado los siguientes centros de producci3n:

- Caja / despacho: Su funci3n es tomar los pedidos del cliente, generar la comanda para cocina, as3 como despachar las 3rdenes.

- Cocina caliente: En ella se elaboran las preparaciones que requieren cocción; ya sea en cocina, plancha o grill.
- Cocina fría: En esta área se elaborarán los platos que no requieran cocción, como ensaladas, vegetales crudos, etc., asimismo se prepararan los contenedores con los alimentos preparados y se entregará al cajero para su posterior despacho.

VI.4. Estrategias de control implementadas.

Para garantizar que los objetivos de “Kale, salud y sabor en movimiento” se cumplan, es necesario establecer medidas de control que permitan evaluar de forma oportuna el grado de cumplimiento y en su caso desviaciones importantes, para estar en posibilidad de tomar las acciones necesarias y reorientar los esfuerzos de la organización, en caso de ser necesario.

Las estrategias de control propuestas son las siguientes:

a) Control del plan anual.

Propósito: Verificar que los resultados previstos en cuanto a ventas, utilidades, etc. se estén alcanzando.

Estrategias:

- Elaborar presupuestos de ingresos y ganancias trimestrales y anuales.

Medida de control. Elaborar un análisis financiero trimestral que incluya: análisis de ventas, relación entre gastos e ingresos y estudio de desviaciones con respecto al presupuesto elaborado, con la intención de tomar medidas correctivas.

- Elaborar un estudio de mercado anual que nos permita identificar el nivel de satisfacción de nuestros clientes.

Medida de control. Elaborar un análisis de la participación de “Kale, sabor y salud en movimiento” en el mercado, así como de la aceptación de la organización entre nuestros consumidores.

b) Control de rentabilidad.

Propósito: Identificar si los resultados económicos de la organización son positivos o negativos (ganancias o pérdidas).

Estrategia: Elaborar estadísticas de rentabilidad por producto y punto de venta, además elaborar encuestas periódicas a los clientes.

Medida de control: El análisis de las estadísticas nos permitirá identificar nuestro platillo estrella así como aquellos productos que no están siendo aceptado para sustituirlos por otros, así como las zonas de la ciudad en las que nuestro servicio es mejor aceptado. Con las encuestas podemos identificar el tipo de consumidores que acude a nuestro camión y sus preferencias.

c) Control de eficacia.

Propósito: Evaluar y mejorar la eficacia del gasto y el impacto de la inversión en marketing.

Estrategia: Establecer promociones para aquellos productos que generan poca rentabilidad para la organización.

Medida de control: Analizar el costo-beneficio de las promociones establecidas y el impacto que generan en la preferencia de los consumidores hacia nuestra organización.

d) Control estratégico.

Propósito: Evaluar si el enfoque estratégico de la organización se encuentra enfocado hacia las mejores oportunidades que ofrece el mercado de alimentación en la Ciudad de México.

Estrategia: Contratar servicios de auditores independientes que nos brinden opiniones objetivas acerca de los resultados y perspectivas de la organización, así como de la imagen que ofrecemos a terceros (clientes, proveedores, empleados, etc.).

Medida de control: El resultado de las revisiones de los auditores independientes será analizado y se tomarán en cuenta las sugerencias que consideremos pertinentes.

VI.5. Calendario de Actividades.

CALENDARIO DE ACTIVIDADES	
ACTIVIDADES	FECHAS
Planteamiento del proyecto	
Estudio de Viabilidad del Proyecto	01/08/2017
Estudio del modelo Canvas	10/08/2017
Líneas de negocio detectadas	12/08/2017
Sustentabilidad del Proyecto	15/08/2017
Estudio de mercado	
Detección de la demanda estimada	17/09/2017
Segmentación del mercado	20/09/2017
Competitividad Esperada	25/09/2017
Estudio Financiero	
Cuántía de Capital Social	28/09/2017
Presupuesto	05/10/2017
Proyecciones de Ventas	15/10/2017
Proyección de Estados Financieros	20/10/2017
Estructura Organizacional	
Figura Legal	01/11/2017
Constitución y trámites legales	15/11/2017
Organigrama	05/12/2017

Plan de Marketing	
Creación de redes sociales	25/12/2017
Estrategias de Comercialización	30/12/2017
Canales de Distribución	05/01/2018
Puesta en operación	
Administración de Insumos	06/01/2018
Inicio de Operaciones	07/01/2018
Medidas de Control	
Análisis del Personal	07/02/2018
Análisis y mejoras de ventas	07/02/2018

Tabla 22.- Calendario de actividades, elaboración propia

VI.6. Cronograma de Operación.

ACTIVIDAD	FECHAS						
	2017					2018	
	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO
Planteamiento del proyecto							
Estudio de mercado							
Estudio Financiero							
Estructura Organizacional							
Plan de Marketing							
Puesta en operación							
Medidas de Control							

Tabla 23.- Cronograma de operación, elaboración propia

VI.7. Indicadores de Contingencia de ventas.

El Plan de Contingencia es una herramienta clave para la consecución final de los objetivos marcados, este nos ayudará a evaluar los escenarios negativos para diseñar acciones correctivas que minimicen el impacto de la contingencia.

Las principales características del Plan de Contingencia son:

- Permite identificar los factores que impactan directamente a nuestros estimados de ventas.
- Permite estimar la probabilidad de afluencia de clientes.
- Ayuda a minimizar los tiempos de acción-reacción de nuestro Food Truck.
- Ayuda al cumplimiento de los objetivos marcados.

En Kale, salud y sabor en movimiento, sabemos que el mercado está en constante cambio y nos encontramos obligados a planear o saber cómo reaccionar en caso de que las ventas se vean afectadas ya sea por cuestiones macroeconómicas, de competencia en el mercado o cualquier otra situación que comprometa nuestros planes estimados.

Por ello tendremos planes alternativos para afrontar estos sucesos y realizar los cambios oportunos ante estas situaciones, lo anterior sin comprometer la calidad, sabor y frescura de nuestros productos, así como proteger nuestros precios competitivos.

Entre las alternativas que consideramos importantes se encuentran diferentes promociones y estrategias que iremos intensificando de acuerdo al porcentaje de disminución de las ventas reales respecto a las ventas esperadas por temporada, estas promociones son las siguientes:

Escenario de venta negativo	Porcentaje de ventas negativo entre un rango de 0% al 5%	Porcentaje de ventas negativo entre un rango de 6% al 10 %	Porcentaje de ventas negativo entre un rango de 11% al 15 %	Porcentaje de ventas negativo entre un rango de 16% al 20 %
Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • En la compra de 4 menús el 5º a mitad de precio. • 3 x 2 en bebidas. • En la compra de 3 ensaladas te regalamos un batido. • Identificación de nuevas zonas en las que nuestro servicio pudieran ser aceptado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incursión en nuevas zonas de la Ciudad. • 15% de descuentos en compras después de las 4 de la tarde. • En consumo mayor a \$500 los postres son gratis. • 3 x 2 en batidos durante "La hora feliz" (10:00 am - 12:00 pm). • 5 visitas = 1 postre gratis • Intensificación del marketing • Pequeños obsequios a nuestros comensales en temporalidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor desplazamiento en diferentes puntos de la Ciudad para detectar demanda. • Revisión profunda de las estrategias de ventas, servicio al cliente, estructura de menús. • Refuerzos en Marketing y promoción • Implementación de <i>Membresía Kale</i>. • Food Truck musical. • Reajuste de actividades y/o recorte de personal. • Menús al 3 x 2. • <i>Hora feliz</i> de postres gratis. • Batidos al 2 x 1 en fines de semana. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción del 5% en precios al público. • Reestructura del servicio. • Reestructura del menú. • Papeletas de comentarios de clientes respecto al servicio y a los precios. • Mayores beneficios en <i>Membresía Kale</i>. • Detección e incursión en nuevas zonas de la Ciudad para ofrecer nuestro servicio. • Menús al 3 x 2.

