



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

**Análisis del mercado de los Gaspachos en México y su viabilidad
para el desarrollo como franquicia**

T e s i s

Que para optar por el grado de:

Maestra en Administración

Presenta:

María de Lourdes Cárdenas Damián

Tutor:

M.E.D.E. Sergio Manuel Carranza Moreno
Facultad de Contaduría y Administración

Ciudad de México, mayo de 2018



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE
CONTENIDO

	PAGINA
1. Introducción.....	5
2. Justificación	6
3. Planteamiento del problema.....	7
4. Objetivos.....	8
4.1 Objetivo general de la investigación	8
4.2 Objetivos específicos de la investigación	8
5. Preguntas de investigación.....	9
5.1 Pregunta general de investigación	9
5.2 Preguntas específicas de investigación	9
6. Hipótesis	10
7. Contrastación de hipótesis.....	10
8. Cuadro de congruencia.....	11
9. Metodología de la investigación	13
9.1 Variables de control- independientes.....	13
9.2 Variables dependientes.....	13
9.3 Ecuación de la investigación	14
9.4 Modelo de análisis.....	14
9.5 Posible título.....	14
9.6 Tesis Fundamental.....	15
10. Marco Teórico	
10.1 Modelo de Negocios, Alex Osterwalter.....	17
10.2 Lean Starup, Bob Dorf.....	34
10.3 Ventaja Competitiva- Michael Porter.....	42
10.4 Pestlé.....	44
11. Marco Conceptual	
11.1 AgroNegocios.....	48
11.2 Plan de negocios.....	48
11.3 Integración Vertical.....	50
11.4 Franquicia.....	52
11.5 Franquiciante.....	52
11.6 Gazpachos.....	53
12. Análisis del Mercado	
12.1 Análisis de la Industria de los Gazpachos en México	54

12.2	Análisis de la Industria de las Franquicias en México	54
12.3	Aspectos Cuantitativos del Mercado.....	54
12.4	Aspectos Cualitativos del Mercado	55
12.5	Análisis de la Competencia México.....	56
12.6	Prácticas Comerciales	61
13. Análisis Pestle		
13.1	Consideraciones Políticas.....	61
13.2	Consideraciones Económicas	61
13.3	Consideraciones Culturales.....	62
13.4	Consideraciones Legales	63
14. La Franquicia		
14.1	Visión.....	64
14.2	Misión.....	64
14.3	Valores	64
14.4	Objetivos.....	65
14.5	Composición y antecedentes del Cuerpo Directivo	65
14.6	Modelo de Negocios.....	66
14.7	Análisis FODA	68
15. Marketing		
15.1	Construcción de Marca.....	69
15.2	Proposición de valor.....	70
15.3	Identidad de Marca.....	70
16. Producto		
16.1	Envase	71
16.2	Etiquetado.....	72
16.3	Especificaciones.....	72
17. Precio		
17.1	Arquitectura de Precios.....	75
17.2	Plaza- Distribución.....	76
17.3	Canales de Distribución.....	78
18. Promoción		
18.1	Estrategia de comunicación.....	80
19. Validación en el mercado		
19.1	Metodología de la investigación Lean Starup.....	80
20. Operaciones		
20.1	Comisariato	82
20.2	Producción	83
20.3	Instalaciones (Planta, mobiliario y Equipo).....	83
20.4	Localización.....	83
20.5	Costos de Producción.....	84

20.6	Procesos Productivos.....	85
20.7	Proveedores.....	87
20.8	Tecnologías.....	87
20.9	Normas de Calidad Nacionales e Internacionales.....	88
20.10	Aspectos de Logística.....	88
20.11	Almacenaje.....	88
20.12	Transporte.....	89
20.13	Formas de pago y Contratos.....	89
20.14	Tienda Modelo.....	90
21. Organización y Dirección		
21.1	Estructura Organizacional.....	90
21.2	Organigrama.....	91
21.3	Descripción de Funciones.....	91
21.4	Asesores Externos.....	92
22. Riesgos Críticos		
22.1	Internos.....	93
22.2	Externos.....	93
23. Proyecciones financiera		
23.1	Estados financieros anuales (proyecciones a cinco años).....	94
23.2	Valor presente neto y tasa interna de retorno.....	99
24. Legal		
24.1	Acta Constitutiva.....	99
24.2	Contrato de franquicia.....	101
24.3	Propiedad intelectual.....	107
24.4	Permisos para operar.....	109
25. Conclusiones.....		
Anexos		114
Glosario		129
Tablas.....		130
Bibliografía.....		132
Referencias Internet.....		132

1. Introducción

En México la obesidad es un problema que se presenta hoy en día en la mayor parte de la población mexicana.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) la cual está compuesta por 35 países alrededor del mundo, nos dice que México pertenece a las naciones con mayor obesidad en adultos en el mundo y el reporte Obesity Update, más de la mitad de los adultos y casi 1 de cada 6 niños padecen sobrepeso u obesidad en países asociados a la OCDE. El 19.5% de los adultos de los países que pertenecen a la OCDE padece obesidad, y los países con mayor prevalencia son:

Estados Unidos, con un 38.2%

México, con un 32.4%

Nueva Zelanda, con un 30.7%

La OCDE Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico en su panorama de la salud 2017, dio a conocer que la proporción de mexicanos con esas características suma 72.5%: con obesidad 33.3% y con sobrepeso 39.2%. Teniendo como dato que en los últimos 10 años el porcentaje de población obesa ha incremento un 3.3%.

Es por ello que a través de la investigación del análisis del mercado de los gazpachos comprobaremos sí es posible reducir los índices de obesidad existentes en nuestro país.

Por otro lado los gazpachos, originarios de Morelia, Michoacán; son un alimento rico en vitaminas y una comida rápida que se podría dar a conocer alrededor de la república mexicana para que de esta forma los mexicanos se alimenten de alimentos saludables y no de comida chatarra. A su vez se generan empleos, en cada una de

las gaspacherías establecidas y para ello es esencial que se realice el modelo óptimo para poder desarrollarse como franquicias. Teniendo como futuras consecuencias: generar empleos, promover la gastronomía michoacana y ofrecer un alimento diferente, sano y de alta calidad, con las mismas frutas que nuestro país cosecha.

A lo largo del presente estudio veremos acerca de las diferentes formas actuales en cómo se realiza un modelo de negocios, el modelo de negocios de gaspachulas y los resultados del estudio de investigación en la ciudad de México.

2. Justificación

Una de las principales razones del presente estudio es que yo Lourdes Cárdenas, soy originaria de Morelia, Michoacán y me considero una amante de los gaspachos, por lo cual me gustaría que todos los mexicanos tuvieran fácil acceso a consumir ese delicioso alimento, rico en vitaminas, sabores y frescura.

Al mismo tiempo me he dado cuenta que la obesidad en México es un problema que crece cada vez más, debido a las vidas tan aceleradas que llevamos, consumimos alimentos que son rápido de adquirir y consumir, sin fijarnos en los verdaderos nutrientes que necesita nuestro organismo. Por otro lado, los niños de nuestro país reciben una educación alimenticia no buena, con la comida rápida que le ofrecen sus padres y todo lo que ven en su entorno.

Es por ello que el presente estudio tiene como finalidad realizar un análisis del mercado de los gaspachos en la Ciudad de México, para poder conocer la factibilidad de su venta y a su vez la viabilidad que se tiene para desarrollarse como franquicias.

3. Planteamiento del problema

Como mencionamos anteriormente sobre la problemática actual que existe en nuestro país con respecto a la obesidad. Las estadísticas que nos menciona el ISSSTE, en México, el 70% de los mexicanos padece sobrepeso y casi una tercera parte sufre de obesidad, además, esta enfermedad se asocia principalmente con la diabetes y enfermedades cardiovasculares, pero también con trastornos óseos y musculares y algunos tipos de cáncer.¹

De igual forma los hábitos alimenticios de los mexicanos poco saludables y la falta de ejercicio ocasionan el 32% de las muertes de mujeres y el 20% de hombres en el país. De igual manera el ISSSTE nos recomienda la forma más efectiva para conocer el grado de obesidad y sobrepeso en las personas y esta es de acuerdo a su Índice de Masa Corporal (IMC).

Por otro lado la Organización Mundial de la Salud (OMS), cuenta con criterios establecidos, considerando que una persona tiene sobrepeso cuando su IMC está entre 25.0 y 29.9; se considera obesidad grado I cuando el IMC está entre 30.0 y 34.9; obesidad grado II cuando el IMC está entre 35.0 y 39.9, y obesidad grado III cuando el IMC es igual o mayor a 40.

