

**Desarrollo de un Plan de Negocios para Crear un Nuevo Establecimiento de Comida
para Llevar en Juchitán, Oaxaca**

Mauro García Domínguez (Universidad Madero – UMAD – México)

herr.larios@gmail.com

Revista de Administração da UNIMEP, v. 6, n.2, Maio / Agosto – 2008

Endereço eletrônico deste artigo: <http://raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/58>

©Copyright, 2007, Revista de Administração da UNIMEP. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação.

A Revista de Administração da UNIMEP é a revista on-line do Mestrado Profissional em Administração, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em setembro de 2003, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o endereço <http://www.raunimep.com.br>.

Revista de Administração da UNIMEP

ISSN – ISSN 1679-5350

©2007 Universidade Metodista de Piracicaba

Mestrado Profissional em Administração

INTRODUCCIÓN

México necesita más empresas. Requiere empresas sólidas que se mantengan firmes ante las exigencias del clima competitivo que impera actualmente. Tan sólo uno de los síntomas que agudiza esta necesidad es la escasa oferta laboral que año con año miles de jóvenes enfrentan al salir de la universidad.

Para aspirar a un crecimiento empresarial competitivo, es necesario dejar de lado prácticas erróneas como la de fundar negocios con base en la sola intuición de los emprendedores. Ahora se vuelve fundamental el empleo de herramientas que permitan valorar objetivamente la viabilidad de una empresa. Una de estas herramientas la proporciona el plan de negocios.

Esta necesidad de incorporar los recursos de la planeación de negocios cobra mayor importancia en las localidades semiurbanas del país, donde el éxito de las micro y pequeñas empresas se debe muchas veces a la improvisación más que a la preparación. Sin una dirección estratégica, estas empresas se vuelven vulnerables ante la aparición de competidores externos que ponen en riesgo su supervivencia.

Bajo las premisas anteriores se propuso diseñar un plan de negocios para crear un nuevo establecimiento de comida para llevar en la Ciudad de Juchitán, Oaxaca. El autor observó la posibilidad de ampliar las operaciones del negocio que poseen sus padres (Restaurante *Los Chapulines*) en esta ciudad folklórica del Istmo de Tehuantepec.

Luego de concretar el desarrollo de este trabajo, esa posibilidad inicial es ahora un proyecto latente. El plan de negocios prueba la viabilidad de establecer *Los chapulines para chi neu'* como un nuevo negocio de comida para llevar.

A través de las siguientes páginas se expone el proceso para realizar el plan de negocios.

Hipótesis

Dos hipótesis guiaron el desarrollo de la tesis:

1. Si se realiza una investigación de mercados, entonces se podrá aseverar o negar que existe un amplio mercado potencial que demanda el servicio de comida para llevar en la ciudad de Juchitán, Oaxaca.
2. Si se desarrolla un plan de negocios para un establecimiento de comida para llevar, entonces se permitirá prever la satisfacción adecuada de las necesidades de este mercado, generando mayores probabilidades para que el negocio tenga éxito.

EL PLAN DE NEGOCIOS

El plan de negocios es una herramienta de gran utilidad para crear o fortalecer una empresa. Consiste en recolectar la información suficiente para analizar, evaluar y poner en marcha un proyecto con el propósito de disminuir los riesgos que conlleva el manejo de una empresa (Barrientos, 2003).

Un plan de negocios integra aspectos fundamentales para el desarrollo de una organización tales como la descripción de la empresa, sus finanzas, sus recursos humanos, el plan de producción, la estrategia de mercadotecnia y los aspectos legales.

De acuerdo con Siegel, Ford y Bornstein (1993), un plan de negocios tiene tres funciones fundamentales. La primera es servir como un plan que guía el buen desempeño de un negocio, analizando cada uno de sus componentes como finanzas, operaciones y mercadotecnia. La segunda es ayudar a evaluar el desempeño de un negocio a través del tiempo. La tercera función es obtener financiamiento de inversionistas para la ejecución del proyecto.

Modelos

Existen diversos modelos de planes de negocio. Varían en el ámbito de su aplicación, pero en esencia tienen los mismos pasos. El presente proyecto tomó como base el modelo propuesto por Seigel, Ford y Bornstein (1993). Sin embargo, éste se enriqueció con algunas recomendaciones del esquema que aportan Robert Wemischner y Karen Karp (1998), enfocado específicamente a la creación de un negocio de comida para llevar. Éste último

aborda elementos fundamentales de un negocio de comida tales como el concepto, la ubicación, el diseño y la decoración.

Modelo de Seigel, Ford y Bornstein (1993)
1. Índice
2. Resumen Ejecutivo
3. Descripción General de la Compañía
4. Productos y servicios
5. Plan de Mercadotecnia
6. Plan Operativo
7. Administración y Organización
8. Estructura y Capital
9. Plan Financiero

A continuación se desarrollan brevemente cada uno de los pasos del modelo:

Resumen ejecutivo

Constituye el primer apartado de un plan de negocios. Sintetiza de manera breve y concisa el contenido total del documento.

Descripción general de la compañía

En este apartado se expone brevemente acerca de la naturaleza y las actividades básicas del negocio. Entre los aspectos que se incluyen se encuentran el rubro de empresa; el tipo de consumidores que pretende atender; el producto o servicio que ofrecerá y la manera en que lo hará; el lugar en el que la compañía se encuentra establecida y el ámbito de operación (local, nacional o internacional).

Así también, en esta sección se establecen los objetivos de la empresa, su misión y su visión.

Productos y servicios

En esta parte se describen, de manera clara y sencilla, las características y los atributos del producto o servicio. Son cuatro aspectos que se incluyen en esta sección: la descripción física, el uso y atributo y el estado de desarrollo.

Plan de mercadotecnia

Representa una de las partes más importantes de un plan de negocios. En ésta, los productos y servicios que pretende ofrecer una empresa adquieren sentido, porque se establece la forma en que éstos estarán vinculados al mercado para que el negocio tenga éxito. “Específicamente, el propósito de la sección de mercadotecnia es explicar la manera en que un negocio prospectivo intenta manipular y reaccionar a las condiciones del mercado para generar ventas” (:63).

Los aspectos que integran esta sección son:

1. Oportunidad y definición del mercado.
2. Competencia y otras influencias.
3. Diseño de la estrategia de mercadotecnia.
4. Investigación de mercado.

Plan operativo

El plan operativo establece la manera de cómo la empresa creará su producto o servicio. Es decir, comprende los procesos y procedimientos mediante los cuales se fabricarán o proporcionarán al consumidor. De acuerdo con los autores, el plan operativo debe responder a las siguientes preguntas:

- a) ¿Cuál es el procedimiento general de manufactura?
- b) ¿Cuáles son las fuentes de la materia prima?
- c) ¿Qué procesos serán empleados en la manufactura?

Administración y organización

Esta sección indica las personas que integrarán el equipo de trabajo de la empresa, así como su organización. Los autores proponen contar con las personas adecuadas en un equipo de trabajo, sobre todo porque juega un papel importante en la decisión de los inversionistas.

En este espacio se señala la filosofía que guía a la organización y sus trabajadores. Se debe indicar la forma en la que los trabajadores serán contratados, capacitados y remunerados. Es importante mencionar el tipo de beneficios e incentivos que se les dará a los empleados, pues reflejará el espíritu de la compañía.

Estructura y capitalización (financiamiento)

La estructura abarca dos aspectos: las cuestiones legales y la manera en que se realizará la participación financiera, en el caso de las empresas que requieran financiamiento externo. En cuanto a estos requerimientos, los autores proponen presentar las fuentes actuales de financiamiento con que la empresa cuenta, así como los que pretende contar en el futuro.

El plan financiero

Esta sección constituye una pieza medular, pues es el parámetro de los inversionistas para medir el atractivo del negocio. Esto incide directamente en su decisión de participar o no en el proyecto. El plan financiero está compuesto por una serie de proyecciones del desempeño que tendrá la empresa en el corto, mediano y largo plazo:

- a) Proyecciones de los estatutos de ingresos de por lo menos los tres años siguientes (trimestralmente).
- b) Proyecciones de los estatutos del flujo de efectivo de los primeros dos años, con el mayor detalle posible.
- c) Balance general.

RECOMENDACIONES DE ROBERT WEMISCHNER Y KAREN KARP (1998)

Dentro del ámbito de la comida para llevar, estos autores proponen un modelo que contiene consideraciones importantes para este ramo. A continuación se describen las principales.

Estudio de factibilidad

Antes de diseñar el plan de negocios, los autores recomiendan realizar un estudio de factibilidad previo. Este estudio de factibilidad evalúa dos aspectos: el perfil personal del empresario y el atractivo del mercado para el negocio.