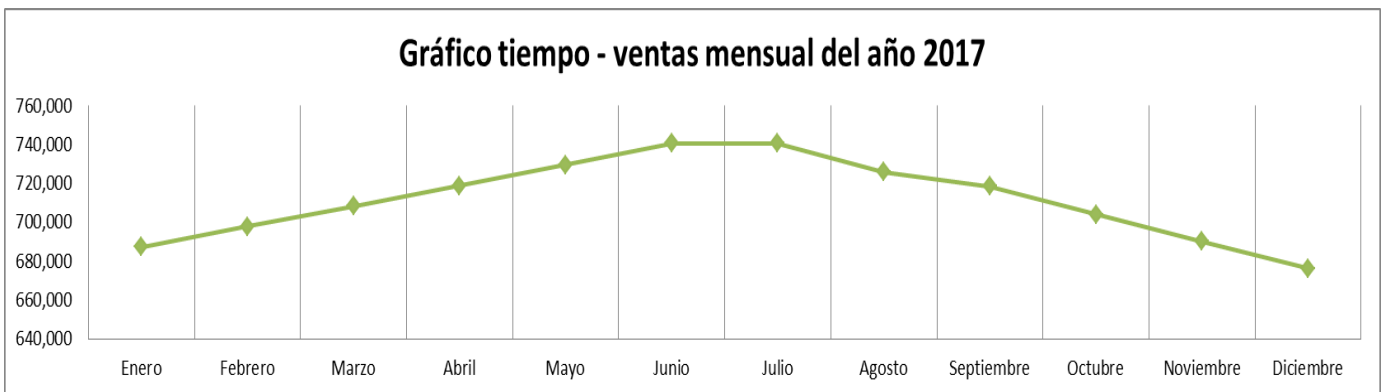
Tabla 24.- Indicadores de contingencia, elaboración propia.

Estas promociones y acciones se ejecutaran para alentar a nuestros consumidores a continuar comprando nuestros productos y así lograr una fidelidad en nuestros consumidores, ofreciendo y potencializando los productos de mejor aceptación y modificando constantemente nuestros menús para lograr captar mayor número de seguidores en diferentes puntos de la Ciudad.

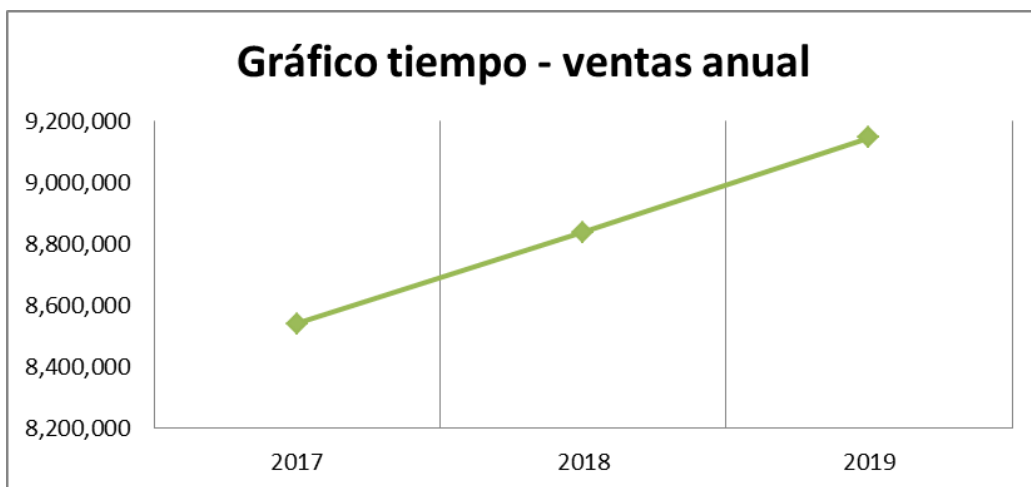
Escuchar a nuestros clientes consideramos que nos ayudará a prevenir caer en estos porcentajes negativos de venta por lo que es nuestra prioridad.

VI.8. Gráfico de tiempo – ventas.

Partiendo de la estimación mensual de ventas y con un incremento anual del 3.5%, a continuación se muestra el gráfico de tiempo – ventas del primero ejercicio y un resumen de los primeros tres años:



Gráfica 17.- Gráfico tiempo ventas mensual del año 2017, elaboración propia.



Gráfica 18.- Gráfico tiempo ventas anual, elaboración propia.

VI.9. Controles necesarios para cada fase del plan de negocios.

El control es el proceso que consiste en supervisar, verificar, regular, limitar o restringir las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa (Robbins & Coulter, 2005). El control es importante porque es la forma en que la empresa vincula los objetivos y la planeación estratégica de la misma.

Hemos identificado dentro de nuestra empresa diferentes controles alrededor de cada área que conforma nuestro plan de negocios y los hemos separado dentro de las siguientes 4 categorías:

- **Controles de vigencia.**

En este control es necesario definir los parámetros mínimos y máximos de eficiencia de las estrategias, debido a los cambios en los mercados y a las reacciones de la competencia ante las acciones propias del plan de negocios.

1. Análisis de zonas

Como parte de los controles de vigencia, hemos incluido un análisis de ventas por zona con el objetivo de identificar cuáles son las zonas que más ingresos generan en nuestro Food Truck, esto nos permitirá analizar las estrategias de mercadotecnia dentro de cada zona. De manera mensual obtendremos un reporte detallado de nuestro sistema de ventas en el que separaremos por área de venta los ingresos recibidos y los platillos que más se vendieron por zona, es así como podremos crear estrategias de mercadeo para aumentar nuestros ingresos por zonas y mantener un alto nivel de ventas.

2. Negociación de precios con proveedores

Hoy en día los precios fluctúan de manera constante debido a la oferta y demanda del mercado, así mismo los cambios macroeconómicos pueden generar que nuestra utilidad se vea afectada de manera directa, como por ejemplo el aumento en el precio del aguacate impactaría directamente a los platillos preparados con este ingrediente. Es

por ello que constantemente monitorearemos los precios pactados con los proveedores, negociando con ellos y buscando implementar convenios. El monitoreo continuo de los precios nos permitirá identificar los productos de la temporada con la intención de que los precios a los clientes no se vean afectados.

- **Controles de temporalidad.**

Este control obedece a las tendencias de uso y consumo de los productos, pero también depende de las estrategias comerciales y del propio tiempo.

- 1. Platillos preferidos*

Con base a las ventas realizadas en cada mes, identificaremos cuales son los platillos que más sean solicitados por nuestros clientes, con el objetivo de mantenerlos en nuestro menú cada mes y buscar actualizar los platillos no tan populares por nuevos alimentos. Este control será desarrollado desde nuestro sistema de ventas en el que podremos obtener el detalle de nuestras ventas y otros datos importantes para la elaboración de nuestras estrategias de mercadeo.

- 2. Introducción de nuevos platillos*

Derivado de que nuestro Food Truck ofrecerá platillos nuevos cada mes, hemos decidido monitorear los nuevos alimentos que ingresen a nuestro menú mensual, para poder aprovechar la temporalidad de los ingredientes que nos permitan preparar nuestros platillos a un menor costo. Con este control buscaremos generar estrategias de mercadeo para impulsar la venta de platillos con ingredientes de nueva temporalidad.