Con esta información se confirma el gran problema que viven hoy en día los mexicanos respecto a la obesidad, sumado a esto todas las enfermedades que se desencadenan a causa de la misma.

¹ Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, . (19 de enero de 2016). La Obesidad en México. [¡Por tu salud, quítate un peso de encima! La obesidad se puede prevenir.]. Recuperado de <https://www.gob.mx/issste/articulos/la-obesidad-en-mexico>

4. Objetivos

4.1 Objetivo general de la investigación:

Analizar el mercado de los Gaspachos originarios de Morelia, en México en la delegación de Coyoacán y su viabilidad para el desarrollo como franquicias.

4.2 Objetivos específicos de la investigación:

Objetivo 1: Identificar cuáles son las mejores formas de desarrollar un correcto análisis de mercado en la ciudad de México, en la delegación de Coyoacán sobre el mercado de gaspachos.

Objetivo 2: Observar cuales han sido los errores dentro del mercado de los Gaspachos originarios de Morelia, que hay en la ciudad de México.

Objetivo 3: Describir las ventajas que se presentan con el desarrollo como franquicias en la venta de Gaspachos en la ciudad de México, en la delegación de Coyoacán.

Objetivo 4: Identificar cuáles son los patrones de los clientes potenciales de Gaspachos en la ciudad de México, en la delegación de Coyoacán.

5. Preguntas de investigación

5.1 Pregunta general de investigación:

¿Cómo lograr un análisis del mercado de los Gaspachos originarios de Morelia, en México en la delegación de Coyoacán y su viabilidad para el desarrollo como franquicias?

5.2 Preguntas específicas de la investigación:

Pregunta 1 ¿Cuál es la mejor forma para desarrollar un correcto análisis de mercado en la ciudad de México, en la delegación de Coyoacán sobre el mercado de gazpachos?

Pregunta 2 ¿Qué características tienen las empresas del mercado de Gaspachos originarios de Morelia, con fracaso en la ciudad de México, en la delegación de Coyoacán?

Pregunta 3 ¿Cuáles son las ventajas al desarrollar un plan como franquicias en la venta de Gaspachos en la ciudad de México?

Pregunta 4 ¿Cuáles son los patrones que presentan los clientes potenciales de Gaspachos en la ciudad de México, en la delegación de Coyoacán?

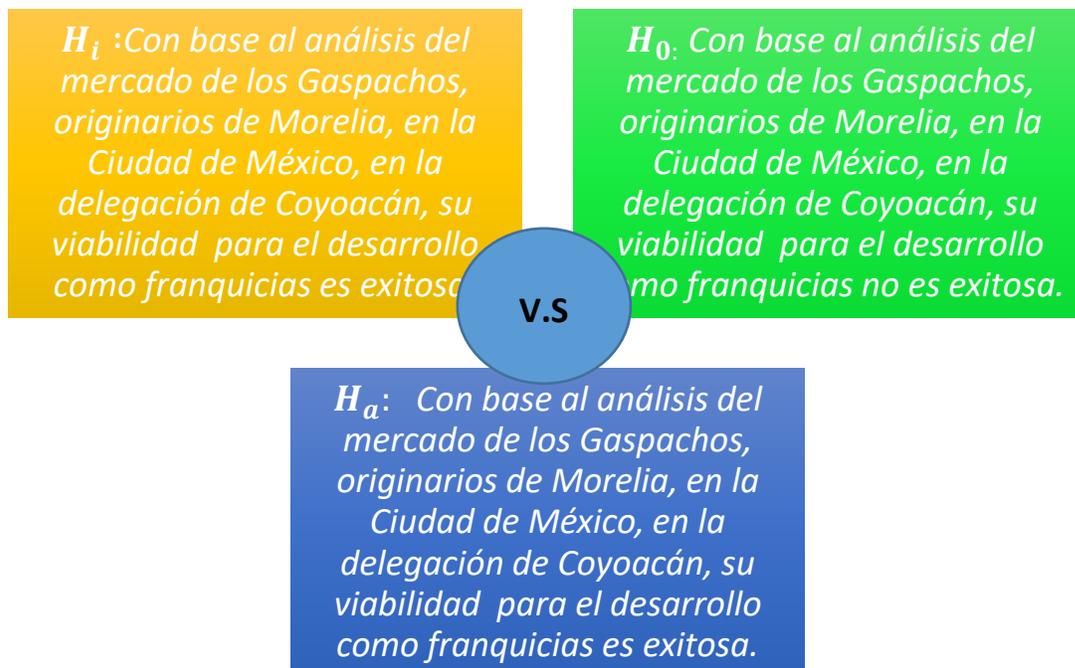
6. Hipótesis

H_i : Con base al análisis del mercado de los Gaspachos, originarios de Morelia, en la Ciudad de México, en la delegación de Coyoacán, su viabilidad para el desarrollo como franquicias es exitosa.

H_0 : Con base al análisis del mercado de los Gaspachos, originarios de Morelia, en la Ciudad de México, en la delegación de Coyoacán, su viabilidad para el desarrollo como franquicias no es exitosa.

H_a : Con base al análisis del mercado de los Gaspachos, originarios de Morelia, en la Ciudad de México, en la delegación de Coyoacán, su viabilidad para el desarrollo como franquicias es exitosa.

7. Contrastación de hipótesis



8. Cuadro de congruencia

Cuadro de relación entre los objetivos, preguntas de investigación e hipótesis:

<p>Objetivo general:</p> <p>Analizar el mercado de los Gaspachos originarios de Morelia, en México en la delegación de Coyoacán y su viabilidad para el desarrollo como franquicias.</p>		
<p>Pregunta general:</p> <p>¿Cómo lograr un análisis del mercado de los Gaspachos originarios de Morelia, en México en la delegación de Coyoacán y su viabilidad para el desarrollo cómo franquicias?</p>		
<p>Hipótesis:</p> <p>Con base al análisis del mercado de los Gaspachos, originarios de Morelia, en la Ciudad de México, en la delegación de Coyoacán, su viabilidad para el desarrollo como franquicias es exitosa.</p>		
<p>Objetivo específico:</p> <p>Objetivo 1: Identificar cuáles son las mejores formas de desarrollar un correcto análisis de mercado en la ciudad de México, en la delegación de Coyoacán sobre el mercado de gaspachos.</p>	<p>Pregunta específica:</p> <p>Pregunta 1: ¿Cuál es la mejor forma para desarrollar un correcto análisis de mercado en la ciudad de México, en la delegación de Coyoacán sobre el</p>	<p>Hipótesis específica:</p> <p><i>H_i: Con base al análisis del mercado de los Gaspachos, originarios de Morelia, en la Ciudad de México, en la delegación de Coyoacán, su viabilidad para el desarrollo como</i></p>

<p>Objetivo 2: Observar cuales han sido los errores dentro del mercado de los Gaspachos originarios de Morelia, que hay en la ciudad de México.</p> <p>Objetivo 3: Describir las ventajas que se presentan con el desarrollo como franquicias en la venta de Gaspachos en la ciudad de México, en la delegación de Coyoacán.</p> <p>Objetivo 4: Identificar cuáles son los patrones de los clientes potenciales de Gaspachos en la ciudad de México, en la delegación de Coyoacán.</p>	<p>mercado de gazpachos?</p> <p>Pregunta 2 ¿Qué características tienen las empresas del mercado de Gaspachos originarios de Morelia, con fracaso en la ciudad de México, en la delegación de Coyoacán?</p> <p>Pregunta 3 ¿Cuáles son las ventajas al desarrollar un plan como franquicias en la venta de Gaspachos en la ciudad de México?</p> <p>Pregunta 4 ¿Cuáles son los patrones que presentan los clientes potenciales de Gaspachos en la ciudad de México, en la delegación de Coyoacán?</p>	<p><i>franquicias es exitosa.</i></p> <p><i>H₀: Con base al análisis del mercado de los Gaspachos, originarios de Morelia, en la Ciudad de México, en la delegación de Coyoacán, su viabilidad para el desarrollo como franquicias no es exitosa.</i></p> <p><i>H_a: Con base al análisis del mercado de los Gaspachos, originarios de Morelia, en la Ciudad de México, en la delegación de Coyoacán, su viabilidad para el desarrollo como franquicias es exitosa.</i></p>
---	--	--

9. MÉTODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

La manera en que se propone llevar a cabo la presente investigación es, por medio de la metodología Lean Startup, la cual busca crear Modelos de Negocios Repetibles y Escalables.

Tema de investigación: Análisis del mercado de Gaspachos y su viabilidad como franquicia.