En cuanto al aspecto personal, invitan al emprendedor a reflexionar acerca de sus objetivos personales no sólo en el ámbito económico sino también en otras esferas como la familiar y la social, con el propósito de demostrar que realmente tiene la disposición de dedicarse a este negocio. Entre las preguntas que le recomiendan responderse se encuentran:

1. ¿Tengo la fortaleza y la pasión suficientes para enfrentar los desacuerdos y reclamos que conlleva ofrecer algo nuevo al público?
2. ¿Soy capaz de delegar efectivamente responsabilidades a personas clave?
3. ¿Estoy preparado para tomar un riesgo, considerando que no hay nada seguro en el negocio al menudeo?
4. ¿Tengo el entusiasmo que requiere la *profesión* del servicio de comida?
5. ¿Qué espero obtener de mi negocio, además de un decente ingreso como resultado de mi inversión de tiempo y esfuerzo?

El segundo paso del estudio de factibilidad consiste en un primer acercamiento para explorar la conveniencia de establecer este negocio en términos de las características del mercado, la intensidad de la competencia en el área, los productos y servicios a ofrecer y el análisis de costo beneficio.

Ubicación del establecimiento

Es un factor crucial para el éxito de un negocio de comida para llevar, de acuerdo con casi todos los administradores exitosos de esta industria. La ubicación deberá seleccionarse en función de factores como la demografía, la facilidad de accesos, la disponibilidad de estacionamiento, el tipo de zona, el tránsito de vehículos y personas y la visibilidad.

Una razón más que demuestra la importancia de escoger una adecuada ubicación es que ésta comunica parte de la imagen y el concepto del negocio

Concepto del negocio

Constituye el epicentro del negocio. Éste es el detonador de la imagen corporativa. En la integración del concepto intervienen una serie de elementos entre los que destacan el tipo de productos a ofrecer, el aspecto del establecimiento en cuanto a diseño, decoración y

limpieza, productos gráficos, uniformes de los empleados y el trato que éstos proporcionan a los clientes.

Consistencia

“... la consistencia es el elemento número uno que cementa la lealtad del cliente” (Wemischner y Karp, 1998:204). Debe existir una integración armoniosa entre todas las partes del negocio, de manera que exista una coherencia entre lo que se promete ofrecer y lo que se brinda. En lo anterior intervienen una adecuada selección y capacitación de los empleados; el manual de procedimientos, en el que se establecen las políticas y reglas de operación; así como los esfuerzos de comunicación y la calidad de los productos ofrecidos.

Al igual que Ferrel, Hartline y Lucas (2002), con su propuesta acerca de la mercadotecnia interna, y Giuliani (2005) con su concepto de “endomarketing”, los autores añaden la importancia de concienciar a los empleados sobre la necesidad de enfocarse al cliente. Recomiendan hacer esto a través del programa de capacitación.

Sistema de cobro

Con el propósito de conocer mejor a los clientes y establecer una relación estrecha con ellos, recomiendan adoptar sistemas computarizados de cobro. Además de ayudar a tener un mayor control del dinero, hace posible el registro detallado de todas las transacciones realizadas durante el día.

Así mismo, permite desarrollar actividades de mercadotecnia directa. Es decir, es posible generar una base de datos y con esto conocer información sobre los hábitos de compra del consumidor.

Cultura corporativa

Es indiscutible su papel en una organización. La cultura corporativa es el reflejo del estado al interior de la organización que repercute en la percepción del cliente. Constituye el resultado de la combinación de todos los esfuerzos, desde la exhibición de los productos y la capacitación de los empleados, hasta el trato que se da a éstos y al cliente. Incluso, nace desde la misión y visión de la compañía.

Poseer una buena cultura corporativa requiere, entre otras cosas, ofrecer un buen trato a los empleados. Un empleado satisfecho tiene más probabilidades de tratar mejor a los consumidores. Para ello, los empleados deben ser capacitados, escuchados, respetados y motivados con incentivos que van más allá de lo económico.

Las siguientes citas textuales expresan la importancia de la cultura corporativa:

- a) “Ellos (los líderes de servicio) se dan cuenta que el mundo que crean para sus empleados es el mundo que sus empleados crearán para sus consumidores” (Wemischner y Karp, 1998:249).
- b) “Los managers no tienen derecho de esperar que la calidad del trabajo desempeñado sea mejor que la calidad del ambiente en el que se desarrolla” (Bill Fromm, 1994; en Wemischner y Karp, 1998:249).

ASPECTOS ESTRATÉGICOS DE UN PLAN DE NEGOCIOS

La exposición anterior se ha centrado en aspectos técnicos acerca de un plan de negocios. La mayor parte de literatura enfatiza el trabajo de planeación en un sentido sistemático. A éste esquema se le ha denominado “enfoque tradicional”, ya que da más lugar a lo analítico. Es decir, parten de la premisa de que la estrategia se deriva de los planes minuciosos y procedimientos rigurosos, mediante un análisis constante y anticipado de diversas variables del entorno externo (Ferrel, 2002; Fred 2003; Kotler, 2000).

Sin embargo, en esta revisión teórica también se consideraron elementos acerca de la estrategia, que el autor de esta tesis analógicamente compara como el “alma” de un plan de negocios, pues se caracteriza por ser un elemento intangible.

Se tomaron en cuenta argumentos de autores tales como Henry Mintzberg, Brian Quinn, Kenneth R. Andrews, Richard Rumelt, Ikujiro Nonaka y Richard T. Pascal, quienes postulan que una estrategia correcta no sólo puede alcanzarse enteramente a través de la planeación formal o tradicional, sino también mediante el aprendizaje que una empresa logra a través de su experiencia en el mercado. Esta postura representa, por lo tanto, una acepción más flexible y real de la estrategia.

Mintzberg (1993) propone que en los negocios una estrategia no sólo puede planearse de manera deliberada, sino también no intencionada, pues puede emerger como resultado de la experiencia de una empresa.

La importancia de estas consideraciones reside en que preparan al empresario a reaccionar ante las contingencias que se generan en el mercado y ponen en riesgo la estabilidad de una empresa.

EL NEGOCIO DE LA COMIDA PARA LLEVAR

Antecedentes

El negocio de la comida para llevar es un fenómeno reciente que tuvo sus orígenes a mediados del siglo pasado en Estados Unidos y vivió un rápido desarrollo en la década de 1990. Diversos estudios confirman el aumento de la demanda de comida para llevar.

En México, se trata de un fenómeno más reciente. Desde finales de la década de 1980 comenzaron a proliferar grandes franquicias de comida rápida. Con el paso de los años, los restaurantes empezaron a brindar este servicio debido al cambio en el estilo de vida de las familias, en que las mujeres están ingresando a la fuerza laboral y ya no tienen tiempo para preparar alimentos. Esta tendencia se ha ido extendiendo a ciudades de provincia como resultado de los factores ya señalados, al grado de comenzar a establecerse negocios exclusivamente con el servicio de comida para llevar.

Características

El negocio de comida para llevar es un arte. Exige un cuidado especial en varios aspectos: los alimentos siempre deben lucir apetecibles y sobretodo frescos; trato personal y amable; variedad de servicios al cliente; ubicación correcta del establecimiento, entre otros. Ante todo, una característica primordial de este negocio es la flexibilidad (Wemischner y Karp, 1998).

Flexibilidad es la capacidad de un negocio para responder fácil y rápidamente a las necesidades de los clientes. Esta habilidad ha estado en manos de los pequeños establecimientos especialmente dedicados al servicio de comida para llevar. En cambio, los

supermercados que han adoptado este negocio como parte de sus servicios han tenido un éxito limitado debido en gran medida a las estructuras corporativas que los caracterizan.

Entre los aspectos que caracterizan a un negocio exitoso de este tipo incluyen:

- Innovación continua de productos para crear clientes fieles.
- Capacitación adecuada del personal.
- Conocimiento profundo del mercado o segmento al que se dirige el negocio.
- El diseño y el empaque son tan importantes como la propia comida.

Los clientes no sólo buscan alimentos, sino también un servicio amable y una interacción.

EL RESTAURANTE LOS CHAPULINES

El Restaurante Los Chapulines está ubicado en la zona del centro de la Ciudad de Juchitán, Oaxaca. Este pequeño restaurante, que ofrece comida típica oaxaqueña y nacional, fue establecido en diciembre de 1997. Uno de los motivos que llevó a la apertura de este negocio fue el reconocido sazón de su propietaria Rosa Isela Domínguez Solís, quien se volvió popular entre varios sectores de la comunidad gracias a los platillos, banquetes y repostería que preparaba desde su hogar.

A casi diez años de su establecimiento, el restaurante es uno de los más distinguidos de la región gracias, principalmente, a su buen sazón y a la amable atención al cliente, que en gran parte es proporcionada por los propios propietarios (la señora Domínguez y su esposo Mauro García). Esto lo sugieren los constantes comentarios de los clientes, así como los resultados de una encuesta aplicada a principios de 2005.