- **Controles de producción.**

El control de producción debe establecer diferentes medios para una constante evaluación de factores que influyen en la organización, como la demanda de los clientes, la situación en la que se encuentra el capital de la empresa, capacidad productiva, entre otros más.

- 1. Medición de mermas*

En nuestro Food Truck buscaremos minimizar el desperdicio/mermas de ingredientes, capacitando de manera mensual al personal a cargo de la cocina, buscando que al momento de realizar y preparar los alimentos maximicen la producción de ellos sin desperdiciar nuestros ingredientes. Esta medición de mermas se efectuara realizando una comparación entre los insumos comprados vs los platillos presupuestados, es decir, cada adquisición de ingredientes tendrá un número esperado de platillos a preparar, ya que nuestros menús son medibles en cuanto a las porciones utilizadas, al final del mes realizaremos la comparación y podremos identificar si existe algún área en la que se genere una mayor cantidad de desperdicio y así mismo crear un plan para corregir y ajustar esta situación.

- 2. Atención al cliente*

Como lo mencionamos antes la atención al cliente es uno de los principales valores en nuestro Food Truck, es por ello que hemos decidido crear dentro de nuestro sistema de ventas una aplicación que nos permita medir el tiempo de entrega, esto se realizará de la siguiente manera.

Una vez que el cliente haya solicitado el platillo a elegir automáticamente este se enviará al área de cocina para su preparación, al momento de la entrega de los alimentos se realizará el cobro correspondiente y esta orden arrojará un tiempo de entrega desde la solicitud hasta la entrega. Una vez que contemos con estos datos podremos identificar cual es el tiempo promedio de entrega por platillo, y así identificar

posibles deficiencias en el proceso productivo, así buscaremos el origen de esta deficiencia y un plan de acción para resolverlo.

3. Mantenimiento preventivo

Derivado que nuestro Food Truck representa el activo mayor de nuestra empresa, buscaremos realizar un control de mantenimiento preventivo para tener en óptimas condiciones nuestro camión. Este mantenimiento preventivo constará de una revisión recurrente de las condiciones mecánicas del camión con base a las sugerencias del proveedor automotriz. En lo que respecta a las instalaciones con las que cuenta el camión, agendaremos revisiones periódicas para verificar que nuestras parrillas, refrigeradores, instalaciones de gas y eléctricas, están en buen estado o si requieren algún tipo de reparación.

El tener este control nos ahorrará una gran cantidad de dinero ya que planear este tipo de mantenimientos nos evitará gastos por no identificar algún problema oportunamente o perder un día de venta importante por no tener en función nuestro camión.

- **Controles financiero**

Con el control financiero se pretende registrar todos los ingresos y gastos del plan de negocios, ya que al medir rigurosamente los indicadores financieros, el nivel de ventas, ganancias, demanda y oferta, se incrementa la eficiencia del plan de negocios.

1. Elaboración y preparación del presupuesto

De manera mensual prepararemos un presupuesto de ventas de acuerdo a las áreas y zonas en las que tengamos agendado nuestro camión. Este presupuesto será monitoreado semanalmente contra los resultados reales, y podremos ajustar nuestro presupuesto con base a las preferencias de los clientes. El contar con un análisis del presupuesto con datos reales, será fundamental para nuestras estrategias de

mercadeo, así como para la toma de decisiones de los accionistas en cuanto a los planes futuros de crecimiento de la empresa.

2. Análisis de los Estados Financieros

El análisis de los Estados Financieros es una herramienta fundamental en la toma de decisiones de los accionistas de cualquier empresa. Es por ello que realizaremos un control mensual en el que se resuman y se incluyan los resultados de cada mes y acumulados, y la posición financiera de la empresa. La preparación de los Estados Financiero será responsabilidad del área de finanzas que mostrará la rentabilidad, utilidad, posición financiera neta, estado de flujos de efectivo, a los accionistas que serán los encargados de analizar cualquier variación y poder generar cursos de acción para posibles inversiones dentro de la empresa.

3. Corte de caja

Este control se realizará de forma diaria y será de suma importancia la delegación de funciones a la hora de realizarlo. El gerente a cargo realizará un corte de caja en el que validará el sistema de ventas contra el efectivo recibido y el resumen de la actividad bancaria del cobro de tarjetas, conciliando cualquier diferencia encontrada. Al día siguiente el dinero será depositado dentro de las cuentas bancarias de la empresa y será responsabilidad del área de finanzas cotejar los estados de cuenta bancarios contra el sistema de ventas y así validar la integridad y exactitud del efectivo recibido.

4. Selección de proveedores

Una estrategia importante en nuestra empresa, es la generación de relaciones comerciales con diversos productores orgánicos locales y del país, para lo cual crearemos una red de diferentes proveedores que nos enviarán de manera semanal la lista actualizada de sus precios. Esta lista será analizada por el área de finanzas para evaluar el mejor costo y así poder obtener un rendimiento máximo en la utilidad de nuestro producto. Este control no solo permitirá obtener el menor costo, sino que también en caso de que algún proveedor no pueda surtir la mercancía pactada contaremos con diferentes opciones para abastecer a nuestra empresa.

Capítulo VII. Estudios Financieros.

VII.1. Factores de riesgo.

Los factores de riesgo son la medida de las posibles eventualidades que pudieran afectar al resultado de explotación de una empresa, que hacen que no se pueda garantizar ese resultado a lo largo del tiempo.

Los factores de riesgo económicos hacen referencia a la incertidumbre producida en el rendimiento de la inversión debido a los cambios producidos en la situación económica del sector que opera.

Factores de Riesgo relacionados con el negocio de nuestra Compañía.

- **Atracción y retención de clientes.**

Uno de los principales factores de riesgo que hemos identificado está relacionado con nuestros clientes, ya que nuestro Food Truck podría no ser capaz de atraer o conservar clientes, lo que generaría un efecto negativo en los ingresos de nuestra compañía.

Existen varios factores que podrían provocar una disminución en el número de consumidores, incluyendo modificaciones en los patrones de consumo, condiciones macroeconómicas en general, menor ingreso destinado a consumir alimentos en las calles, el incremento de la competencia directa o indirecta, imposibilidad de nuestro

Food Truck para ofrecer un servicio de calidad a un precio competitivo, por mencionar algunos.

Una disminución de Clientes que acudan a nuestro Food Truck por cualquier causa, podría reducir nuestros ingresos y afectar adversamente nuestra situación financiera y operativa.

- **Ubicación geográfica, desastres naturales e inseguridad.**

Nuestro Food Truck estará ubicado en diferentes áreas de la Ciudad de México y Zona Metropolitana. Condiciones naturales adversas como un incremento en la inseguridad o en la competencia dentro de las zonas en las que ubicaremos nuestro negocio podría afectar nuestra habilidad de generar más ventas. Los eventos catastróficos que afecten la Ciudad de México, tales como desastres naturales (i.e. Inundaciones, Sismos) pueden generar daños a nuestro principal activo que es el camión. Así mismo la inseguridad que hoy en día afecta a la Ciudad de México podría tener como consecuencia el robo de nuestro automóvil.

Es por ello que hemos decidido contratar pólizas de seguro por riesgo total que cubran el valor de reposición de nuestro vehículo, sin embargo, en caso de que alguna de las situaciones anteriormente mencionadas pudiera surgir, nos veríamos obligados a suspender las operaciones de nuestro Food Truck temporalmente, lo que daría como resultado el incurrir en pérdidas de ingresos y pago de costos adicionales sin operar el camión.