9.1 VARIABLES DE CONTROL- INDEPENDIENTES:

ORGANIZACIONALES.- *Metodología Lean Startup*

X1: Metodología Lean Startup (*Variable de control*)

En esta variable de control se requiere realizar el pivoteo bajo la metodología de Lean Startup, para el estudio de mercado.

1. Crear
2. Medir
3. Aprender

9.2 VARIABLES DEPENDIENTES: Modelo de negocios

Y1: *Modelo de Negocios*

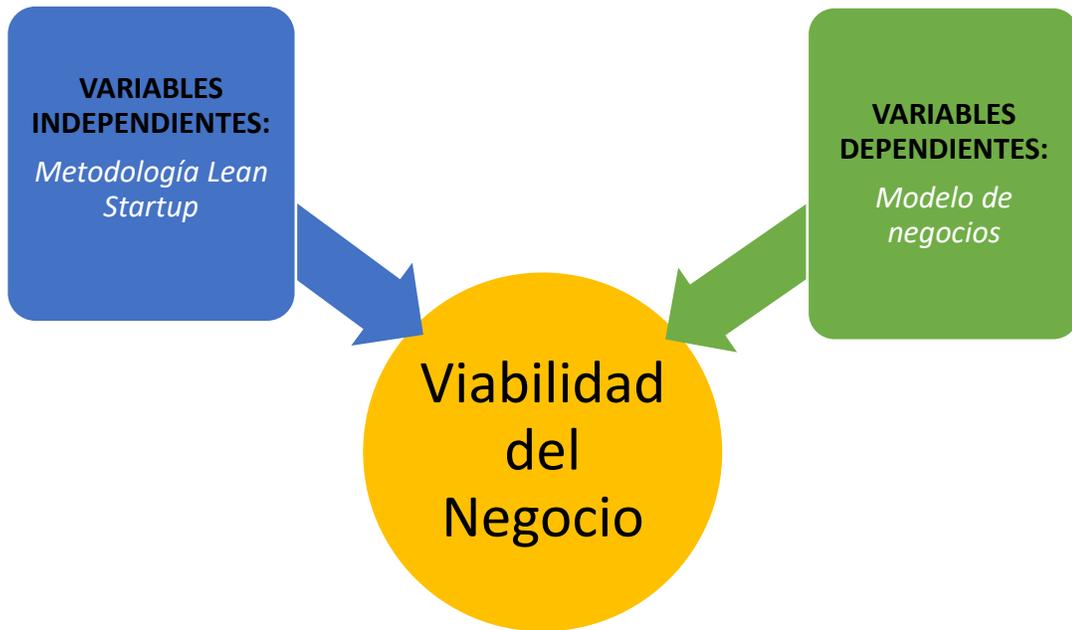
En esta variable dependiente se pretende obtener las respuestas de los clientes potenciales para así, poder determinar el modelo de negocios.

9.3 ECUACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

$Y_1 = F \text{ de } X_1$

9.4 MODELO DE ANÁLISIS:

Relación Causa Y Efecto



9.5 POSIBLE TÍTULO:

Análisis del mercado de los Gaspachos en México y su viabilidad como negocio.

9.6 TESIS FUNDAMENTAL

El autor que inspira para la realización de la presente tesis es el líder “Alexander Osterwalder” quien, a través de su metodología sistemática y práctica para lograr la innovación del modelo de negocio, con el Modelo CANVAS ha logrado fortalecer estrategias en los negocios, además de una ventaja competitiva a través de la innovación del modelo de negocio. Es por ello que decidí realizar la investigación en base al estudio de Osterwalder, quien ha logrado ser asesor para las multinacionales más importantes del mundo, como 3M, Ericsson, IBM, Telenor, Deloitte, Capgemini y Logica, así como para algunos servicios públicos y gubernamentales de Canadá. Además de escribir varios libros, y recientemente confundador de “strategyzer.com”, un portal que se dedica a proveer soluciones informáticas a las empresas.

10.Marco Teórico

10.1 Modelo de Negocios, Alex Osterwalder

El lienzo del modelo de negocios, es un lenguaje común para describir, visualizar, evaluar y modificar modelos de negocios.

Un modelo de negocios describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.

El lienzo se divide en nueve módulos; segmentos de mercado, propuestas de valor, canales, relaciones con cliente, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costes.

➤ Segmentos de mercado:

Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables), y es posible aumentar la satisfacción de los mismos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes. Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños. Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta. Una vez que se ha tomado esta decisión, ya se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo.

Los grupos de clientes pertenecen a segmentos diferentes si:

- ✓ Sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente;
- ✓ Son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos;
- ✓ Requieren un tipo de relación diferente;
- ✓ Su índice de rentabilidad es muy diferente;
- ✓ Están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.

Existen varios segmentos de mercado. A continuación se presentan algunos ejemplos:

Mercado de masas

Los modelos de negocio que se centran en el público general no distinguen segmentos de mercado. Tanto las propuestas de valor como los canales de distribución y las relaciones con los clientes se centran en un gran grupo de clientes que tienen necesidades y problemas similares. Este tipo de modelo de negocio es bastante habitual en el sector de la electrónica de gran consumo.

Nicho de mercado

Los modelos de negocio orientados a nichos de mercado atienden a segmentos específicos y especializados. Las propuestas de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes se adaptan a los requisitos específicos de una fracción del mercado. Estos modelos de negocio son frecuentes en las relaciones proveedor-cliente. Es el caso, por ejemplo, de muchos fabricantes de piezas de vehículos, que dependen en gran medida de los principales fabricantes de automóviles.

Mercado segmentado

Algunos modelos de negocio distinguen varios segmentos de mercado con necesidades y problemas ligeramente diferentes. El departamento comercial de un banco como Credit Suisse, por ejemplo, puede realizar distinciones entre un gran grupo de clientes cuyos activos alcanzan los cien mil dólares y un grupo más pequeño de clientes con un patrimonio neto superior a los quinientos mil dólares. Ambos segmentos tienen necesidades y problemas similares, aunque fluctuantes. Esta situación tiene implicaciones para los demás módulos del modelo de negocio de Credit Suisse, como la propuesta de valor, los canales de distribución, las relaciones con los clientes y las fuentes de ingresos. Éste es también el caso de Micro Precision Systems, una empresa especializada en soluciones externas de fabricación y micromecánica que atiende a tres segmentos de mercado diferentes: la industria relojera, la industria médica y el sector de la automoción industrial, a los que ofrece una propuesta de valor diferente.

Mercado diversificado

Una empresa que tenga un modelo de negocio diversificado atiende a dos segmentos de mercado que no están relacionados y que presentan necesidades y problemas muy diferentes. Es el caso de amazon.com que, en 2006, decidió diversificar el comercio al por menor con la oferta de servicios de «computación en la nube» (cloud computing): espacio de almacenamiento en línea y uso del servidor a petición. Así, amazon.com empezó a prestar servicio a un segmento de mercado

totalmente diferente (las empresas web) con una propuesta de valor totalmente distinta. El fundamento estratégico de esta diversificación se encuentra en la potente infraestructura informática de amazon.com, que hace posible su uso compartido para las operaciones de venta al por menor y el nuevo servicio de cloud computing.

Plataformas multilaterales (o mercados multilaterales)

Algunas empresas se dirigen a dos o más segmentos de mercado independientes. Una empresa de tarjetas de crédito, por ejemplo, necesita una gran base de clientes y una gran base de comercios que acepten sus tarjetas. Del mismo modo, una empresa que ofrezca un periódico gratuito necesita un gran número de lectores para atraer a los anunciantes, a los que necesita para financiar la producción y distribución del diario. Ambas partes son necesarias para que el modelo de negocio funcione (en la página 76 se ofrece más información sobre las plataformas multilaterales).

➤ Propuesta de valor

La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes. Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva o rompedora, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional.

Una propuesta de valor crea valor para un segmento de mercado gracias a una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de dicho segmento. Los valores pueden ser cuantitativos (precio, velocidad del servicio, etc.) o cualitativos (diseño, experiencia del cliente, etc.). Los elementos de la lista

siguiente, que no pretende ser completa, pueden contribuir a la creación de valor para el cliente.

Novedad

Algunas propuestas de valor satisfacen necesidades hasta entonces inexistentes y que los clientes no percibían porque no había ninguna oferta similar. Por lo general, aunque no siempre, este tipo de valor está relacionado con la tecnología. Los teléfonos móviles, por ejemplo, han creado una industria completamente nueva alrededor de las telecomunicaciones móviles. Otros ejemplos, como los fondos de inversión éticos, tienen poco que ver con las nuevas tecnologías.