En respuesta a la demanda creciente de comida para llevar, hace aproximadamente 2 años se realizó una promoción para ofrecer este servicio. A pesar de que estos esfuerzos atrajeron la atención de un gran número de personas, se cometieron algunos errores que mermaron sus resultados. En primer lugar, casi nunca se tenían los platillos que se ofertaban mediante los anuncios; así también, no se respetaban los precios que aparecían en el menú; y la comida no se despachaba rápidamente.

Cabe señalar que el Restaurante Los Chapulines surgió de manera improvisada, como casi todos los negocios de zonas semiurbanas. Es decir, sin un conocimiento del

mercado, un mercado meta definido ni una dirección estratégica a seguir. La demanda, más bien, se ha generado gracias al talento gastronómico de la propietaria.

Dado el carácter familiar del restaurante, así como los escasos conocimientos de sus propietarios sobre asuntos administrativos, uno de los obstáculos en el funcionamiento adecuado del restaurante es la carencia de un adecuado control administrativo. Otra barrera ha sido la falta de recursos económicos para llevar a cabo inversiones para mejorar el servicio. Una de las intenciones del nuevo negocio es generar capital financiero que, en un futuro, permita llevar a cabo las inversiones necesarias para mejorar algunas áreas funcionales del restaurante.

JUCHITÁN DE ZARAGOZA, OAXACA

Juchitán es una de las principales ciudades del Istmo de Tehuantepec, en el estado de Oaxaca. Tiene una población de aproximadamente 85 mil habitantes y es uno de los principales centros comerciales. De los ramos empresariales, el sector comercial es el más importante.

Juchitán ha sido reconocido a nivel nacional gracias a sus costumbres y tradiciones, el recio carácter de sus mujeres y las movilizaciones políticas registradas en las últimas tres décadas.

La ciudad se encuentra conformada por 9 secciones o colonias. En los últimos años, el crecimiento poblacional ha dado lugar al desarrollo de fraccionamientos residenciales y colonias populares en la periferia. Básicamente el área comercial se sitúa alrededor del parque o plaza municipal.

Así mismo, es una ciudad con una cultura arraigada que ahora más que nunca conserva sus costumbres y tradiciones. Juchitán es la ciudad en la que la mayor parte de sus habitantes (70.1%) habla zapoteco.

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

Como paso previo para el diseño del plan de negocios, se realizó el estudio de factibilidad que proponen Wemischner y Karp (1998). A continuación se exponen de manera breve las principales conclusiones.

Sobre el empresario

Ante la serie de preguntas de reflexión postuladas a este respecto, la postura del autor de la presente tesis es firme en cuanto a su determinación de establecer el negocio de comida para llevar. De acuerdo con sus consideraciones personales, piensa que posee un fuerte optimismo en cuanto al riesgo que implica la aventura de invertir en una empresa. Aunque quizás no posee todas las habilidades que los autores recomiendan tener, mantiene una actitud positiva para desarrollarlas.

Sobre el mercado

Con base en datos estadísticos de la ciudad de Juchitán, mediante la observación y la experiencia del autor, se aprecia un clima propicio para emprender el proyecto de comida para llevar.

Por ejemplo, el tamaño del mercado alrededor de la zona de interés se estimó en aproximadamente 11 mil personas entre comerciantes y empleados. En cuanto a la competencia, aunque existen poco más de 20 restaurantes en Juchitán, ninguno de éstos se especializa en la comida para llevar. Sólo dos establecimientos proporcionan de manera directa este servicio.

Así mismo, mediante entrevistas con algunos comerciantes y empleados de Juchitán, se descubrieron algunas necesidades insatisfechas entre las que destacan: buen sabor de la comida, mayor variedad de platillos, una ubicación adecuada del restaurante y un buen servicio.

Estas consideraciones dejan entrever una gran oportunidad para el negocio. Sin embargo, es necesario realizar un estudio de mercado profundo para conocer las principales necesidades del mercado, así como identificar un segmento apropiado.

ESTUDIO DE MERCADO

Una vez realizado el estudio de factibilidad, considerando atractivo continuar con el desarrollo del proyecto, el primer paso fue realizar un estudio de mercado formal que permitiera responder los siguientes objetivos.

Objetivo general

Evaluar la viabilidad del mercado para crear un nuevo negocio de comida para llevar en la Ciudad de Juchitán, Oaxaca.

Objetivos específicos

1. Determinar si existe mercado para el nuevo negocio de comida para llevar.
2. Estimar el tamaño del mercado potencial.
3. Identificar el segmento o segmentos más atractivos.
4. Detectar los factores más importantes de un negocio de comida para llevar.
5. Averiguar cuál es el lugar óptimo para establecer el nuevo negocio.
6. Conocer el precio que el mercado potencial está dispuesto a pagar por cada comida.
7. Identificar a través de qué medios se informa el mercado potencial.
8. Identificar la competencia.
9. Conocer la opinión del mercado hacia el Restaurante Los Chapulines.

Diseño de la investigación

Con el propósito de dar mayor solidez a esta investigación, se determinó emplear los métodos cualitativo y cuantitativo, mismos que se exponen a continuación.

Estudio cualitativo

Se empleó como parte de un estudio de tipo exploratorio que permitiera un primer acercamiento con el estudio. Se llevaron a cabo 30 entrevistas a profundidad con empleados y comerciantes de Juchitán. Se formuló una guía de entrevista no estructurada. Los resultados de este estudio exploratorio permitieron diseñar el instrumento para el estudio cuantitativo.

Estudio cuantitativo

Se realizó una investigación de tipo descriptivo y transversal. Se aplicaron 504 encuestas, empleando un 95 por ciento de confianza y un margen de error de .04. Generalmente el margen de error se establece en .05. Para el presente caso, no obstante, un asesor experto en investigación de mercados sugirió reducirlo a .04 debido a que el estudio se enfocó a tres segmentos diferentes.

Población

Empleados, comerciantes y amas de casa (éste último como resultado de los hallazgos obtenidos en el estudio cualitativo) del área comercial de la ciudad de Juchitán.

El tamaño de la población y la división del área (ver Plano 4.1) se determinó con base en información oficial del INEGI.

Distribución de la muestra entre los tres grupos y las seis zonas

Las 504 encuestas se distribuyeron proporcionalmente, en una primera fase, entre los tres grupos por ocupación. Posteriormente, esta distribución se realizó entre cada una de las seis zonas.

En la siguiente Tabla 4.1 se muestra la distribución de las encuestas por grupo; en la Tabla 4.2 se presenta esta distribución con las zonas de estudio.

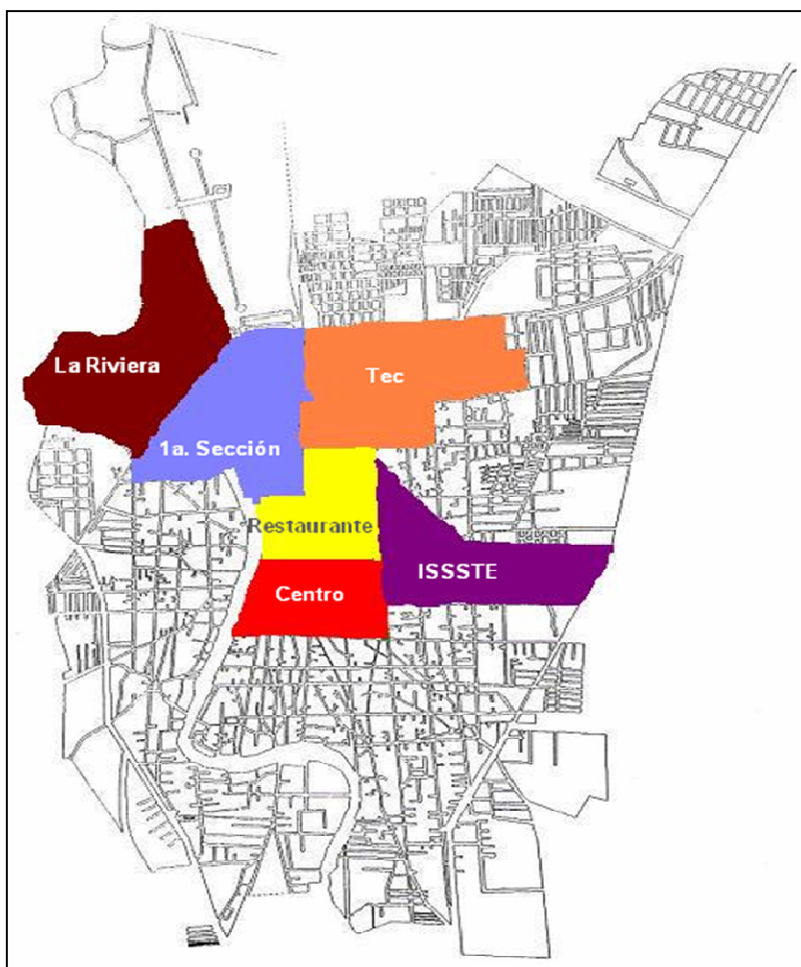
Tabla 4.1 Tamaño de la población, su proporción por grupo y la distribución de la muestra			
	Población	Proporción	Muestra
Amas de casa	2554	.28	141
Comerciantes	3682	.40	202
Empleados	3012	.32	161
TOTAL	9248	100%	504

Desarrollo de un Plan de Negocios para Crear un Nuevo Establecimiento de Comida para Llevar en Juchitán, Oaxaca.
Mauro García Domínguez

Tabla 4.2 Distribución de la muestra entre los tres grupos y las seis zonas.