- **Financiamiento.**

Nuestro proyecto inicialmente contempla la operación de un Food Truck que será financiado con recursos propios. Sin embargo, como parte de una estrategia a largo plazo, se incluye la expansión de nuestra marca ya sea en nuevos Food Trucks o en locales fijos. Si en un futuro nuestro negocio no puede conseguir financiamiento adicional por parte de bancos o gobierno, la estrategia de crecimiento conforme a lo planeado podría tener un efecto negativo.

- **Localización del Food Truck.**

Debido a que nuestro Food Truck se colocará en diferentes puntos de la Ciudad de México y Zona Metropolitana, nuestro negocio no puede asegurar que en los lugares en donde nos coloquemos cambien los acuerdos por parte del gobierno local, ya sea por casos fortuitos o causas de fuerza mayor.

Aunado a lo anterior, existen diversos riesgos como la inseguridad en la CDMX, las manifestaciones públicas, obras urbanas o fenómenos naturales que pueden impactar de forma significativa los ingresos de la organización.

En la medida en que no logremos identificar ubicaciones estratégicas para nuestro negocio, la Compañía podría no lograr en su totalidad el crecimiento planeado.

- **Riesgo sanitario.**

La preparación de nuestros alimentos puede conllevar potenciales riesgos sanitarios para nuestros clientes. En caso de no contar con estrictas normas de higiene y

seguridad, se podrían presentar reclamaciones o recursos legales derivados de intoxicaciones que se originen por falta de limpieza en nuestros ingredientes o estaciones de trabajo.

- **Disposiciones legales.**

Cualquier modificación en las disposiciones legales o la creación de nuevas disposiciones que regulen las actividades de los Food Truck podrían tener un efecto negativo en las operaciones de nuestro camión, ya que ciertas reformas en materia ambiental o en la reglamentación local que puedan estar vinculadas con el uso de suelo o el ordenamiento urbano en donde hayamos instalado o podamos instalar nuestro Food Truck, podrían imponer obligaciones adicionales a cargo de la nuestra Compañía e, incluso, cancelar los permisos para la operación de nuestro servicios.

- **Personal.**

Si la Compañía no es capaz de retener al personal que labora dentro de nuestro negocio, así como no ser capaces de contratar personal calificado, podrían verse afectadas las operaciones del negocio y el crecimiento del mismo. El éxito de nuestro modelo de negocio dependerá en gran medida del desempeño del personal que labore en nuestra organización.

VII.2. Análisis de demanda y oferta en el mercado.

El análisis de oferta y demanda dentro del mercado para nuestro Food Truck nos permite visualizar que tan dispuestos están nuestros consumidores a pagar por adquirir nuestros servicios.

La población económicamente activa ocupada de la CDMX es de 4,162,141 personas, de las cuales el 43% son mujeres y el 57% son hombres, el 75% son trabajadores asalariados y el 76% se encuentra entre los 20 y 60 años. El ingreso promedio mensual es de \$8,000 mensuales. A estos cuatro millones hay que adicionarles los seis millones de población flotante, dando como resultado aproximadamente 10 millones de personas a las cuales podemos ofrecer nuestros servicios.

Pese a que el mercado de productos saludables se puede considerar como “nuevo”, el potencial es enorme y en los últimos dos años ha crecido de forma exponencial, principalmente en la Ciudad de México.

Los clientes a los que nuestro servicio estará enfocado tienen las siguientes características:

- Generación Millennial (15 a 35 años).
- Generación X (35 a 55 años).

Estos dos tipos de generaciones tienen de característica ser laboralmente activos, lo que aprovecharemos como parte de nuestro negocio para localizarnos en zonas corporativas para atraer a estos clientes potenciales.

Para que estas generaciones nos contemplen como una de sus primeras opciones de consumo tenemos que tener en cuenta; nivel de ingresos a recibir, que su compra sea satisffecha con base a sus gustos, sin dejar de lado la publicidad que puede influir mucho o poco en la compra de nuestros clientes.

La ley de la demanda nos dice que cuanto menor sea el precio del producto mayor será la cantidad de este que la población está dispuesta a adquirir, pues hay una relación inversa entre el precio y la cantidad.

Según nuestras encuestas se resumen en el siguiente cuadro:

ENCUESTA	RESULTADO	PERSPECTIVA
El mercado asiste a establecimientos de comida saludable	40% de la población encuestada dos veces a la semana	Lograr que el 60 % conozca nuestra 'propuesta y regrese.
Días de la semana que comen fuera de casa	70 % de la población encuestada come de lunes a jueves fuera de casa.	Cubrir el mismo consumo para fines de semana.
Lugares que frecuentan comer	40 % de la población encuestada acostumbra comer en fondas.	Incursionar en el 60 % restante para atraerlos a nuestro negocio.
Factores que intervienen para elegir un sitio para comer	18 % de la población encuestada toma en cuenta el servicio	Por ser un negocio que le importa la rapidez del servicio. Se pretende tener cerca del doble de la población.
Desembolso diario en comida	El 34 % gasta menos de \$100 diarios.	Cubrir el rango de entre \$100 y \$200 lo que nos lleva a una mayor población

Tabla 25.- Análisis demanda, elaboración propia.

La función de la oferta depende por nuestra actividad a la temporada en la que nos encontremos, por mencionar un ejemplo: consideramos el mes de Enero que es cuando el mercado desea convertirse en gente altamente saludable e iniciar el año con buenas expectativas de alimentación, lo que nos indica mayor demanda, mejor oferta y atracción de clientes.

A continuación presentamos un cuadro comparativo de la oferta en base a la competencia:

OFERTAS	ESTABLECIMIENTOS			
	FOOD TRUCK KALE	FAST FOOD Y COMERCIO AMBULANTE	RESTAURANTES	FONDAS O COCINAS
Precio	Menos de \$100 a \$200	Menos de \$100 a \$200	Más de \$100 hasta \$500	Menos de \$100
Higiene y servicio	Muy bien	Regular	Muy bien	Regular
Variación de menús	Establecidos pero con opción a diseño del cliente	Menús fijos	Distintos menús pero siempre iguales	Menús iguales poco cambiantes
Calidad	Muy bien	Regular	Muy bien	Regular
Sabor	Muy bueno	Regular	Muy bien	Regular

Tabla 26.- Análisis oferta elaboración propia.

En base al estudio de la oferta de la competencia, encontramos que Kale es la mejor opción para el mercado que incursionamos ya que contamos con:

- * Excelentes precios accesibles para nuestra población
- *La mejor higiene y un eficiente servicio
- * Estamos en la disposición de adecuarnos a los menús que desean los clientes.
- * La calidad y sabor siempre permanentes durante nuestra operación a pesar de ser un negocio con movilidad.

VII.3. Presupuesto.

El presupuesto es una herramienta de gran importancia para nuestro proyecto, ya que nos permite estimar los ingresos y gastos de la organización en un periodo determinado. Además, el análisis de las desviaciones entre las cifras reales y las presupuestadas nos permitirá tomar decisiones de forma oportuna que nos ayuden a lograr nuestros objetivos.

Al ser una empresa de nueva creación, todos los datos presentados son estimados, debido a que no existen cifras reales que sirvan de comparación.

VII.3.1. Inversión inicial requerida.