Mejora del rendimiento

El aumento del rendimiento de un producto o servicio solía ser una forma habitual de crear valor. ¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes? ¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar? ¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos? ¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado? El sector informático utilizó esta técnica durante mucho tiempo, comercializando equipos cada vez más potentes. Sin embargo, el mayor rendimiento tiene sus límites. En los últimos años, un PC más rápido, un mayor espacio de almacenamiento en disco o unos gráficos mejores ya no generan un crecimiento proporcional en la demanda del mercado.

Personalización

La adaptación de los productos y servicios a las necesidades específicas de los diferentes clientes o segmentos de mercado crea valor. Este enfoque da cabida a los productos y servicios personalizados al tiempo que aprovecha las economías de escala.

«El trabajo, hecho»

También se puede crear valor ayudando al cliente a realizar determinados trabajos. RollsRoyce comprende este concepto a la perfección: sus clientes del sector aeronáutico confían totalmente en Rolls-Royce para la fabricación y el

mantenimiento de sus motores de reacción. Su acuerdo permite a los clientes centrarse en la dirección de sus aerolíneas, que pagan a RollsRoyce una cuota por cada hora de funcionamiento del motor.

Diseño

El diseño es un factor importante, aunque difícil de medir. Un producto puede destacar por la superior calidad de su diseño. En los campos de la moda y la electrónica de consumo, el diseño puede constituir una parte esencial de la propuesta de valor.

Marca/estatus

Algunos clientes pueden encontrar valor en el sencillo hecho de utilizar y mostrar una marca específica. Llevar un Rolex, por ejemplo, indica riqueza. En el otro extremo del espectro, los skaters utilizan marcas alternativas para demostrar que van a la última.

Precio

Ofrecer un valor similar a un precio inferior es una práctica común para satisfacer las necesidades de los segmentos del mercado que se rigen por el precio. No obstante, las propuestas de valor de bajo precio tienen implicaciones importantes para los demás aspectos de un modelo de negocio.

Reducción de costes

Otra forma de crear valor es ayudar a los clientes a reducir costes. Salesforce.com, por ejemplo, vende una aplicación de gestión de relaciones con los clientes (CRM) alojada en la nube. De este modo, sus clientes no tienen que invertir el dinero y el tiempo que implica comprar, instalar y gestionar ellos mismos el software CRM.

Reducción de riesgos

Para los clientes es importante reducir el riesgo que representa la adquisición de productos o servicios. Para el comprador de un coche de segunda mano, una garantía de servicio de un año reduce el riesgo de las reparaciones y averías tras la compra. Una garantía de nivel de servicio reduce en parte el riesgo que asume el comprador de servicios de TI externalizados.

Accesibilidad

También se puede crear valor poniendo productos y servicios a disposición de clientes que antes no tenían acceso a ellos. Esto se puede hacer con una innovación en los modelos de negocio, una tecnología nueva o una combinación de ambas. NetJets, por ejemplo, popularizó el concepto de propiedad fraccionada de avión privado, ya que la compañía recurrió a un modelo de negocio innovador para poner un servicio de avión privado al alcance de personas y empresas que antes no se lo podían permitir. Los fondos de inversión son otro ejemplo de creación de valor gracias a una mayor accesibilidad: este innovador producto financiero permite que inversores con un capital modesto puedan crear carteras de inversión diversificadas.

Comodidad/utilidad

Facilitar las cosas o hacerlas más prácticas también puede ser una fuente de valor. El iPod y el iTunes, de Apple, ofrecieron a los clientes una comodidad sin precedentes para buscar, comprar, descargar y escuchar música digital. Ahora, Apple domina este sector del mercado.

➤ Canales

Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia. Los canales tienen, entre otras, las funciones siguientes:

- ✓ Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa;
- ✓ Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa;
- ✓ Permitir que los clientes comprendan productos y servicios específicos;
- ✓ Proporcionar a los clientes una propuesta de valor;
- ✓ Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.

Los canales tienen cinco fases distintas, aunque no siempre las abarcan todas. Podemos distinguir entre canales directos y canales indirectos, así como entre canales propios y canales de socios comerciales.

A la hora de comercializar una propuesta de valor, es esencial acertar con la combinación exacta de canales para aproximarse a los clientes del modo adecuado. Las empresas, para entrar en contacto con los clientes, pueden utilizar sus propios canales, los canales de socios comerciales o ambos. Los canales propios pueden ser directos como un equipo comercial interno o un sitio web o indirectos como una tienda propia o gestionada por la empresa. Los canales de socios son indirectos y abarcan un gran abanico de opciones como, por ejemplo, la distribución al por mayor, la venta al por menor o sitios web de socios.

Los canales de socios reportan menos márgenes de beneficios, pero permiten a las empresas aumentar su ámbito de actuación y aprovechar los puntos fuertes de cada uno de ellos. En los canales propios, especialmente en los directos, los márgenes de beneficios son mayores, pero el coste de su puesta en marcha y gestión puede ser elevado. El truco consiste en encontrar el equilibrio adecuado entre los diversos tipos de canales para integrarlos de forma que el cliente disfrute de una experiencia extraordinaria y los ingresos aumenten lo máximo posible.

Tipos de canal		Fases de canal				
Propio	Equipo comercial	1. Información ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	2. Evaluación ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	3. Compra ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	4. Entrega ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	5. Posventa ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?
	Ventas en internet					
Socio	Tiendas propias					
	Tiendas de socios					
	Mayorista					

Fuente: Libro Generación de Modelo de Negocios, Alexander Osterwalder

➤ Relaciones con clientes

Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada. Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los fundamentos siguientes:

- Captación de clientes.
- Fidelización de clientes.
- Estimulación de las ventas (venta sugestiva).

En sus inicios, las relaciones con clientes de los operadores de redes móviles se basaban en agresivas estrategias de captación, como los teléfonos móviles gratuitos. Cuando el mercado se saturó, los operadores cambiaron de estrategia: se centraron en la fidelización de clientes y el aumento del promedio de beneficios por cliente. El tipo de relación que exige el modelo de negocio de una empresa repercute en gran medida en la experiencia global del cliente.

Existen varias categorías de relaciones con clientes que pueden coexistir en las relaciones que una empresa mantiene con un segmento de mercado determinado:

Asistencia personal

Esta relación se basa en la interacción humana. El cliente puede comunicarse con un representante real del servicio de atención al cliente para que le ayude durante el proceso de venta o posteriormente. Este tipo de relación se establece, por ejemplo, en los puntos de venta, en los centros de llamada, por correo electrónico, etc.

Asistencia personal exclusiva

En este tipo de relación, un representante del servicio de atención al cliente se dedica específicamente a un cliente determinado. Se trata de la relación más íntima y profunda con el cliente y suele prolongarse durante un largo período de tiempo. En la banca privada, por ejemplo, los banqueros personales atienden a clientes con una renta muy elevada. También es posible encontrar relaciones similares en otros negocios; es el caso, por ejemplo, de los ejecutivos de cuentas, que se relacionan con los clientes importantes.

Autoservicio

En este tipo de relación, la empresa no mantiene una relación directa con los clientes, sino que se limita a proporcionar todos los medios necesarios para que los clientes puedan servirse ellos mismos.

Servicios automáticos

Este tipo de relación combina una forma más sofisticada de autoservicio con procesos automáticos. Un ejemplo de este tipo de relación son los perfiles personales en línea que proporcionan a los clientes acceso a servicios personalizados. Los servicios automáticos reconocen a los diferentes clientes y sus características para ofrecerles información relativa a sus pedidos o transacciones. Los mejores servicios automáticos pueden simular una relación personal (por ejemplo, recomendando un libro o una película).

Comunidades

Cada vez es más frecuente que las empresas utilicen las comunidades de usuarios para profundizar en la relación con sus clientes, o posibles clientes, y facilitar el contacto entre miembros de la comunidad. Muchas empresas tienen comunidades en línea que permiten a los usuarios intercambiar conocimientos y solucionar los problemas de otros. Además, las comunidades ayudan a las empresas a conocer mejor a sus clientes. El gigante farmacéutico GlaxoSmithKline creó una comunidad en línea privada cuando comercializó Alli, un nuevo producto de adelgazamiento que se vende sin receta. GlaxoSmithKline quería comprender mejor los retos a los que se enfrentan los adultos con sobrepeso y, de esta manera, mejorar la gestión de sus expectativas.