	Empleado	%	Ama de casa	%	Comerciante	%
031-0 (La Riviera)	6	4%	9	6%	74	2%
032-5 (1ª. Sección)	34	21%	30	21%	30	15%
035-9 (Restaurante)	19	12%	25	18%	22	11%
036-3 (Centro)	74	46%	24	17%	119	59%
042-9 (Tecnológico)	13	8%	25	18%	8	4%
071-5 (ISSSTE)	15	%	28	20%	18	9%
TOTAL	161	100%	141	100%	202	100%

Plano 4.1 Plano de Juchitán



Selección de los elementos de estudio

Se realizó a través del muestreo por conglomerados. Las manzanas se escogieron al azar. Se aplicaron a las primeras personas que cubrieran el requisito de ser empleado, ama de casa o comerciante.

Instrumento de medición

Se diseñó un cuestionario estructurado de 32 reactivos con preguntas de opción múltiple, por orden de clasificación y en escala Likert. Fue revisado por expertos y posteriormente evaluado a través de una prueba piloto entre el mercado potencial.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Estudio cualitativo

Los resultados de este estudio ayudaron a tener un conocimiento más amplio sobre el tema y a diseñar el cuestionario de la parte cuantitativa. Fueron dos puntos importantes los que ayudó a resolver esta investigación exploratoria:

- Se detectó a las amas de casa como un tercer grupo potencial, además de los comerciantes y empleados.
- Se descubrió que otorgar crédito en la compra de alimentos no era atractivo ni para los comerciantes ni los empleados, por lo cual se descartó estudiar esta variable.

Otros resultados que ayudaron a tener un mejor conocimiento más amplio del mercado fueron los siguientes:

- Ambos grupos, comerciantes y empleados, han dejado de comprar comida para llevar debido a que existe poca variedad de platillos y generalmente se cocinan con niveles altos de grasa.
- Hay pocas opciones para comprar comida para llevar. Una de éstas es el mercado municipal, cuyo principal inconveniente es la falta de higiene.
- Debido al incremento del tráfico en la ciudad, el centro resultaría poco conveniente para establecer el nuevo negocio.

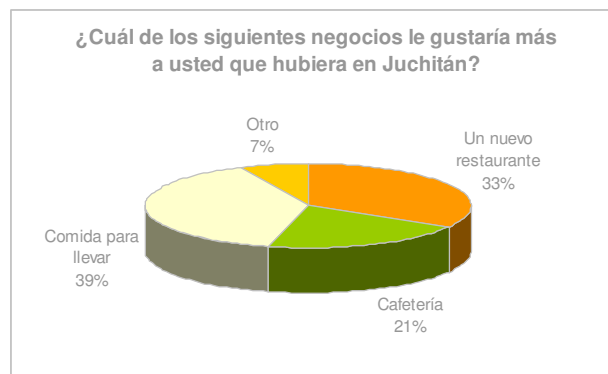
- Existe una opinión favorable acerca del restaurante Los Chapulines. Se le reconoce el buen sazón y el buen trato en el servicio.
- Los empleados compran con menor frecuencia comida para llevar. Lo anterior debido a que algunos llevan su propia comida al trabajo, a otros les da tiempo de regresar a su casa y en general porque disponen de menos recursos económicos.

Estudio cuantitativo

En primer lugar se exponen algunos resultados relevantes tanto a nivel general como por cada uno de los tres grupos estudiados. Posteriormente se presentan los resultados específicamente del segmento de mercado más atractivo que fue identificado, al cual se enfocará el negocio de comida para llevar.

Generales

Se obtuvieron indicadores que respaldan la existencia de un mercado atractivo. Por ejemplo, al preguntar a los encuestados sobre el tipo de negocio nuevo que más les gustaría que hubiera en Juchitán, la mayoría señaló un establecimiento de comida para llevar (39 por ciento). Con el fin de no sesgar la respuesta, esta se realizó al principio del cuestionario.



Al realizar un análisis por grupos, se observa que los empleados y los comerciantes optan más por un negocio de comida para llevar (41.5 y 39.3 por ciento, respectivamente). En contraste, las amas de casa prefieren más un nuevo restaurante y una cafetería.

Desarrollo de un Plan de Negocios para Crear un Nuevo Establecimiento de Comida para Llevar en Juchitán, Oaxaca.
Mauro García Domínguez

	Empleado	Ama de casa	Comerciante
Un nuevo restaurante	32,6%	38,1%	33,3%
Cafetería	22,2%	29,8%	20,6%
Comida para llevar	41,5%	20,2%	39,3%
Otro	3,7%	11,9%	6,7%

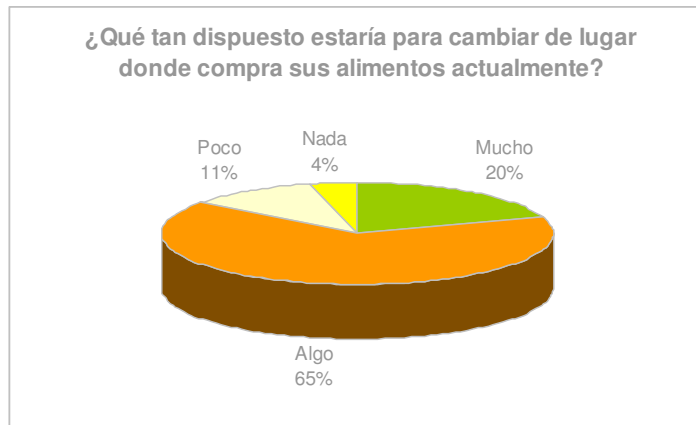
Otro indicador importante es que casi tres cuartas partes de los encuestados (74 por ciento) ha comprado comida para llevara al menos una vez.



De los tres grupos, las amas de casa han comprado con menor frecuencia.

	Empleado	Ama de casa	Comerciante
Sí	79,3%	63,1%	76,0%
No	20,7%	36,9%	24,0%

Por otro lado, en cuanto a la disposición de los encuestados para cambiar de lugar en donde compran sus alimentos actualmente, mientras el 20 por ciento dijo que mucho, el 65 por ciento se encuentra algo dispuesto.



Segmentación

El paso inmediato a este primer análisis general fue identificar el segmento de mercado más atractivo para el nuevo negocio. Para ello se empleó el método Belson (Bornemann, 2001).

De esta forma, se determinó como mercado meta a:

- Los empleados y comerciantes que consumen comida para llevar más de tres veces a la semana, con ingresos de 6 mil pesos o más, entre 25 y 45 años, que viven en las zonas del Tecnológico, ISSSTE y el Centro de Juchitán; y que en su gran mayoría son hombres.

A continuación se exponen los resultados de este segmento al que dirigirá el plan de negocios.

Existencia de mercado

- La gran mayoría de los miembros de este segmento (70 por ciento) prefiere un negocio de comida para llevar. Sólo el 20 por ciento opta por un restaurante y el 10 por ciento por una cafetería.
- Todos han comprado comida para llevar más de tres veces.
- El 100 por ciento estaría algo dispuesto para cambiar de lugar donde compra sus alimentos actualmente.
- Mientras el 80 por ciento se encuentra algo satisfecho con el lugar donde compra su comida actualmente, el 20 por ciento está muy satisfecho.

Tamaño del mercado

- El tamaño del mercado potencial se estimó en 299 clientes al día. Sin embargo, se asumirá una postura conservadora, al tomar al 20 por ciento de este mercado, lo que corresponde a 60 clientes diarios que en promedio compran comida para dos personas. Sobre este estimado se realizarán las proyecciones financieras.

Atributos buscados en un negocio de comida para llevar

Se pidió a los encuestados que clasificaran del 1 al 5 los atributos más importantes.