Para poner en marcha el proyecto “Kale, salud y sabor en movimiento” consideramos que la inversión mínima necesaria es de \$252,876 (doscientos cincuenta y dos mil ochocientos setenta y seis pesos mexicanos 00/100). Para cubrir esta inversión dispondremos del capital aportado por los socios, y estará distribuida como se muestra a continuación:

GASTOS DE APERTURA	IMPORTE
Trámites de inscripción y permisos diversos.	Gratuitos
Honorarios notariales por acta constitutiva.	\$20,000
Registro público de la propiedad y el comercio.	\$170
Licencia de anuncio.	\$1,104
Permiso para la colocación de mantas.	\$474
Alta en el sistema de información empresarial mexicano (SIEM)	\$640
Permisos locales (diversos)	\$2,800
Registro de marca	\$2,458
TOTAL DE GASTOS DE APERTURA	<u>\$27,646</u>

INVERSIÓN EN MOBILIARIO Y EQUIPO	IMPORTE
Camión equipado	\$160,000
Bancos \$290 X 5	\$1,450
Máquina para batidos \$7,000 X 2	\$14,000
Licadoras \$1,200 X 2	\$2,400
Cuchillos para chef \$ 1,690 X 2	\$3,380
Tablas para picar \$950 X 2	\$1,900
Juegos de ollas y sartenes \$10,000 X 2	\$20,000
Juegos de cucharas de cocina \$1,200 X 3	\$3,600
Caja registradora	\$3,500
Equipo de cómputo	\$15,000
TOTAL DE EQUIPO Y MOBILIARIO	\$225,230
GRAN TOTAL	\$252,876

Tabla 27.- Gastos de apertura, elaboración propia.

VII.3.2. Plantilla laboral.

La plantilla laboral inicial es de ocho personas, generando un costo mensual que asciende a la cantidad de \$66,700 (sesenta y seis mil setecientos pesos mexicanos 00/100) distribuidos de la siguiente forma:

PLANTILLA LABORAL	IMPORTE
Gerente General	\$15,000
Encargado de Servicio	\$10,000
Chef	\$7,000
Ayudante de cocina y limpieza \$4,000 X 3	\$12,000
Cajero	\$4,000
Encargado de Administración y Finanzas	\$10,000
Costo Social (Seguro Social e Impuesto sobre nóminas estimado)	\$8,700
TOTAL DE PLANTILLA LABORAL	\$66,700

Tabla 28.- Plantilla laboral, elaboración propia.

Esta plantilla estará sujeta a modificaciones conforme la demanda de nuestro servicio lo requiera.

VII.3.3. Insumos requeridos, costos fijos y variables.

El costo promedio de los insumos por unidad determinado es el siguiente:

COSTO DE VENTA PROMEDIO POR UNIDAD	
MENÚ COMPLETO	\$ 45.89
BATIDOS DE FRUTA	\$ 9.88
POSTRES	\$ 10.00
PROMEDIO	\$ 21.92

Tabla 29.- Costo de venta promedio por unidad, elaboración propia.

Conforme al presupuesto de ventas en el escenario real presentado anteriormente, el costo mensual de los insumos requeridos es de \$234,138 (doscientos treinta y cuatro mil ciento treinta y ocho pesos mexicanos 00/100) conforme a lo siguiente:

COSTO DE LOS INSUMOS REQUERIDOS		
PRODUCTO	UNIDADES	PESOS
MENÚ COMPLETO	150	\$ 6,883
BATIDOS DE FRUTA	150	\$ 1,482
POSTRES	100	\$ 1,000
COSTO TOTAL DIARIO	TOTAL	\$ 9,366
COSTO TOTAL MENSUAL		\$ 234,138 *

Tabla 30.- Costo de los insumos requeridos, elaboración propia.

* Considerando 20 días de venta al 100% (lunes a viernes) y 10 días de venta al 50% (fines de semana) durante un mes.

Los costos mensuales fijos y variables se muestran a continuación:

COSTOS FIJOS	IMPORTE MENSUAL
Sueldos y salarios	\$37,950
Coso de servicios (agua, gas, parquímetros, permisos delegación, otros)	\$9,000
TOTAL COSTOS FIJOS	\$46,950

COSTOS VARIABLES	IMPORTE MENSUAL
Insumos requeridos	\$234,138
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$234,138

COSTO TOTAL	\$281,088
--------------------	------------------

Tabla 31.- Costos fijos y variables, elaboración propia.

VII.3.4. Presupuesto del primer periodo anual de operación.

A continuación mostramos el presupuesto de la utilidad esperada en el primer ejercicio anual de operación (año 2017):

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ACUMULADO	
													ANUAL	%
Ingresos por venta de alimentos	\$687,500	\$697,813	\$708,280	\$718,904	\$729,687	\$740,633	\$740,633	\$725,820	\$718,562	\$704,191	\$690,107	\$676,305	\$8,538,433	100.00%
Costo de insumos	234,138	237,650	241,214	244,833	248,505	252,233	252,233	247,188	244,716	239,822	235,025	230,325	2,907,880	34.06%
Costo de servicios	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	108,000	1.26%
Costo de mano de obra	37,950	37,950	37,950	37,950	37,950	37,950	37,950	37,950	37,950	37,950	37,950	37,950	455,400	5.33%
Costo de ventas	281,088	284,600	288,164	291,783	295,455	299,183	299,183	294,138	291,666	286,772	281,975	277,275	3,471,280	40.65%
Utilidad bruta	406,413	413,213	420,115	427,121	434,232	441,450	441,450	431,682	426,896	417,419	408,132	399,030	5,067,153	59.35%
Sueldos y salarios	28,750	28,750	28,750	28,750	28,750	28,750	28,750	28,750	28,750	28,750	28,750	28,750	345,000	4.04%
Gastos pre-operativos	2,304	2,304	2,304	2,304	2,304	2,304	2,304	2,304	2,304	2,304	2,304	2,304	27,646	0.32%
Depreciaciones	4,504	4,504	4,504	4,504	4,504	4,504	4,504	4,504	4,504	4,504	4,504	4,504	54,051	0.63%
Costo de marketing	2,250	2,250	2,250	2,250	2,250	2,250	2,250	2,250	2,250	2,250	2,250	2,250	27,000	0.32%
Costo de seguro	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	8,400	0.10%
Costos de operación	38,508	38,508	38,508	38,508	38,508	38,508	38,508	38,508	38,508	38,508	38,508	38,508	462,097	5.41%
Utilidad de operación	367,904	374,705	381,607	388,613	395,724	402,942	402,942	393,174	388,388	378,911	369,623	360,522	4,605,056	53.93%
Impuestos a la utilidad	110,371	112,411	114,482	116,584	118,717	120,883	120,883	117,952	116,516	113,673	110,887	108,157	1,381,517	16.18%
Utilidad neta	\$257,533	\$262,293	\$267,125	\$272,029	\$277,007	\$282,059	\$282,059	\$275,222	\$271,871	\$265,238	\$258,736	\$252,365	\$3,223,539	37.75%

Tabla 32.- Presupuesto mensual, elaboración propia.

VII.3.5. Capital de trabajo.

El capital de trabajo inicial de la empresa es de \$350,000 (trescientos cincuenta mil pesos mexicanos 00/100) en el rubro de efectivo y proviene de la aportación de los socios. Este importe será disminuido por la inversión inicial mínima requerida de \$252,876 (doscientos cincuenta y dos mil ochocientos setenta y seis pesos mexicanos 00/100) quedando un saldo efectivo de \$97,124 (noventa y siete mil ciento veinticuatro pesos mexicanos 00/100).

Por la naturaleza de la operación, no existen las cuentas por cobrar a clientes, ya que los servicios se cobran al mismo tiempo que son prestados.

La rotación de inventarios es muy corta, debido a la naturaleza perecedera de los insumos.