Creación colectiva

Son muchas las empresas que van más allá de las relaciones tradicionales y recurren a la colaboración de los clientes para crear valor. amazon.com invita a los clientes a que escriban comentarios, creando así valor para otros amantes de los libros; otras empresas animan a los clientes a que colaboren en el diseño de productos nuevos e innovadores; y otras, como youtube.com, piden a los clientes que creen contenido para el consumo público.

➤ Fuentes de ingresos

Si los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias. Las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Si responde correctamente a esta pregunta, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado. Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad.

Un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos:

- 1. Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes.*
- 2. Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.*

Existen varias formas de generar fuentes de ingresos:

Venta de activos

La fuente de ingresos más conocida es la venta de los derechos de propiedad sobre un producto físico. amazon.com vende libros, música, productos electrónicos de consumo, etc. en internet. Fiat vende vehículos que los compradores pueden conducir, revender o incluso destruir.

Cuota por uso

Esta fuente de ingresos se basa en el uso de un servicio determinado. Cuanto más se utiliza un servicio, más paga el cliente. Un operador de telecomunicaciones puede facturar a los clientes los minutos que pasan al teléfono. Los hoteles cobran a los clientes el número de noches que duermen en sus instalaciones. Un servicio de mensajería cobra a los clientes por el transporte de un paquete de una ubicación a otra.

Cuota de suscripción

El acceso ininterrumpido a un servicio genera este tipo de fuente de ingresos. Los gimnasios venden a sus miembros suscripciones mensuales o anuales a cambio del acceso a sus instalaciones deportivas.

Préstamo/alquiler/leasing

Esta fuente de ingresos surge de la concesión temporal, a cambio de una tarifa, de un derecho exclusivo para utilizar un activo determinado durante un período de

tiempo establecido. Para el prestamista, la ventaja de este tipo de negocio es que genera ingresos recurrentes. A su vez, los que disfrutan del servicio pagan únicamente por un tiempo limitado, no tienen que asumir el coste íntegro ¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes? ¿Por qué pagan actualmente? ¿Cómo pagan actualmente? ¿Cómo les gustaría pagar? ¿Cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos? de su propiedad. Zipcar.com es un buen ejemplo: esta empresa permite a los clientes alquilar un coche por horas en varias ciudades de Estados Unidos. El servicio de zipcar.com ha hecho que muchas personas opten por alquilar un coche en vez de comprarlo.

Concesión de licencias

La concesión de permiso para utilizar una propiedad intelectual a cambio del pago de una licencia también representa una fuente de ingresos. La propiedad genera ingresos para los titulares de los derechos de propiedad, que no tienen que fabricar productos ni comercializar servicios. La concesión de licencias es habitual en la industria multimedia, donde los propietarios del contenido conservan los derechos de autor y venden las licencias de uso a terceros. Lo mismo sucede en la industria tecnológica: los propietarios de las patentes conceden a otras empresas el derecho de uso de una tecnología patentada a cambio del pago de una licencia.

Gastos de corretaje

Los gastos de corretaje se derivan de los servicios de intermediación realizados en nombre de dos o más partes. Los proveedores de tarjetas de crédito, por ejemplo, reciben un porcentaje de cada transacción de venta realizada por un cliente en un comercio que acepta el pago con tarjeta. Los corredores y agentes inmobiliarios obtienen una comisión cada vez que consiguen una venta.

Publicidad

Esta fuente de ingresos es el resultado de las cuotas por publicidad de un producto, servicio o marca determinado. Es sabido que la industria multimedia y los organizadores de eventos dependen sobre todo de los ingresos generados por la

publicidad. En los últimos años, otros sectores, como la industria de software y el sector de servicios se han incorporado también a los ingresos por publicidad.

Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente, lo que puede determinar cuantitativamente los ingresos generados. Existen dos mecanismos de fijación de precios principales: fijo y dinámico.

➤ Recursos clave

Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes. Un fabricante de microchips necesita instalaciones de producción con un capital elevado, mientras que un diseñador de microchips depende más de los recursos humanos. Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.

Los recursos clave se pueden dividir en las siguientes categorías:

Físicos

En esta categoría se incluyen los activos físicos, como instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución. Los minoristas como Wal-Mart y amazon.com dependen en gran medida de los recursos físicos, que a menudo requieren un capital elevado. Wal-Mart cuenta con una extensa red global de tiendas e infraestructuras logísticas, mientras que amazon.com tiene una vasta infraestructura de TI, de almacenamiento y de logística.

Intelectuales

Los recursos intelectuales, como marcas, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes, son elementos cada vez más importantes en un modelo de negocio sólido. Los recursos intelectuales son difíciles de desarrollar, pero cuando se consiguen pueden ofrecer un valor considerable. El recurso clave más importante para las empresas de bienes de consumo es el nombre de marca.

Humanos

Todas las empresas necesitan recursos humanos, aunque en algunos modelos de negocio las personas son más importantes que en otros. En los ámbitos creativos y que requieren un alto nivel de conocimientos, los recursos humanos son vitales. Para una empresa farmacéutica como Novartis, por ejemplo, los recursos humanos son indispensables: su modelo de negocio se basa en un ejército de científicos expertos y un gran equipo comercial con agentes experimentados.

Económicos

Algunos modelos de negocio requieren recursos o garantías económicos, como dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones, para contratar a empleados clave. El fabricante de telecomunicaciones Ericsson ofrece un ejemplo de optimización de recursos económicos en un modelo de negocio. Esta empresa tiene la opción de solicitar fondos a los bancos y mercados de capitales para después utilizar una parte de los ingresos netos para ofrecer financiación a los compradores de equipos, garantizando así que los clientes hagan sus pedidos a Ericsson en vez de a la competencia.

➤ Actividades clave

Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y

ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Además, las actividades también varían en función del modelo de negocio.

La actividad clave del fabricante de software Microsoft es el desarrollo de software, mientras que la del fabricante de ordenadores Dell es la gestión de la cadena de suministro. A su vez, una de las actividades clave de la consultora McKinsey es la resolución de problemas.

Las actividades clave se pueden dividir en las siguientes categorías:

Producción

Estas actividades están relacionadas con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto en grandes cantidades o con una calidad superior. La actividad de producción es la predominante en los modelos de negocio de las empresas de fabricación.

Resolución de problemas

Este tipo de actividades implica la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas individuales de cada cliente. El trabajo de consultorías, hospitales y otras empresas de servicios suele estar supeditado a la solución de problemas. Sus modelos de negocio exigen actividades como la gestión de la información y la formación continua.

Plataforma/red

Los modelos de negocio diseñados con una plataforma como recurso clave están subordinados a las actividades clave relacionadas con la plataforma o la red. Las redes, las plataformas de contactos, el software e incluso las marcas pueden funcionar como una plataforma. El modelo de negocio de eBay requiere que la empresa desarrolle y mantenga su plataforma constantemente: el sitio web eBay.com. El modelo de negocio de Visa requiere actividades relacionadas con la plataforma de transacciones de la tarjeta de crédito Visa® para comercios, clientes

y bancos. El modelo de negocio de Microsoft implica la gestión de la interfaz entre el software de otros proveedores y su plataforma de sistema operativo Windows®. Entre las actividades clave de esta categoría se encuentran la gestión de plataformas, la prestación de servicios y la promoción de la plataforma.

➤ Asociaciones clave

Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones:

1. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
2. Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
3. Joint ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios
4. Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Puede resultar útil distinguir entre tres motivaciones para establecer asociaciones:

Optimización y economía de escala

La forma más básica de asociación o relación cliente-proveedor tiene como objetivo optimizar la asignación de recursos y actividades; no es lógico que una empresa sea propietaria de todos los recursos o realice todas las actividades. Las asociaciones movidas por la optimización y la economía de escala suelen establecerse para reducir costes y es habitual que impliquen una infraestructura de externalización o recursos compartidos.

Reducción de riesgos e incertidumbre

Las asociaciones también pueden servir para reducir riesgos en un entorno competitivo donde prima la incertidumbre. Es frecuente que los competidores creen alianzas estratégicas en un área a la vez que compiten en otra. Blu-ray, por ejemplo, es un formato de disco óptico desarrollado conjuntamente por un grupo constituido por los principales fabricantes de electrónica de consumo, ordenadores

personales y soportes multimedia de todo el mundo. El grupo colaboró en la comercialización de la tecnología Bluray, pero todos los miembros venden sus productos Blu-ray por separado.

Compra de determinados recursos y actividades

Son pocas las empresas que poseen todos los recursos necesarios o realizan todas las actividades especificadas en su modelo de negocio. Por lo general, las empresas recurren a otras organizaciones para obtener determinados recursos o realizar ciertas actividades y aumentar así su capacidad. Estas asociaciones pueden tener su fundamento en la necesidad de obtener información, licencias o acceso a clientes. Un fabricante de teléfonos móviles, por ejemplo, puede adquirir la licencia de un sistema operativo para sus auriculares, en vez de desarrollar un sistema propio, del mismo modo que una aseguradora puede recurrir a un agente independiente para que venda sus pólizas, en lugar de contar con un equipo comercial propio.