- El atributo del producto más importante resultó ser, por una gran ventaja, la higiene. El segundo fue la rapidez.
- En cuanto a los atributos del servicio más importantes, éste fue el trato amable. En segundo lugar se encuentra el servicio a domicilio y aceptar tarjeta de crédito.
- En cuanto a la variedad, los miembros de este segmento esperan encontrar, en promedio, cuatro tipos de ensaladas, cuatro de sopas, cinco de guisados y siete de postres.

Lugar óptimo para establecer el negocio

- Sólo el 10 por ciento del mercado potencial prefiere un nuevo negocio de comida para llevar en el centro de la ciudad. La gran mayoría (90 por ciento) pide que éste se encuentre en una calle con fácil acceso y estacionamiento.

Precio que está dispuesto a pagar

- El mercado meta, en promedio, considera justo pagar 42 pesos por un menú, el cual incluya: sopa, un guisado y dos guarniciones, agua, salsa y tortillas.

Medios de comunicación por los que se informa

- La gran mayoría (90 por ciento) se entera de nuevas promociones a través de volantes. Sólo el 10 por ciento lo hace a través de la radio.

Competencia

- El 40 por ciento compra su comida en el restaurante La Vianda, el 20 por ciento en Maxihamburguesas, 10 por ciento en Las cazuelas y 10 por ciento en el mercado. El 20 por ciento la compra en otro lugar.

Opinión sobre el restaurante Los Chapulines

- La mayoría (60 por ciento) opina que la comida del restaurante Los Chapulines es rica, el 30 por ciento nunca ha ido a comer y el 10 por ciento considera que está pequeño.

Hábitos de compra

- El 50 por ciento regularmente come en casa, 40 por ciento lo hace en el trabajo y sólo el 10 por ciento en un restaurante o fonda.
- De quienes comen en el trabajo, sólo el 25 por ciento señaló que dispone de un lugar cómodo para comer en este lugar.
- La mayoría (60 por ciento) generalmente compra sus alimentos y el 20 por ciento tiene a alguien que se los prepare en casa. Sólo el 10 por ciento señaló que ellos mismos los preparan.
- En cuanto al tipo de alimentos que compran regularmente, el 37 por ciento consume lo que encuentre, el 31 por ciento comida corrida o casera, el 22 por ciento antojitos, el 6 por ciento pizzas y el 4 por ciento otros.
- En promedio, este segmento compra comida para dos personas.

PLAN DE NEGOCIOS PARA *LOS CHAPULINES PARA CHI NEU'*

Resumen ejecutivo

El presente documento expone el plan de negocios para crear un nuevo establecimiento de comida para llevar en la Ciudad de Juchitán, Oaxaca.

Los chapulines para chi neu' (que en zapoteco significa Los chapulines para llevar) cubrirá una necesidad latente de servicio de alimentos entre un segmento del mercado compuesto principalmente por empleados y comerciantes que demandan, entre otros atributos, un alto nivel de higiene, trato amable, rapidez y servicio a domicilio.

Un estudio amplio de mercado realizado en la Ciudad de Juchitán respalda la creación de este nuevo establecimiento. Permitió identificar al mercado meta del nuevo negocio, detectando sus principales necesidades.

El nuevo negocio, que poseerá un estilo oaxaqueño moderno y estará ubicado en un lugar estratégico para atender a su mercado meta, estará totalmente orientado al cliente. Esto a través de un constante estudio del mercado y mediante actividades de mercadotecnia directa.

El negocio se propone como principal objetivo alcanzar el 50 por ciento de la participación del mercado al final del tercer año de operaciones. De acuerdo con los estados financieros, el negocio es viable, con un crecimiento promedio anual del 30 por ciento. A finales del primer año se espera una utilidad neta de \$188,721.00, que equivale a un 10 por ciento. Para el año dos se pronostica una utilidad neta de \$440,138.00 (15 por ciento).

Los chapulines para chi neu' será una extensión independiente del restaurante Los chapulines, que opera en Juchitán desde hace casi 10 años y que ha obtenido un alto prestigio por el buen sazón de su comida.

La inversión total requerida para iniciar operaciones es de \$312,000.00. \$162,000.00 serán invertidos por el propietario único. Se solicitará un préstamo bancario de \$150,000.00, que serán solventados a tres años con una tasa de interés anual del 15 por ciento.

Descripción general de la empresa

Los chapulines para chi neu' es un negocio de comida para llevar que ofrecerá productos y servicios de calidad con altos estándares de higiene, trato amable, rapidez y servicio a domicilio, principalmente. Será una extensión independiente del restaurante Los chapulines, que opera en Juchitán desde hace casi 10 años y que ha obtenido un alto prestigio por el buen sazón de su comida.

Se basa en un estudio de mercado amplio que demuestra la necesidad latente del servicio de comida para llevar entre un segmento importante de la población, compuesto principalmente por empleados y comerciantes. La razón del negocio reside en que los alimentos constituyen una parte importante en la vida diaria de una persona, y éstos deben ser fuente de una experiencia agradable cada día.

Objetivos

- Crecer 40 por ciento al final del primer año de operaciones.
- Aumentar sus ventas en 40 por ciento anualmente.
- Poseer una participación de mercado del 50 por ciento a finales del tercer año.
- Posicionarse como el mejor negocio de comida para llevar, sobre todo en cuanto a higiene, buen trato y sazón de los alimentos.

Misión

Ofrecer comida saludable para llevar a comerciantes y empleados que no tienen tiempo para preparar sus alimentos, brindándoles un trato amable y generando en cada compra una experiencia agradable. Este servicio se ofrecerá través de un equipo de trabajo preparado y siempre dispuesto a ayudar al cliente.

Visión

Llegar a ser el establecimiento de comida para llevar más importante de la Ciudad de Juchitán.

Productos y servicios

Los chapulines para chi neu' estará situado en un establecimiento con un concepto oaxaqueño, en un espacio pequeño e impecable. Estará conformado por una barra, la cual se integrará por una mesa caliente, una mesa fría, una vitrina para postres y el espacio para la caja de cobro.

Al llegar, el cliente será recibido por el personal con un saludo y una sonrisa amigable, presentándole una amplia variedad de alimentos, con los cuales puede armar su propio menú.

Productos:

Diariamente se ofrecerán, al menos, la siguiente variedad de alimentos:

- 3 sopas
- 4 guisados
- 3 guarniciones

- 2 ensaladas
- 7 postres
- 3 variedades de aguas naturales y refrescos
- 3 tipos de salsas
- Tortillas o panes

Los aspectos que distinguirán a este negocio son:

- Los altos estándares de la higiene en su preparación.
- Alimentos saludables y cocinados con poca grasa. Una política del restaurante será ofrecer ensaladas todos los días.
- Rapidez, mediante una distribución adecuada del mobiliario que agilice el despacho de los alimentos.
- Buen sazón, principal fortaleza del restaurante Los Chapulines.
- Amplia variedad.

Se evitará repetir los platillos. Para ello, se programará el menú con los alimentos que se ofrecerán cada la semana. Éstos se imprimirán en una hoja con un diseño atractivo que se distribuirá a los clientes que visiten el negocio.

Servicios:

Los chapulines para chi neu' será un negocio totalmente orientado al cliente:

- En primer lugar, se brindará un buen trato al público. De acuerdo con el estudio realizado, éste es el principal aspecto de servicio demandado por el mercado meta. Para ello se capacitará a todo el personal.
- Se ofrecerá el servicio a domicilio, que buscará ser más eficiente cada día.
- Los recipientes para servir los alimentos serán herméticos, sobre todo en el caso de las sopas, ya que deberán conservar los alimentos calientes y fáciles de transportar.

Plan de mercadotecnia

Los chapulines para chi neu' cubrirá una necesidad latente de servicio de alimentos entre un segmento del mercado compuesto principalmente por empleados y comerciantes que

demandan, entre otros atributos, un alto nivel de higiene, trato amable, rapidez y servicio a domicilio.

Un estudio amplio de mercado realizado en la Ciudad de Juchitán respalda la creación de este nuevo establecimiento. Dicho estudio permitió identificar al mercado meta del nuevo negocio, detectando sus principales necesidades.

Competencia

Actualmente sólo hay dos establecimientos que ofrecen directamente el servicio de comida para llevar en Juchitán: *Las cazuelas* y *Comida rápida*. La mayor parte de los negocios que hoy en día cubren la demanda son restaurantes o fondas que continúan atendiendo de manera reactiva esta necesidad. Es decir, no se encuentran preparados para brindar adecuadamente el servicio.

Estrategia de mercadotecnia

Producto

Como ya se mencionó, la parte tangible del producto consiste en ofrecer el elemento más importante que demanda el mercado meta: higiene. También se brindarán alimentos saludables y bajos en grasa y se continuará manteniendo el buen sazón.