El plazo de crédito otorgado por nuestros proveedores varía en un rango de una semana a un mes.

Para no quedarnos sin capital de trabajo, existe una amplia probabilidad de pedir préstamos a corto plazo a instituciones bancarias, dicha situación será evaluada, ya que los socios de este proyecto hemos manifestado nuestra intención de ofrecer créditos a corto plazo en importes que no excedan del 10% de nuestra aportación inicial.

VII.4. Punto de equilibrio.

El punto de equilibrio representa el nivel o volumen de ventas que la empresa debe tener para no generar pérdidas ni ganancias y se determina mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Precio de venta por unidad} - \text{Costo variable por unidad}}$$

Para determinar el punto de equilibrio de Kale, sustituimos la fórmula con los valores del total de la línea de productos del primer periodo presupuestado (enero 2017) conforme a lo siguiente:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{46,950}{65 - 21.92}$$

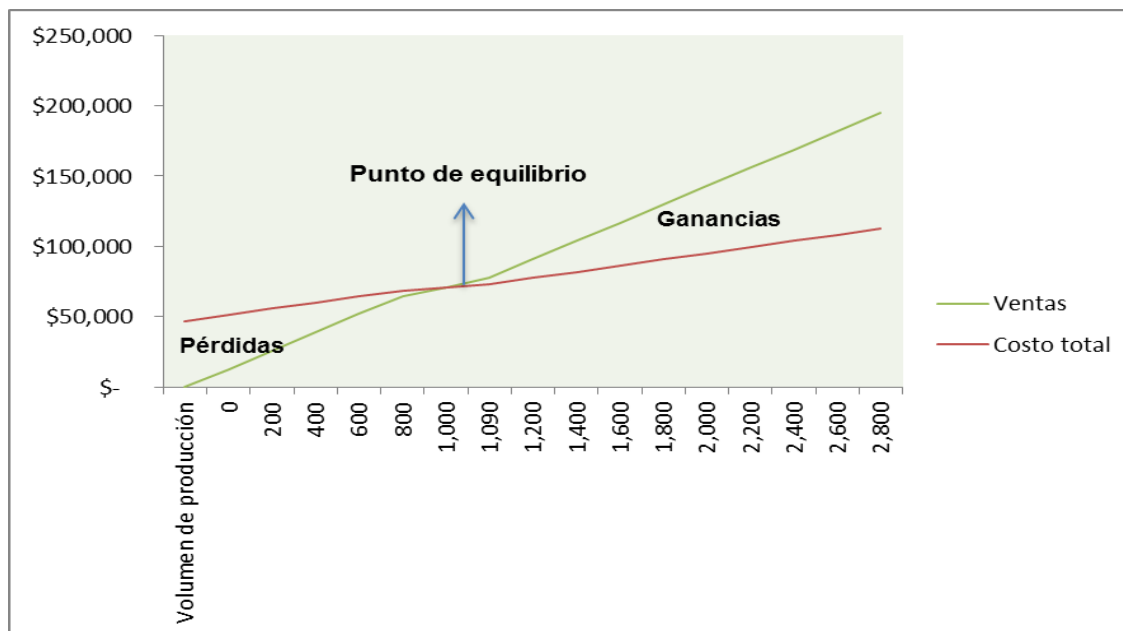
$$\text{Punto de equilibrio} = 1,090 \text{ Unidades totales}$$

El resultado anterior se puede comprobar de la siguiente forma:			
	Concepto	Unidades	Pesos
	Ventas	1,090	\$ 70,839
menos:	Costos variables	1,090	\$ 23,889
	Costos fijos		\$ 46,950
igual:	Utilidad Bruta		\$ -

La representación gráfica del punto de equilibrio determinada es como sigue:

Volumen de producción	Costos fijo	Costos variable	Costo total	Ventas	Utilidad o Pérdida Bruta
0	\$ 46,950	\$ -	\$ 46,950	\$ -	-\$ 46,950
200	\$ 46,950	\$ 4,384	\$ 51,334	\$ 13,000	-\$ 38,334
400	\$ 46,950	\$ 8,768	\$ 55,718	\$ 26,000	-\$ 29,718
600	\$ 46,950	\$ 13,152	\$ 60,102	\$ 39,000	-\$ 21,102
800	\$ 46,950	\$ 17,536	\$ 64,486	\$ 52,000	-\$ 12,486
1,000	\$ 46,950	\$ 21,920	\$ 68,870	\$ 65,000	-\$ 3,870
1,090	\$ 46,950	\$ 23,889	\$ 70,839	\$ 70,839	\$ -
1,200	\$ 46,950	\$ 26,304	\$ 73,254	\$ 78,000	\$ 4,746
1,400	\$ 46,950	\$ 30,688	\$ 77,638	\$ 91,000	\$ 13,362
1,600	\$ 46,950	\$ 35,072	\$ 82,022	\$ 104,000	\$ 21,978
1,800	\$ 46,950	\$ 39,456	\$ 86,406	\$ 117,000	\$ 30,594
2,000	\$ 46,950	\$ 43,840	\$ 90,790	\$ 130,000	\$ 39,210
2,200	\$ 46,950	\$ 48,224	\$ 95,174	\$ 143,000	\$ 47,826
2,400	\$ 46,950	\$ 52,608	\$ 99,558	\$ 156,000	\$ 56,442
2,600	\$ 46,950	\$ 56,992	\$ 103,942	\$ 169,000	\$ 65,058
2,800	\$ 46,950	\$ 61,376	\$ 108,326	\$ 182,000	\$ 73,674
3,000	\$ 46,950	\$ 65,760	\$ 112,710	\$ 195,000	\$ 82,290

Tabla 33.- Punto de equilibrio, elaboración propia.



Gráfica 19.- Punto de equilibrio, elaboración propia.

VII.5. Retorno de Inversión

Con el análisis del retorno de la inversión, es posible medir, por ejemplo, si vale la pena aumentar la inversión y si el modelo actual genera un retorno consistente. Este análisis nos muestra bastante sobre la situación de la empresa en general, y nos servirá para que en un plazo no muy largo los inversionistas muestren interés por nuestra empresa.

Cálculo del retorno de la inversión.

El retorno de la inversión puede calcularse dividiendo la utilidad deseada de la empresa en un período de tiempo determinado entre el valor de la inversión inicial para la construcción del negocio. El resultado será el porcentaje de retorno.

La fórmula del índice de retorno sobre la inversión es:

$$\text{ROI} = (\text{Utilidad neta o Ganancia} / \text{Inversión}) \times 100$$

Sustituyendo valores con las cifras presentadas en el primer estado de resultados por el volumen general de ingresos obtenemos:

$$\text{ROI} = (257,533 / 350,000) \times 100 = 73.58\%$$

El resultado es de 73.58%, con lo que podemos afirmar que la inversión tuvo una rentabilidad de muy buena consideración dentro del primer mes. El ROI positivo significa que la empresa es rentable, mientras más alto sea el ROI, más eficiente es la empresa al usar el capital para generar utilidades.

Concluimos que por tratarse de una empresa PyME que tiene como características principales ser un Food Truck que permite movilidad en el mercado, se puede garantizar la venta por día y al ser una empresa que satisface una necesidad primaria, refleja la rentabilidad mes a mes durante el primer año de operaciones.

VII.6. Estados Financieros.