➤ Estructura de costes

En este módulo se describen los principales costes en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste. Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. No obstante, algunos modelos de negocio implican más costes que otros. Las compañías aéreas de bajo coste, por ejemplo, han desarrollado modelos de negocio completamente centrados en estructuras de costes reducidos.

Obviamente, los costes deben minimizarse en todos los modelos de negocio. No obstante, las estructuras de bajo coste son más importantes en algunos modelos que en otros, por lo que puede resultar de utilidad distinguir entre dos amplias clases de

estructuras de costes: según costes y según valor (muchos modelos de negocio se encuentran entre estos dos extremos).

Según costes

El objetivo de los modelos de negocio basados en los costes es recortar gastos en donde sea posible. Este enfoque pretende crear y mantener una estructura de costes lo más reducida posible, con propuestas de valor de bajo precio, el máximo uso posible de sistemas automáticos y un elevado grado de externalización.

Según valor

Algunas empresas no consideran que los costes de un modelo de negocio sean una prioridad, sino que prefieren centrarse en la creación de valor. Normalmente, las propuestas de valor premium y los servicios personalizados son rasgos característicos de los modelos de negocio basados en el valor. Los hoteles de lujo, con sus fastuosas instalaciones y exclusivos servicios, pertenecen a esta categoría.

Características de las estructuras de costes:

Costes fijos

Este tipo de costes no varía en función del volumen de bienes o servicios producidos. Es el caso, por ejemplo, de los sueldos, los alquileres y las instalaciones de fabricación. Algunos negocios, como las empresas de fabricación, se caracterizan por contar con un elevado porcentaje de costes fijos. Costes variables Este tipo de costes varía en proporción directa al volumen de bienes o servicios producidos. Algunos negocios, como los festivales de música, se caracterizan por contar con un elevado porcentaje de costes variables.

Economías de escala

Este término se refiere a las ventajas de costes que obtiene una empresa a medida que crece su producción. Las empresas grandes, por ejemplo, disfrutan de precios reducidos de compra al por mayor. Este factor, entre otros, hace que el coste medio por unidad disminuya a medida que aumenta la producción.

Economías de campo

Este término se refiere a las ventajas de costes que obtiene una empresa a medida que amplía su ámbito de actuación. En una empresa grande, por ejemplo, las mismas actividades de marketing o canales de distribución sirven para diversos productos.

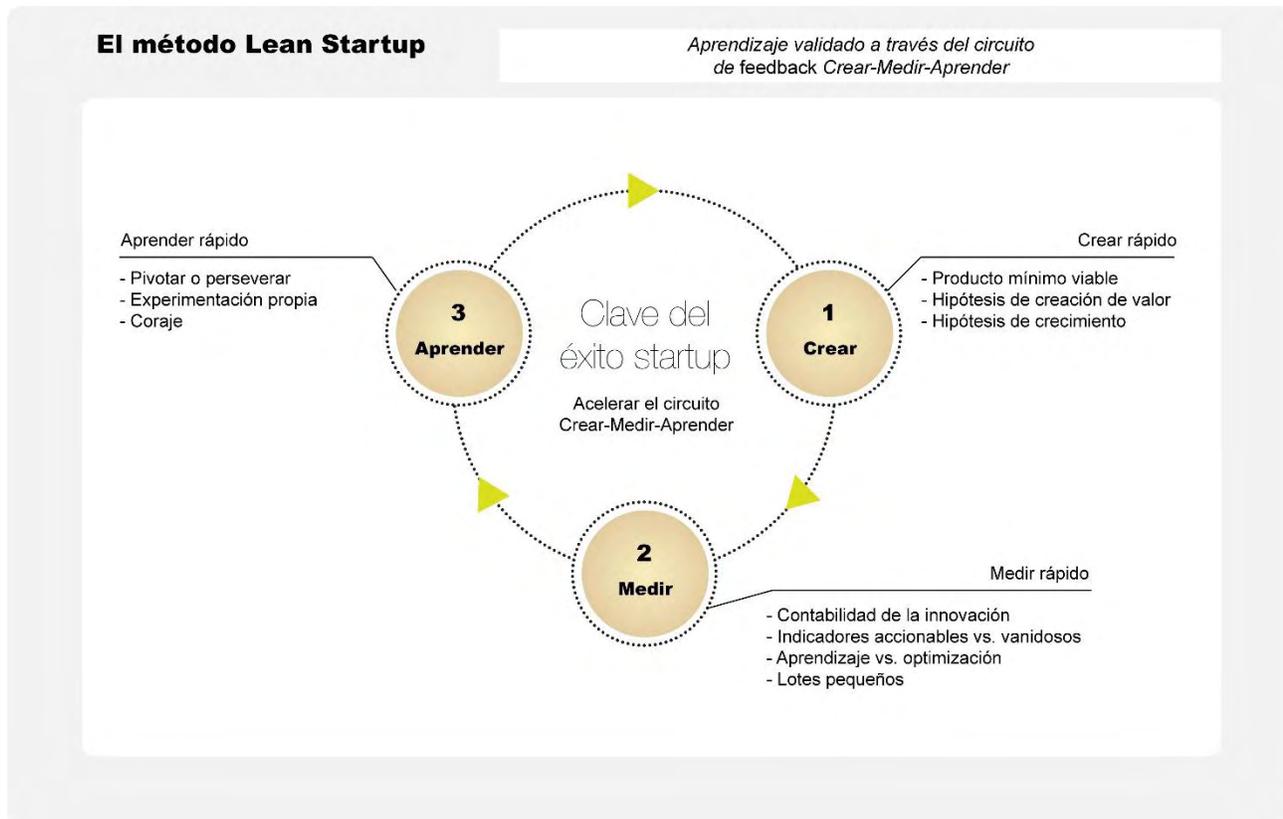
Plantilla para el lienzo del modelo de negocio

<p><i>Asociaciones clave</i></p> 	<p><i>Actividades clave</i></p> 	<p><i>Propuestas de valor</i></p> 	<p><i>Relaciones con clientes</i></p> 	<p><i>Segmentos de mercado</i></p> 
<p><i>Recursos clave</i></p> 		<p><i>Canales</i></p> 		
<p><i>Estructura de costes</i></p> 			<p><i>Fuentes de ingresos</i></p> 	

10.2 Lean Startup, Bob Dorf

Lean Startup es una Metodología que busca crear Modelos de Negocios Repetibles y Escalables. Bob Dorf cita en su libro, “El manual para el emprendedor” que el aprendizaje es la unidad esencial para medir el progreso de una startup. Aquel esfuerzo que no es necesario para saber qué quieren los consumidores puede eliminarse. Es conocimiento validado, porque siempre se puede demostrar a través de mejoras en los principales indicadores de la startup. Como se ha visto, es fácil engañarse a uno mismo sobre qué quieren los consumidores. También es fácil aprender cosas totalmente

irrelevantes. Por lo tanto, el aprendizaje validado se basa en datos empíricos que se obtienen de consumidores reales.



Fuente de imagen, Leadersummaries

Paso 1: CREAR

Cada plan de negocio empieza con un conjunto de asunciones. Traza una estrategia que asume estas asunciones y prosigue para mostrar cómo alcanzar la visión de la empresa. Como no se ha demostrado que las asunciones sean ciertas (son asunciones, al fin y al cabo) y a menudo son erróneas, el objetivo de los primeros esfuerzos de la startup debería ser probarlas tan rápido como sea posible. Sin embargo, en las primeras etapas de una startup, no hay suficientes datos para hacer una conjetura sólida sobre cómo debe ser este modelo. Los primeros planes estratégicos probablemente se basan en corazonadas o intuiciones, y esto es algo bueno. Para traducir

estos instintos en datos, los emprendedores deben “salir del edificio” y empezar a aprender. Para ello debe ponerse en marcha lo que se llamará el producto mínimo viable con el objetivo de confirmar que las preguntas de acto de fe (¿mi idea de producto interesa a la gente y podré ganar dinero con ello?) se basan en la realidad.