En cuanto al servicio que este negocio conlleva, se brindará un trato amable al cliente, rapidez y servicio a domicilio. En el mediano plazo se cree conveniente aceptar tarjetas de crédito.

Precio

Dado que el mercado muestra preferencia por una comida corrida, el cálculo para el precio se hizo con base en el menú completo, que incluye: una sopa, un guisado servido con dos guarniciones y un vaso de agua, salsa y tortillas.

El precio de este menú será de 42 pesos (cantidad que el mercado meta considera justo pagar).

También se ofrecerá la opción de comprar determinados platillos a los siguientes precios:

- Sopa: 12 pesos

- Guisado: 26 pesos (incluye dos guarniciones)
- Agua: 7 pesos

Como se observa, comprar los alimentos por separado incrementa el precio de un menú a 45 pesos. Dado que el menú no incluye el postre, éste se venderá por separado al igual que las guarniciones como el arroz.

- Postre: 12 pesos
- Arroz: 10 pesos

Plaza

El negocio estará localizado en un lugar de fácil acceso y en una calle amplia y poco transitada que permita a los clientes estacionar sus vehículos. El lugar debe ser visible, mediante el anuncio y los elementos gráficos de la fachada del local.

El servicio a domicilio hará más sencillo el alcance de los alimentos a aquellas personas que no puedan salir de su negocio o lugar de trabajo. Este servicio tendrá un costo de \$10.00.

Promoción

Publicidad:

Se lanzará una campaña publicitaria conformada de dos etapas: introducción y mantenimiento.

Introducción (primer mes):

- Cuatro mil volantes con un diseño consistente con el estilo del restaurante.
- 10 anuncios diarios en la Radiodifusora local.
- 1 anuncio cada segundo día en el diario local.
- Una hora diaria de perifoneo todos los días del primer mes.

Mantenimiento (después del primer mes):

- 5 anuncios en Radio local durante cinco días a la semana.
- Dos mil volantes mensuales informando sobre el menú diario.
- Perifoneo.

Promoción de ventas:

- Se regalará una ensalada en la compra de un guisado o menú durante el primer mes de operaciones.
- Se obsequiarán 200 menús a miembros del mercado potencial, a través de vales que serán distribuidos en diversos negocios. Esto será una buena oportunidad para que conozcan el negocio. Esta promoción se prolongará en los meses dos y tres.
- La décima compra será gratis.

Posicionamiento:

- Higiene.

Mercadotecnia directa:

- Se construirá una base de datos para identificar a los clientes y conocer sus hábitos de compra: ¿Qué compra?, ¿cuánto?, ¿cuándo?, entre otros aspectos. Esto permitirá realizar promociones enfocadas al mercado meta y adecuadas a sus necesidades y gustos, forjando con esto una relación más estrecha con los clientes. La base de datos deberá estar diseñada de tal manera que la captura de los datos sea sencilla.

Investigación del mercado:

- Se realizará un estudio cada tres meses durante el primer año para conocer el nivel de satisfacción y detectar áreas de oportunidad.

Mercadotecnia interna (*Endomarketing*):

Como parte del compromiso del negocio con sus empleados, se contemplan las siguientes actividades:

- Involucrar a los empleados con los objetivos y la misión de la empresa (que sepan qué se espera de ellos para que ayuden a alcanzar las metas).
- Ofrecer capacitación constante.
- Mantener motivados a los empleados, reconociendo su desempeño diario. Esto ayudará a disminuir la rotación del personal.

- Escuchar sus opiniones mediante juntas semanales. Es importante obtener *feedback* con el fin de mejorar.
- Proporcionar incentivos económicos con base en su desempeño.

Actividades de servicio a la comunidad:

- Se donarán alimentos a una casa hogar.
- Nunca se negará a ninguna persona una ración de comida (aquellas que no tienen dinero para comprar y que la piden).

Plan operativo

Establecimiento y equipo mobiliario

El local será acondicionado con equipo inmobiliario especial que proyecte, junto con el diseño arquitectónico, la higiene de los alimentos.

Operación del establecimiento

Cuando el cliente ingrese al local, tendrá ante sí la barra compuesta por las mesas caliente y fría, así como la vitrina de postres y la caja de cobro. Los empleados le darán la bienvenida con un saludo y una sonrisa.

Frente a la mesa caliente, el cliente podrá apreciar las sopas y podrá solicitar las que desee. La señorita la servirá en un recipiente de unicel y la entregará al cliente, quien la colocará sobre una charola de plástico. De esta manera irá avanzando en cada una de las barras hasta llegar al área de cobro.

La cajera colocará los alimentos en una bolsa de polipapel (este tipo de material ayuda a conservar el calor). Le proporcionará una bolsa que incluye los cubiertos y tres servilletas. En una barra, el cliente podrá tomar la cantidad de salsa que desee (previamente servida en recipientes pequeños). Antes de cobrar, la cajera solicitará sus datos personales al cliente para ingresarlos en la base de datos.

Los clientes serán atendidos conforme vayan llegando. La misma distribución del local dará la pauta para seguir un orden. El negocio abrirá de las 13:00 a las 17:00 horas.

Pedidos por teléfono

Se asignará una persona para contestar las llamadas, quien registrará cada pedido y los datos del cliente. Los alimentos serán servidos por el personal que atiende la barra y llevados por personal repartidor en motocicletas.

Manufactura

El establecimiento sólo será un punto de expendio de los alimentos. Éstos se prepararán en el restaurante Los Chapulines, donde se cocinará a partir de las 7 de la mañana. Los alimentos deberán estar listos, a más tardar, a las 12:30 de la tarde.

Los alimentos serán transportados al establecimiento en un vehículo, almacenados en termos que les permitan conservar su temperatura. Los termos deberán estar completamente limpios y perfectamente cerrados.

A su llegada al establecimiento, los alimentos deberán depositarse en los compartimientos de las mesas caliente y fría, al igual que en el refrigerador de los postres y las bebidas.

Proveedores

La producción de los alimentos se subcontratará al restaurante *Los chapulines*. No obstante, se solicitará que se realicen mejoras a sus procesos de producción con el propósito de asegurar la higiene y disminuir el nivel de grasa con que se cocina.

En los casi diez años que el restaurante lleva operando, ha cultivado una buena relación con los proveedores de sus materias primas y ha fortalecido su experiencia en la preparación de los alimentos.

Proveedores directos

El principal será el proveedor de los recipientes desechables para servir los alimentos, establecido en la Ciudad de Puebla.

Gerencia y organización

Personal

- Un director general
- Dos personas para servir los alimentos

- Una cajera
- Una persona para atender los pedidos por teléfono
- Dos repartidores de pedidos

Conforme el negocio crezca, se incorporarán más trabajadores. Las funciones se han señalado en el proceso de atención al cliente.

El personal es el pilar de la organización. Su trato hacia el cliente está en función del buen trato que se les proporcione por parte de los dueños. Es por eso que se contempla un programa de *endomarketing*, referido en el plan de mercadotecnia. El salario que se les ofrecerá será superior al de otros negocios del mismo ramo.

Se les ofrecerá la capacitación necesaria, sobre todo en cuanto a la higiene y el buen trato a los clientes (precisados a través de un manual de operaciones que deberán respetar). Todos portarán uniformes con el logotipo y los colores del negocio. Deberán lucir impecables todos los días, usando redes para el cabello, cubre bocas y guantes de plástico para servir los alimentos.

Financiamiento y estructura

- Constitución legal: propietario único.
- La inversión total requerida para iniciar operaciones es de \$312,000.00. \$162,000.00 serán invertidos por el propietario único. Se solicitará un préstamo bancario de \$150,000.00, que serán solventados a tres años con una tasa de interés anual del 15 por ciento.

Plan financiero

Proyecciones de ventas

Las estimaciones se basan en los resultados de la investigación de mercado. De acuerdo con los estados financieros, el negocio es viable, con un crecimiento promedio anual del 30 por ciento.

Flujo de efectivo

Desde el comienzo de operaciones se tiene un saldo positivo de flujo de efectivo. El primer mes se tiene una generación neta de flujo de efectivo de \$9,408.00. A finales del primer año se cuenta con \$151,201.00. Para el segundo año esta cifra asciende a \$324,369.00.

Estado de resultados

Las utilidades netas, aunque limitadas al principio de operaciones, son positivas desde el segundo mes (\$4,380.00, equivalentes a 3.46 por ciento).