A continuación presentamos los Estados Financieros del primer periodo mensual (enero 2017):

Kale, S. A. de C. V.			
Estado de Situación Financiera			
Mes terminado el 31 de enero de 2017			
Activo circulante:		Pasivo circulante:	
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 741,823	Proveedores	\$ 234,138
Pagos anticipados	57,792	IVA por trasladar neto	68,299
		Impuestos por pagar	110,371
	799,615	Total del pasivo circulante	412,808
Mobiliario y equipo neto	220,726	Total del pasivo	412,808
		Capital contable :	
		Capital social	350,000
		Resultados acumulados	257,533
		Total del capital contable	607,533
Total del activo	\$ 1,020,341	Total del pasivo más capital contable	\$ 1,020,341

Kale, S. A. de C. V.

Estado de Resultado Integral

Mes terminado el 31 de enero de 2017

Ingresos por:	
Venta de alimentos	\$ <u>687,500</u>
Total de ingresos	687,500
Costo de ventas:	
Costo de insumos	234,138
Costo de servicios	9,000
Costo de mano de obra	<u>37,950</u>
Total costo de ventas	281,088
Utilidad bruta	<u>406,412</u>
Gastos de operación:	
Sueldos y salarios	28,750
Gastos pre-operativos	2,304
Depreciación	4,504
Costo de marketing	2,250
Amortización de seguros	<u>700</u>
Total gastos de operación	38,508
Utilidad de operación	<u>367,904</u>
Impuestos a la utilidad	
Impuestos a la utilidad	110,371
Total de impuestos a la utilidad	<u>110,371</u>
Utilidad de operaciones continuas	<u>257,533</u>
Operaciones discontinuadas (neto)	-
Utilidad neta	<u>257,533</u>
Otros resultados integrales	-
Utilidad integral del ejercicio neta	<u><u>257,533</u></u>

Kale, S. A. de C. V.	
Estados de Flujos de Efectivo	
Mes terminado al 31 de enero de 2017	
Actividades de operación:	
Utilidad antes de impuestos a la utilidad	\$ 367,904
Partidas relacionadas con actividades de inversión:	
Depreciación y amortización	<u>4,504</u>
Subtotal	<u>372,408</u>
Pagos anticipados	(57,792)
Proveedores	234,138
IVA por trasladar	<u>68,299</u>
Flujos netos de efectivo de actividades de operación	<u>617,053</u>
Actividades de inversión:	
Adquisiciones de activo fijo	<u>(225,230)</u>
Flujos netos de efectivo de actividades de inversión	<u>(225,230)</u>
Actividades de financiamiento:	
Inversion inicial de capital	<u>350,000</u>
Flujos neto de efectivo de actividades de financiamiento	<u>350,000</u>
(Disminución neta) incremento neto de efectivo y equivalentes de efectivo	741,823
Efectivo y equivalentes de efectivo:	
Al principio del año	<u>-</u>
Al fin del año	<u>\$ 741,823</u>

Kale, S. A. de C. V.

Notas a los estados financieros.

Por el mes terminado el 31 de enero de 2017.

(1) Entidad que reporta-

Kale, S. A. de C. V. (Kale) fue constituida el 2 de enero de 2017 en México, se encuentra domiciliada en México, con domicilio legal en calle Florencia número 30, colonia Juárez, Ciudad de México. La actividad principal de Kale es el servicio de venta de alimentos preparados.

(2) Bases de preparación-

a) Declaración de cumplimiento

Los estados financieros adjuntos han sido preparados conforme a las Normas de Información Financiera (NIF).

El 15 de febrero de 2017, el Director General Y el Encargado de Administración y Finanzas, autorizaron la emisión de los estados financieros adjuntos y sus notas.

De conformidad con la Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM) y los estatutos de Kale, los accionistas tienen facultades para modificar los estados financieros después de su emisión. Los estados financieros adjuntos se someterán a la aprobación de la próxima Asamblea de Accionistas.

b) Bases de medición

Los estados financieros adjuntos han sido preparados sobre la base del costo histórico.

c) Moneda funcional y de informe

Los estados financieros antes mencionados se presentan en moneda de informe peso mexicano, que es igual a la moneda de registro y a su moneda funcional.

Para propósitos de revelación en las notas a los estados financieros, cuando se hace referencia a pesos o “\$”, se trata de pesos mexicanos.

d) Presentación del estado consolidado de resultados integral

Kale optó por presentar el resultado integral en un solo estado que presenta en un único documento todos los rubros que conforman la utilidad o pérdida neta, así como los Otros Resultados Integrales (ORI) y se denomina “Estado de resultado integral”.

(3) Principales políticas contables-

Las políticas contables que se muestran a continuación se han aplicado uniformemente en la preparación de los estados financieros que se presentan, y han sido aplicadas consistentemente por Kale:

(a) Pagos anticipados-

Incluye seguros pagados por anticipado con vigencia igual o menor a un año, los cuales se amortizan durante el período de su vigencia.

(b) *Mobiliario y equipo neto-*

i. Reconocimiento y valuación-

Las partidas de “Mobiliario y equipo neto” son valorizadas al costo de adquisición menos su depreciación acumulada y pérdidas por deterioro en su caso.

El costo incluye gastos que son directamente atribuibles a la adquisición del activo.

ii. Costos posteriores-

Los costos de mantenimiento son reconocidos en los resultados del ejercicio cuando se incurren.

iii. Depreciación-

La depreciación se calcula sobre el costo de un activo. La depreciación es reconocida en resultados con base en el método de línea recta sobre las vidas útiles estimadas de cada partida puesto que éstas reflejan con mayor exactitud el patrón de consumo esperado de los beneficios económicos futuros relacionados con el activo.

Los activos son depreciados considerando sus vidas útiles. Las vidas útiles estimadas para el período actual se muestran a continuación:

<u>Concepto</u>	<u>Años</u>
Equipo de transporte	4
Equipo de restaurante	5
Equipo de cómputo	3
Mobiliario	10

Los métodos de depreciación y vidas útiles son revisados en cada ejercicio y se ajustan si es necesario.

(c) Deterioro-

El valor en libros de los activos financieros y no financieros de Kale, se revisa en cada fecha del estado de situación financiera para determinar si existe algún indicio de deterioro. Si existen tales indicios, entonces se estima el importe recuperable del activo.

(d) Provisiones-

Una provisión se reconoce si, como consecuencia de un evento pasado, Kale posee una obligación legal o asumida que puede ser estimada de forma confiable y es probable que sea necesaria la salida de beneficios económicos para liquidar la obligación.

(e) Ingresos de operación-

Los ingresos de la operación se reconocen en resultados conforme se van prestando los servicios.

(f) *Impuestos a la utilidad-*

El impuesto a la utilidad incluye el impuesto causado y el impuesto diferido. El impuesto causado y el impuesto diferido se reconocen en los resultados del periodo.

El impuesto a la utilidad causado es el impuesto esperado por pagar. El impuesto a la utilidad del ejercicio se determina de acuerdo con los requerimientos fiscales para las compañías en México, aplicando las tasas impositivas a la fecha del estado de situación financiera.

El impuesto a la utilidad diferido se registra de acuerdo con el método de activos y pasivos, el cual compara los valores contables y fiscales de los activos y pasivos de Kale y se reconocen impuestos diferidos (activos o pasivos) respecto a las diferencias temporales entre dichos valores. No se reconocen impuestos por las siguientes diferencias temporales: el reconocimiento inicial de activos y pasivos en una transacción que no sea una adquisición de negocios y que no afecte al resultado contable ni fiscal, y diferencias relativas a inversiones en subsidiarias y negocios conjuntos en la medida en que es probable que no se revertirán en un futuro previsible. Adicionalmente, no se reconocen impuestos diferidos por diferencias temporales gravables derivadas del reconocimiento inicial del crédito mercantil. Los impuestos diferidos se calculan utilizando las tasas que se espera se aplicarán a las diferencias temporales cuando se reviertan, con base en las leyes promulgadas. Los activos y pasivos por impuestos diferidos se compensan si existe un derecho legalmente exigible para compensar los activos y pasivos fiscales causados, y corresponden a impuesto sobre la renta gravado por la misma autoridad fiscal y a la misma entidad fiscal, o sobre diferentes entidades fiscales, pero pretenden liquidar los activos y pasivos fiscales causados sobre una base neta o sus activos y pasivos fiscales se materializan simultáneamente.