El objetivo de este primer contacto con los consumidores a través del producto mínimo viable no es obtener respuestas definitivas. En lugar de eso, lo que se pretende es aclarar a un nivel básico, burdo, si entendemos a nuestro cliente potencial y los problemas que tiene. Con este entendimiento se puede crear un consumidor arquetipo, un breve documento que busque humanizar al consumidor objetivo propuesto. Este arquetipo es una guía esencial para el desarrollo de producto y asegura que la priorización de decisiones que todos los equipos de desarrollo de producto tienen que hacer diariamente esté en concordancia con el cliente al cual la empresa intenta atraer.

Cuando los emprendedores llevan a cabo investigaciones de mercado y hablan con los consumidores hay dos peligros siempre presentes. Los seguidores de la escuela del “simplemente hazlo” están impacientes por empezar y no quieren perder tiempo analizando su estrategia. Prefieren empezar a crear inmediatamente, a menudo después de algunas conversaciones superficiales con los consumidores. Desgraciadamente, como los consumidores no saben qué quieren realmente, para estos emprendedores es fácil engañarse a sí mismos diciéndose que están siguiendo el camino correcto.

Paso 2: MEDIR

En segundo lugar, las startups deben intentar poner a punto el motor de crecimiento para ir desde el punto de partida hasta el ideal. Esto puede requerir muchos intentos. Cuando la startup haya hecho todos los pequeños cambios y las optimizaciones del producto para moverse del punto de partida hacia el ideal, la empresa llega a un punto de decisión. Este es el tercer paso: pivotar o perseverar.

1- Establecer el punto de partida. Un PMV permite a una startup obtener datos reales sobre el punto de partida de su modelo de crecimiento, tasas de conversión, tasas de suscripción y prueba, el valor medio que aporta un cliente a las arcas de la empresa, etc., y esto es valioso como base para el aprendizaje sobre los consumidores y sus reacciones al producto incluso aunque empiece con unas noticias extremadamente malas.

Cuando uno escoge entre las muchas asunciones de un plan de negocio, tiene sentido probar primero las más arriesgadas. Si no puede mitigar estos riesgos para llegar al ideal que se requiere para un negocio sostenible, no tiene sentido probar lo demás. Por ejemplo, una empresa de medios de comunicación que venda publicidad tiene dos asunciones básicas que toman la forma de preguntas: “¿Puede captar la atención continua del segmento de consumidores definido?” y “¿Puede vender esta atención a los anunciantes?”. En un negocio en el que las tasas de publicidad para un segmento determinado de consumidores sean conocidas, la asunción más arriesgada es la capacidad para captar la atención. Por lo tanto, los primeros experimentos deberían centrarse en la producción de contenidos más que en la venta de publicidad. Quizá la empresa podría producir un episodio piloto y ver cómo se comportan los consumidores.

2- Poner el motor a punto. Cuando se ha establecido el punto de salida, la startup puede trabajar para alcanzar el segundo hito de aprendizaje: poner el motor a punto. Cada iniciativa de desarrollo de producto, de marketing o de cualquier otra actividad que lleve a cabo una startup debería tener el objetivo de mejorar uno de los factores clave del modelo de crecimiento. Por ejemplo, una empresa puede dedicar tiempo a mejorar el diseño de su página web para que sea más fácil de usar por parte de los consumidores. Esto presupone que la tasa de utilización de la web es un factor clave del crecimiento y que su punto de partida es inferior del que a la empresa le gustaría. Para demostrar el aprendizaje validado, los cambios en el diseño deberían mejorar dicha tasa de utilización. Si no lo hace, el nuevo diseño debería juzgarse como un fracaso.

Comparación dos startups: la primera empresa se propone unos indicadores claros para su punto de partida, una hipótesis sobre qué mejorará esos indicadores y un conjunto de experimentos diseñados para probar esta hipótesis. El segundo equipo se sienta alrededor de una mesa para debatir qué mejoraría el producto, implementa varios de estos cambios a la vez y celebra cualquier mejora en las cifras. ¿Qué startup es más probable que haga un trabajo efectivo y alcance resultados duraderos?

3- Pivotar o perseverar. Con el tiempo, un equipo que está aprendiendo cuál es su camino hacia un negocio sostenible verá que las cifras de su modelo aumentan desde los niveles horribles del punto de partida establecido por el PMV y convergen hacia algo similar al ideal del plan de negocio. Una startup que fracasa en este aspecto verá que el ideal se aleja cada vez más. Cuando esto se hace bien, ni siquiera el campo de distorsión de la realidad más poderoso será capaz de cubrir este hecho: si no se cambian los factores clave de crecimiento del modelo de negocio, no se progresará. Es un signo de que ha llegado el momento de pivotar.

La importancia de utilizar los indicadores adecuados. Por muy bien que estén planteados los experimentos que pongan a prueba las hipótesis de valor y crecimiento de una startup, si no se utilizan los indicadores correctos para evaluar las conclusiones de dichos experimentos, será un desperdicio de tiempo. Hay que diferenciar entre indicadores vanidosos e indicadores accionables.

Para comprender la diferencia entre los dos tipos de indicadores pensemos en el ejemplo de una tienda de ropa. Si el director de la tienda utiliza para medir el progreso de su establecimiento la cifra de visitantes, es bastante probable que se esté dejando llevar por indicadores vanidosos. Es posible que un mes determinado la afluencia de público haya crecido en un porcentaje de dos dígitos, lo cual está muy bien, pero puede deberse a factores estacionales o a que la tienda fue mencionada en un artículo de prensa. El director haría bien en juzgar el éxito global de su negocio (y de los experimentos o mejoras que realice) con indicadores más realistas (accionables) como el porcentaje de visitantes que compran algo, el valor medio de cada compra, etc.

Si los indicadores vanidosos mejoran a lo largo del tiempo, se puede dar la paradoja de que el motor de crecimiento parezca que está girando, pero que la realidad subyacente sea que los esfuerzos para poner a punto el motor no estén dando los frutos que se piensan. En el ejemplo de nuestra tienda, las ventas globales pueden estar creciendo mes a mes fruto de descuentos muy agresivos, pero a costa de posicionar la marca en un segmento de bajo coste que lleve a una situación de “pan para hoy y hambre para mañana”.

Optimización versus aprendizaje. Ingenieros, diseñadores y comerciales están entrenados para optimizar. Los ingenieros están preparados para mejorar el rendimiento del producto, igual que los diseñadores son buenos en facilitar su uso. Todas estas actividades, en una organización tradicional bien gestionada, ofrecen un aumento del beneficio por un aumento en el esfuerzo. Siempre que se ejecute correctamente el plan, el trabajo duro aporta resultados.

Paso 3: APRENDER

Todo lo que se ha visto hasta ahora es un prelude de una pregunta aparentemente simple: ¿estamos haciendo progresos suficientes como para creer que nuestra hipótesis estratégica inicial es correcta o debemos hacer un cambio importante? Este cambio se llama pivote: una corrección estructurada diseñada para probar una nueva hipótesis básica sobre el producto, la estrategia y el motor de crecimiento.

No hay mayor destrucción del potencial creativo que la decisión errónea de perseverar. Las empresas que no pueden pivotar hacia una nueva dirección a partir del feedback recibido del mercado se pueden quedar atascadas en la tierra de los muertos vivientes, sin crecer lo suficiente ni morir, consumiendo los recursos y el compromiso de los empleados y accionistas pero sin avanzar. La productividad de la startup no consiste en automatizar más aparatos o elementos. Consiste en alinear los esfuerzos con un negocio y producto que funcionen para crear valor y dirigir el crecimiento. En otras palabras, los pivotes exitosos nos sitúan en una senda que nos permite desarrollar un negocio sostenible.

Catálogo de pivotes. Hay pivotes de diferentes sabores. La palabra pivote a veces se usa de forma incorrecta como sinónimo de “cambio”. Un pivote es un tipo especial de cambio, diseñado para probar una nueva hipótesis fundamental sobre el producto, el modelo de negocio y el motor del crecimiento.

Pivote de acercamiento (zoom-in). En este caso, lo que antes se consideraba una característica del producto se convierte en el producto.

Pivote de alejamiento (zoom-out). Es la situación inversa. A veces, una única característica es insuficiente para sostener todo el producto. En este tipo de pivote, lo que se consideraba el producto entero se convierte en una simple característica de un producto mucho mayor. Por ejemplo, Amazon pasó de vender únicamente libros a comercializar todo tipo de productos desde su web.

Pivote de segmento de consumidor. En este pivote, la empresa se da cuenta de que el producto que está creando resuelve un problema real para consumidores reales, pero que estos no son el tipo de consumidor que inicialmente había planeado atender.