A finales del año se tiene una utilidad neta de \$188,721.00, que equivale a un 10 por ciento. Para el año dos se tiene una utilidad neta de \$440,138.00 (15 por ciento). Ver la siguiente tabla

	AÑO 1 Acumulado	AÑO 2 Acumulado	AÑO 3 Acumulado	AÑO 4 Acumulado	AÑO 5 Acumulado
Los chapulines para chi neu					
Estado de Resultados:					
Ingresos:					
Nacional:					
Ingresos por productos	\$1,703,878	\$2,610,244	\$3,572,898	\$5,404,470	\$6,993,339
Ingresos por servicios	\$103,265	\$158,197	\$216,539	\$256,986	\$280,262
Internacional:					
Ingresos por productos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Ingresos por servicios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Ingresos	\$1,807,144	\$2,768,440	\$3,789,437	\$5,661,455	\$7,273,601
Egresos:					
Gastos fijos	\$154,045	\$230,088	\$343,670	\$513,320	\$766,716
Sueldos y salarios	\$260,000	\$312,132	\$346,132	\$302,132	\$302,132
Gastos Variables	\$853,476	\$1,247,035	\$1,627,097	\$2,380,957	\$3,058,954
Otros (Gtos de Venta, etc.)	\$162,754	\$149,420	\$156,220	\$161,820	\$161,820
Total costos	\$1,430,275	\$1,938,675	\$2,473,119	\$3,358,229	\$4,289,622
Ebitda	\$376,868	\$829,765	\$1,316,318	\$2,303,227	\$2,983,979
Depreciación y Amortización	-\$28,659	-\$32,884	-\$35,321	-\$35,321	-\$35,321
Utilidad (perdida) de Operación	\$405,527	\$862,649	\$1,351,639	\$2,338,548	\$3,019,300
Gastos financieros corto plazo	-\$62,398	-\$62,398	-\$57,198	\$0	\$0
Gastos financieros largo plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Utilidad antes de impuestos	\$343,129	\$800,251	\$1,294,441	\$2,338,548	\$3,019,300
ISR (35%)	\$120,095	\$280,088	\$453,055	\$818,492	\$1,056,755
PTU (10%)	\$34,313	\$80,025	\$129,444	\$233,855	\$301,930
Utilidad (pérdida neta)	\$188,721	\$440,138	\$711,943	\$1,286,201	\$1,660,615
Margen de utilidades netas:	10.44%	15.90%	18.79%	22.72%	22.83%

Escenario optimista

En caso de presentarse éste, se tendrían ingresos de \$441,000.00 a finales del primer año; \$843,094.00 a finales del segundo; \$1,285,060.00 a finales del tercero.

Escenario pesimista

Los primeros 14 meses se tendrían pérdidas. A partir del mes 15 se tendría una utilidad neta de 0.11 por ciento.

CONCLUSIONES

El negocio de comida para llevar que fue concebido sólo como una posibilidad a finales de 2004, es ahora un proyecto viable. Así lo probó el plan de negocios diseñado.

Se reforzaron las dos hipótesis del estudio: En primer lugar, el estudio de mercado confirmó la existencia de una demanda del servicio de comida para llevar. Por otro lado, el plan de negocios permitió tomar en cuenta las necesidades del segmento de mercado, lo cual incrementa las probabilidades del negocio.

Los datos financieros brindan una mayor certeza para llevar a cabo la inversión económica para establecer el negocio de comida para llevar. En el primer año se tiene una utilidad neta de \$188,721.00, equivalentes al 10 por ciento; en el segundo año dicha utilidad alcanza el 15 por ciento (\$440.138.00). El negocio se propone como principal objetivo alcanzar el 50 por ciento de la participación del mercado a finales del tercer año de operaciones. Esta meta es posible gracias a la estrategia de mercadotecnia para atraer y mantener a los clientes.

Un mejor escenario del negocio

Más aún, y quizás la aportación más importante de este proyecto es la serie de posibilidades que emergen después de haber diseñado el plan de negocios, especialmente luego de analizar los datos financieros.

Por ejemplo, gracias a esto es posible prever una manera en que *Los chapulines para chi neu'* resulte un negocio más atractivo y con una inversión inicial más baja. Esta

posibilidad consiste en la reestructuración del actual restaurante *Los chapulines* a un establecimiento exclusivo de comida para llevar. De acuerdo con los propietarios de este restaurante, las ventas actuales por concepto del consumo de alimentos son insuficientes para cubrir los costos fijos.

De llevarse a cabo esta reestructuración, se tendrían las siguientes ventajas:

- La inversión inicial se reduce de \$312,000.00 a \$180,000.00. Esto debido a que ya no se requeriría el vehículo para transportar los alimentos, así como los termos para almacenar los alimentos y el equipo de aire acondicionado.
- Disminución de algunos gastos fijos.
- Se evitaría el inconveniente de buscar un nuevo local en la Ciudad de Juchitán, pues la mayor parte de los locales están ocupados.
- Las utilidades al final del primer año serían de \$225,296.00 (12.47 por ciento); para el segundo estas utilidades ascenderían a \$527,312.00 (18.51 por ciento).

Cabe señalar que la reestructuración permitiría a los propietarios continuar empleando las instalaciones para preparar banquetes para eventos especiales, como lo ha hecho desde su creación.

Importancia del plan de negocios

Este estudio confirma la importancia del plan de negocios para crear una empresa, ya que permite analizar sus componentes desde distintos ángulos. Así mismo, sin la realización de este trabajo sería inconcebible observar con tanta claridad las posibilidades que deja entrever el nuevo negocio.

En un principio el autor tenía una visión muy estrecha sobre un plan de negocios: una serie de pasos para planear la creación de una empresa. Sin embargo, la literatura revisada acerca de la planeación estratégica amplió esta visión inicial, al considerarlo como un proceso flexible y abierto a una gama de posibilidades incluso fortuitas.

Aunque estas consideraciones de Mintzberg y Quinn (1991) no se hallan explícitas en el plan de negocios diseñado, representan la base para responder oportunamente a las

contingencias que se puedan presentar. En otras palabras, permitirá enfrentar los problemas con creatividad y la flexibilidad necesarias para alcanzar los objetivos del plan de negocios.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar J, D. (2005, 10 de octubre). Franquicias, un negocio redondo. *El Universal*.
Obtenido el 23 de octubre de 2005 en:
http://www2.eluniversal.com.mx/pls/impreso/noticia.html?id_nota=47852&tabla=finanzas
- Alcázar R., R. (2001). *El emprendedor de éxito: Guía de planes de negocios* (2ª. Ed.). México D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.
- Alet, J. (1994). *Marketing directo integrado* (2ª. Ed). Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Barrientos M., E. (2003). *Plan de negocios para la creación de un Day Spa en la ciudad de Puebla*. Tesis de la Licenciatura en Administración de Empresas, Universidad de las Américas, Puebla, México.
- Bornemann, G. (2001, octubre). Curso de Mercadeo II. Manuscrito no publicado, Maestría en Administración y Dirección de Empresas (MADE), Universidad Centroamericana.
- Brandenburger, A. M. y Nalebuff, B. J. (1995, Julio-Agosto). "The right game: Use Game Theory to shape strategy." *Harvard Business Review*. 57-75.
- Burton, E. J. y McBride, W. B. (1988). *Total business planning: A step-by-step guide with forms*. New York, EEUU: John Wiley & Sons.
- Cámara Nacional de Comercio, delegación Juchitán.
- Cavazos A., J. (2006, Julio 06). Comunicación personal. Profesora de tiempo completo en el área de Mercadotecnia. Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.
- Coss, M. (2004, octubre). Comunicación personal. Clase de Propiedad Industrial y Derecho de Autor. Universidad Madero, Puebla, México.
- Datamonitor. (2005, mayo). France: Ready meals: Gourmet to go. Obtenido el 23 de octubre de 2005 en: <http://www.just-food.com/article.aspx?id=84314&lk=s>
- Díaz A., M. (2000). *Plan de negocios para la creación de una empresa textil con inversión extranjera directa*. Tesis de la Maestría en Administración de Empresas, Universidad de las Américas, Puebla, México

- Díaz B., José. (2005, 5 de septiembre). “Advierten que México será viejo antes que rico”. *Reforma*, pp. 32A
- Entrepreneur.com Inc. (2004). *Restaurante y cinco otras empresas de comida*, (en línea). Obtenido el 10 de octubre de 2005 en: www.sba.gov/espanol/Biblioteca_en_Linea/restaurante_kit.pdf
- Ferrel, O. C., Hartline, M. D. y Lucas, G. H. (2002). *Estrategia de marketing* (2ª. Ed.). México, DF: Thomson.
- Finisterra do Paço y Arminda M. (2004, septiembre). “Estudio de los estilos de vida y las actitudes de compra –una aplicación al caso de los consumidores residentes en zonas urbanas y en zonas rurales.” Trabajo presentado en el AMS Cultural Perspectives on Marketing Conference, Puebla, México.
- Fornierino, M., Sánchez, C. M. y Zhang, M. (2004, septiembre). “Values and motivations for business study abroad: A cross-cultural study.” Trabajo presentado en el AMS Cultural Perspectives on Marketing Conference, Puebla, México.
- Fred, R. D. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9ª. Ed.). México, DF: Pearson Educación de México.
- Giuliani, A. C. (2005, mayo). Cátedra de Practicum Internacional. Profesor de mercadotecnia de la Universidad Metodista de Piracicaba-UNIMEP, San Pablo, Brasil.
- Hotel Quinta Real San Miguel de Allende. Manual de Bienvenida.
- INEGI. (2000). *XII Censo General de Población y Vivienda, 2000*. Aguascalientes, Ags., México. Aguascalientes, México: Talleres Gráficos del INEGI.
- INEGI. (1999). *Censo Económico 1999*. Aguascalientes, México: Talleres Gráficos del INEGI.
- INEGI. (2004). *Censo Económico 2004*. Aguascalientes, México: Talleres Gráficos del INEGI.
- Kautz, J. (1998-2006). *Small business notes: The planning process*. Obtenido el 26 de Febrero de 2005 en <http://www.smallbusinessnotes.com/planning/planning.html>.
- Kosnik, T. J. (1989, febrero). “Corporate positioning: How to assess –and build- a company’s reputation.” *Harvard Business Review*.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de marketing: La edición del milenio*. Estado de México, México: Pearson Educación de México.