Los activos por impuestos diferidos son revisados de manera recurrente y son reducidos en la medida que no sea probable que los beneficios por impuestos relacionados sean realizados.

(4) Efectivo y equivalentes de efectivo-

Al 31 de enero de 2017, el efectivo y los equivalentes de efectivo se integran como sigue:

Efectivo en caja	\$ 10,000
Bancos del país	<u>731,823</u>
Total	\$ 741,823

Existe un fondo fijo de caja por la cantidad de \$10,000 que se encuentra a cargo del Encargado de Servicio.

(5) Mobiliario y equipo neto-

El saldo del mobiliario y equipo neto se integra como sigue:

	Equipo de transporte	Equipo de restaurante	Equipo de cómputo	Mobiliario	Total
Costo de adquisición	\$ 160,000	\$ 45,280	\$ 15,000	\$ 4,950	\$ 225,230
Depreciación del ejercicio	- 3,333	- 755	- 375	- 41	- 4,504
Mobiliario y equipo neto	\$ 156,667	\$ 44,525	\$ 14,625	\$ 4,909	\$ 220,726

(6) Capital Contable-**Capital social-**

Al 31 de enero de 2017 el capital social de Kale se integra como se muestra a continuación:

	Capital fijo Serie "A"	Capital variable "Serie B"	Total
Número de acciones	2,500 =====	1,000 =====	3,500 =====
Precio por acción	\$100	\$100	\$100
Total capital social	\$ 250,000 =====	\$ 100,000 =====	\$350,000 =====

Utilidad por acción básica y diluida-

El cálculo de la utilidad por acción al 31 de enero de 2017 se basó en la utilidad del ejercicio, la cual asciende a \$257,533 y un número promedio ponderado de acciones ordinarias en circulación de 3,500, calculada como se describe a continuación:

Resultado del ejercicio	\$ 257,533
Número de acciones	<u>3,500</u>
Utilidad por acción	\$ 73.58 =====

Al 31 de marzo de 2017 y 2016, no existían efectos dilutivos en las acciones.

Conclusiones.

- El tema de salud eventualmente ha tomado gran importancia tras la influencia de países primermundistas. Durante los últimos años se ha visto una clara tendencia en la población mexicana con un estilo de vida saludable y buena alimentación.
- Los consumidores cada vez son más exigentes a la hora de elegir sus alimentos ya que buscan calidad, sabor, contenido calórico y valor nutrimental. Una mayor conciencia de lo natural (regreso a la naturaleza), con productos procesados y frescos que puedan percibirse más naturales
- Este proyecto representa la combinación de diversas tendencias que se están poniendo de moda entre los consumidores a los que va dirigido nuestro servicio, que son personas que buscan alimentarse de manera más nutritiva como pueden ser oficinistas, estudiantes, entre otros.
- Aumento en el consumo fuera de los hogares y de la cultura on the go (en el camino), donde restaurantes, cercanos a lugares de trabajo tendrán un mayor peso; buscando economía, practicidad, rapidez y cercanía a los lugares de trabajo.
- Fuerte necesidad de productos prácticos, como resultado de lo fácil y rápido, con una alta exigencia de disponibilidad, sobre todo cerca de centros laborales, con productos que puedan almacenarse, transportarse y prepararse rápidamente.
- En la Ciudad de México y Área Metropolitana, la mayoría de la población laboralmente activa vive más de la mitad de su vida en la oficina y el automóvil. Esto desencadena hábitos poco saludables por lo que nuestra oferta propone una opción rápida, práctica y favorable.

- Los precios de ventas que se han estimado para ingresar a estos sectores son competitivos con los que ya están establecidos por los demás oferentes, de igual forma cumplen con los requerimientos de los demandantes y por ultimo generan un margen de utilidad considerable.
- De acuerdo a los resultados de nuestra evaluación financiera tenemos un retorno de inversión del 73.58% en un mes, con lo que podemos afirmar que la inversión es altamente rentable.

Después de haber realizado el análisis del plan de negocios hemos concluido que es un negocio rentable y redituable y que nuestro Food Truck será la opción clara para aquellos consumidores interesados en cuidar su alimentación.

Podemos decir que las tendencias generales para el consumo de alimentos, consisten en buscar productos que faciliten la vida y además que sean razonablemente saludables y nutritivos. En resumen, el consumidor activo busca en la alimentación: lo nutritivo, lo económico, lo sensorial, lo higiénico y las tendencias que provocan cambios de estilo de vida.

Fuentes de Consulta.

Libros de consulta

Alcaraz, R. (2011). *El Emprendedor de Éxito*. (4ª Ed.). México: McGraw Hill.

Balanko, G. (2008). *Cómo preparar un plan de negocios exitoso*. México: McGraw Hill.

Abraham Perdomo Moreno, Contabilidad de Sociedades Mercantiles (2005), Editorial: Thompson

Philip Kotler, Fundamentos de Marketing, Editorial: Pearson Educación

Víctor M. Castellón y Luna (2014) Ley General de Sociedades Mercantiles comentada, Editorial Porrúa.

Muñiz, L. (2010). *Guía práctica para mejorar un plan de negocio*. Barcelona: Profit Editorial.

C.P. Luis Haime Levy, Planeación Financiera en la Empresa Moderna, Editorial: ISEF

Fuentes electrónicas

<http://aifm.mx/>

<http://blog.conducetuempresa.com/2013/04/el-ciclo-de-vida-de-un-producto.html>

<http://m.elfinanciero.com.mx/empresas/food-trucks-comida-sobre-ruedas-en-el-df.html>

<http://pyme.lavoztx.com/cmo-calcular-la-cuota-de-mercado-de-una-empresa-5230.html>

<http://www.casamariana.mx>

<http://www.contactopyme.gob.mx>

<http://www.creacionempresas.com>

<http://www.crecenegocios.com>

<http://www.elempresario.mx/actualidad/check-list-armar-tu-food-truck>

<http://www.eluniversal.com.mx/articulo/cartera/economia/2016/12/5/industria-restaurantera-crecera-35-en-2017>

<https://www.eluniversal.com.mx/entrada-de-opinion/columna/hector-de-mauleon/nacion/2015/08/31/df--el-colapso-que-viene>

<https://www.forbes.com.mx/food-trucks-tendencia-culinaria-sobre-ruedas/>

<https://www.gestion.org/economia-empresa>

<http://www.gestionrestaurantes.com/precios-y-ciclo-de-vida-del-negocio/>

<https://losmundosdepym.wordpress.com>

<https://www.merca20.com/conoce-las-diferencias-entre-millennials-genx-y-baby-boomers/>

<http://www.motherearthnews.com/organic-gardening/vegetables/growing-kale-collards-zw0z1401zsto.aspx?PagelD=1#ArticleContent>

<http://www.onegreenplanet.org/vegan-food/popular-types-of-kale-and-their-health-benefits/>

<http://www.trabajo.com.mx>

<http://www.stps.gob.mx>