- Kushell, J. (2001). *Sólo para emprendedores*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Lambing, P. y Kuehl, C. (1998). *Empresarios pequeños y medianos*. Estado de México, México: Prentice Hall.
- Lambin, Jean-Jacques. (1995). *Marketing estratégico* (3ª. Ed.). Madrid, España: McGraw-Hill.
- Lerín P., S. y Miano B., M. (2001, noviembre). *El beber y el tomar en Juchitán, Oaxaca. Cultura local y globalización del beber: el caso de la cerveza*. Conferencia presentada en el Cuarto Congreso Chileno Antropología, que se realizó en la Universidad de Chile.
- López A., A. y Loera y Sánchez C., M. J. (2001). *Mercados potenciales 2001: El mercado de los consumidores mexicanos por niveles socioeconómicos*. Esigma, Estudios de Mercado y Consultoría de Negocios.
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de mercados; Un enfoque aplicado* (4a. Ed.). México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Malburg, C. R. (1994). *Planes de negocios para manejar las operaciones cotidianas: Resultados reales para gerentes y dueños de pequeñas empresas*. México: Panorama.
- Martínez S, J. M. (2002). *Marketing de servicios profesionales: Para la pequeña y mediana empresa*. Madrid: Pearson Educación de México S.A.
- Mendoza C., W. (2005, 28 de marzo). Comunicación personal. Presidente de la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes A.C. (CANIRAC), en el Istmo de Tehuantepec.
- Mintzberg, H. y Quinn, J.B. (1991). *The strategy process: Concepts, contexts, cases* (2nd. Ed.). New Jersey, EEUU: Prentice Hall.
- Ollé, M. (1998). *El plan de empresa cómo planear la creación de una empresa*. México: Alfaomega
- Osgood, W. R. (1985). *Métodos efectivos de la planificación de negocios*. México: Limusa S.A. de C.V.
- Rojas, R. (1982). *Guía para realizar investigaciones sociales* (7ª. ed.). México, DF: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Siegel, E. S., Ford, B. R. y Bornstein, J. M. (1993). *The Ernst & Young business plan guide* (2nd. Ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Stutely, R. (2000). *Plan de negocios: La estrategia inteligente*. México: Prentice Hall.

Wemischner, R. y Karp, K. (1997). *Gourmet to go: A guide to opening and operating a specialty food store*. New York: John Wiley & Sons Inc.

Zeithaml, V. A. y Bitner, M. J. (2003). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (3th. Ed.). New York: McGraw-Hill/Irving.

Ruiz, R. (2005, 5 de octubre). Comida to go. *Plataforma financiera*. Obtenido el 23 de octubre de 2005 en:
<http://www.lapolaka.com/comun/desplegado.php?idarticulo=43442bb072c1d>

**Desarrollo de un Plan de Negocios para Crear un Nuevo Establecimiento de Comida para Llevar en Juchitán, Oaxaca.
Mauro García Domínguez**

Estamos realizando un estudio de mercado para conocer sus necesidades y satisfacerlas a través de un nuevo negocio en Juchitán. Agradecemos sea tan amable de contestar las siguientes preguntas.

Ama de casa

Marcar con una (X) la opciones elegidas.

1. ¿En dónde come regularmente (a la hora de la comida)?

- Casa (pasar a la 1.1)
- Trabajo (pasar a la 1.1)
 - ¿Hay un lugar cómodo para comer en su trabajo?
 - Sí
 - No
- Restaurante o fonda
- Otro: _____

1.1 ¿Quién prepara sus alimentos?

- Yo misma(o) hago la comida
- Tengo quien me los prepare en casa
- Los compro
- Otro: _____

2. ¿Qué le gusta comer más?

- Pollo
- Carnes
- Mariscos
- Ensaladas y verduras
- De todo
- Otro: _____

3. ¿Cuál de los siguientes negocios le gustaría más a usted que hubiera en Juchitán?

- Un nuevo restaurante
- Cafetería
- Comida para llevar
- Otro: _____

4. ¿Ha comprado comida para llevar?

- Sí
- No (responder por qué y pasar a la pregunta 5)
¿Porqué? _____

4.1 ¿Con qué regularidad compra comida para llevar?

- Rara vez
- Un día a la semana
- Dos días a la semana
- Tres días a la semana
- Más de tres a la semana

4.2 ¿Qué compra?

- Comida corrida/casera
- Antojitos
- Pizzas
- Lo que encuentre
- Otro: _____

4.3 ¿En dónde la compra?

- En Maxihamburguesas
- Las Cazuelas
- En el mercado
- La Vianda
- Otro: _____

4.4 ¿Qué tan a gusto está con este lugar?

- Mucho
- Algo
- Poco
- Nada
- No tengo otra opción

4.5 ¿Para cuántas personas de su familia compra?

- 1 persona
- 2 personas
- 3 personas
- Más de tres personas

4.6 ¿Cuánto le parece justo pagar por una comida completa para una persona (sopa, guisado, guarnición y agua)?

- _____

5. ¿Qué tan importante considera los siguientes aspectos en un negocio de comida? (Enumérelos según el orden de importancia, siendo 1 el más importante).

	Ordenar
Rapidez	
Sazón	
Variedad	
Bajo precio	
Higiene	

	Orden
Trato amable	
Acep. tarjeta de crédito	
Buenos recipientes	
Servicio a domicilio	
Buena decoración	

6. ¿Cuántos de los siguientes platillos le gustaría encontrar en un negocio de comida para llevar? Indicar el número en cada una de las opciones:

- De sopas _____
- Guisados _____
- Postres _____
- Ensaladas _____

**Desarrollo de un Plan de Negocios para Crear un Nuevo Establecimiento de Comida para Llevar en Juchitán, Oaxaca.
Mauro García Domínguez**

7. ¿Por dónde le gustaría que hubiera un nuevo negocio de comida para llevar?

- Cerca del centro
- En una calle con fácil acceso y estacionamiento
- Otro: _____

8. ¿A través de qué medios se entera de nuevas promociones en Juchitán?

- Radio
- Periódicos
- Volantes
- Carrito de sonido
- Otro: _____

9. ¿Qué opinión tiene acerca del restaurante Los Chapulines?

- No lo conozco
- Nunca he ido a comer
- Es rica su comida
- Está pequeño
- Otro: _____

10. ¿Qué tan dispuesto estaría para cambiar de lugar donde compra sus alimentos actualmente?

- () Mucho () Algo () Poco () Nada

Indique si las siguientes frases son verdaderas o falsas para usted.

	Falso	Verdadero
Prefiero comer antojitos que comida corrida		
Estoy aburrido con la poca variedad de alimentos que ofrecen los negocios		
Me gustan las ensaladas		
Prefiero comer en casa que en un restaurante		
Generalmente trato de consumir alimentos nutritivos		
Me resulta fácil comprar mi comida		

II. Datos demográficos

11. Sexo () Masculino () Femenino

11.1 ¿Tiene tiempo para preparar sus alimentos en casa?

- () Sí () No

12. ¿Vive en Juchitán?

- Sí → ¿En qué sección? _____
- No → ¿En dónde vive? _____

13. Edad: _____

14. Estado civil: () Soltero () Casado → No. de hijos _____

15. Ingreso mensual:

- Menos de 2 mil
- De 2 a 4 mil
- De 4 a 6 mil
- De 6 a 8 mil
- Más de 8 mil

16. Tiempo de tu casa a tu trabajo:

- () Menos de 5 mins () De 6 a 10 mins () Más de 10 mins

17. ¿A qué hora come?: _____

Nombre del encuestador: _____