Pivote de necesidad del consumidor. Como resultado de alcanzar un conocimiento del consumidor extremadamente bueno, a veces está claro que el problema que se intenta solucionar no es demasiado importante para ellos. Sin embargo, debido a esta gran intimidad con el consumidor, descubrimos otros problemas que son importantes y que nuestro equipo puede solucionar. En muchos casos, estos problemas relacionados pueden requerir algo más que el reposicionamiento del producto existente. En otros, puede demandar un producto totalmente nuevo. De nuevo, es un caso en el que la hipótesis del producto se confirma parcialmente; el consumidor objetivo tiene un problema que vale la pena solucionar, pero no es el que se había anticipado inicialmente.

Pivote de arquitectura del negocio. Las empresas suelen seguir una de estas dos arquitecturas de negocio mayoritarias: alto margen y bajo volumen o bajo margen y alto volumen. El primero habitualmente se asocia con los negocios de venta de empresa a empresa (B2B), y el segundo con los productos para los consumidores (B2C). En un pivote de arquitectura del negocio algunas empresas abandonan la estrategia de alto margen y bajo volumen pasándose

al mercado de masas; otros, originariamente diseñados para el mercado de masas, se transforman y pasan a un modelo que requiere ciclos de ventas largos y costosos.

Pivote de captura del valor. Hay muchas formas de capturar el valor que crea una empresa. Estos métodos suelen denominarse monetización o modelos de ingresos. A menudo, los cambios en la forma de capturar valor por parte de la empresa pueden tener consecuencias de gran alcance para el resto del negocio, el producto y las estrategias de marketing.

Pivote de motor del crecimiento. Hay tres motores de crecimiento que impulsan a la startup: el crecimiento viral, el crecimiento pegajoso y el crecimiento remunerado. En este tipo de pivote, una empresa cambia su estrategia de crecimiento para buscar un crecimiento más rápido o más rentable. Habitualmente, pero no siempre, el cambio en el motor de crecimiento también requiere un cambio en la forma de capturar el valor.

Pivote de canal. En la terminología de ventas habitual, el mecanismo a través del cual una empresa entrega sus productos a los consumidores se llama canal de venta o canal de distribución. Por ejemplo, los bienes de consumo envasados se venden en una tienda de comestibles y los automóviles, en concesionarios. A menudo, los requerimientos del canal determinan el precio, las características y el panorama competitivo del producto. Un pivote de canal es el reconocimiento de que la misma solución básica puede suministrarse a través de un canal diferente con mayor efectividad.

Pivote de tecnología. Una empresa puede descubrir una forma diferente para alcanzar una misma solución usando una tecnología completamente distinta. En estos casos, el segmento de consumidores, el modelo de captura del valor y los canales son los mismos, pero la nueva tecnología puede proporcionar unos resultados superiores en comparación con la tecnología existente.

Experimentar en carne propia. El problema con los ejemplos conocidos de pivotes es que la mayoría de la gente se familiariza con las estrategias que al final tienen éxito aplicadas por empresas famosas. Aquello que generalmente es menos conocido son los pivotes que se han necesitado para descubrir estas estrategias. Las empresas tienen un fuerte incentivo para hacer girar sus

historias de relaciones públicas alrededor de un heroico fundador y hacer que parezca que su éxito es el inevitable resultado de una buena idea.

10.3 Ventaja Competitiva- Michael Porter

Michael Porter dice que “La ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecer precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados. (...) Una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado de los costos ocasionados por la creación del producto. A nivel general, podemos afirmar que la finalidad de cualquier estrategia de empresa es generar un valor adjunto para los compradores que sea más elevado del costo empleado para generar el producto. Por lo cual en lugar de los costos deberíamos utilizar el concepto de valor en el análisis de la posición competitiva”.²

Plan para lograr una ventaja competitiva.

Para que una empresa logre una real capacidad de generar valor a largo plazo su estrategia empresarial debe enfocarse en trazar un plan de ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Según Porter dos son los tipos de ventajas competitivas que se pueden observar en el mercado:

1 - El liderazgo en costos, o sea la capacidad de realizar un producto a un precio inferior a nuestros competidores;

² Fca en linea1.unam.mx. Administración, Ingeniería, Gestión y mucho más

2 - La diferenciación del producto, o sea la capacidad de ofrecer un producto distinto y más atractivo para los consumidores frente a los productos ofrecidos por nuestros competidores.

Las tres estrategias para lograr una ventaja competitiva

Como consecuencia directa de estos dos tipos de ventajas competitivas, Porter habla de tres estrategias competitivas genéricas que se pueden aplicar a cualquier rubro empresarial; las estrategias que se pueden poner en acto, generalmente por separado pero en algunas circunstancias también en conjunto, según los casos, para asegurarnos el crecimiento del valor de nuestra empresa, son las siguientes:

1. El liderazgo en costos, que es la estrategia más intuitiva y representa una oportunidad si la empresa está capacitada para ofrecer en el mercado un producto a un precio inferior comparado a la oferta de las empresas oponentes. Este tipo de estrategia requiere una atención prioritaria finalizada a reducir los costos de producción, lo que se puede lograr con distintos medios, por ejemplo: - acceso privilegiado a las materias primas- oferta de un número mayor de productos en el mercado, ya que a mayor producción corresponde un menor costo per cápita- mayor eficiencia en las faenas que conlleva la producción, como puede ser un sistema de piezas obtenidas con máquinas en comparación con la producción manual- un diseño del producto capacitado para facilitar su producción

2. La diferenciación, que constituye una opción atractiva para empresas que quieren construirse su propio nicho en el mercado y no apuestan necesariamente a un elevado porcentaje de consensos en términos generales, sino en compradores que buscan características peculiares del producto distintas a las que ofrecen las empresas oponentes. Algunas buenas actuaciones de la estrategia competitiva de la diferenciación pueden ser:- materias primas de mayor valor frente a los productos en el mercado- un servicio al cliente más específico y capacitado para proporcionar más

seguridad a los compradores en el tiempo- ofrecer un diseño del producto exclusivo que sea un atractivo muy fuerte para los clientes. Es importante destacar que la diferenciación es una estrategia de alto costo y que siempre puede surgir otra empresa que se diferencie de la misma forma, en el caso se recae en una estrategia de liderazgo en costos. Sin embargo mientras éste último no permite a dos empresas oponentes de afirmarse con igual fuerza en el mercado, con la diferenciación dos empresas del mismo rubro que apuestan en características distintas para sus productos podrían lograr ambas un buen resultado en el mercado.

3. El enfoque, que consiste en especializarse en un dado segmento del mercado y en ofrecer el mejor producto pensado expresamente para los reales requerimientos de nuestro segmento. Ejemplos concretos de enfoque pueden ser:- una categoría especial de potenciales compradores- un área geográfica específica- un segmento particular de la línea de productos. Queda claro que cada estrategia puede asegurar una ventaja competitiva sostenible solamente hasta cuando el mercado reaccione de forma eficaz a nuestra estrategia.

10.4 PESTLÉ

Esta técnica consiste en describir el entorno externo a través de factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Si conseguimos describir el entorno actual y futuro en base a estas variables, estaremos realizando un ejercicio de reflexión que nos puede dar algunas pistas interesante sobre cómo se comportará el mercado en un futuro cercano.

MODO DE APLICACIÓN DEL PESTEL

La aplicación de esta herramienta, al ser una técnica de análisis, consiste en identificar y reflexionar, de una forma sistemática, los distintos factores de estudio para analizar el entorno en el que nos moveremos, y a posteriori poder actuar, en

consecuencia, estratégicamente sobre los mismos. Es decir, estaremos intentando comprender que va pasar en el futuro próximo, y utilizarlo a nuestro favor.

Esta herramienta deja libertad de aplicación, debéis ser vosotros los que decidáis cómo os resultará más cómodo trabajar, si identificar los elementos de análisis, o bien, detallando cada uno de los elementos identificados.

A continuación se detallan los factores a estudiar:

Políticos. Aquellos factores asociados a la clase política que puedan determinar e influir en la actividad de la empresa en el futuro:

- Las diferentes políticas de los gobiernos locales, nacionales, continentales e incluso mundiales. Es importante entender la globalidad de lo que ocurre y sus relaciones.
- Las subvenciones públicas dependientes de los gobiernos
- La política fiscal de los diferentes países
- Las modificaciones en los tratados comerciales
- Posibles cambios de partidos políticos en los gobiernos, y sus ideas sobre la sociedad y la empresa

Económicos. Consiste en analizar, pensar y estudiar sobre las cuestiones económicas actuales y futuras nos pueden afectar en la ejecución de nuestra estrategia. Hay que pensar en cuestiones como las siguientes:

- Los ciclos económicos de nuestro país, y además, los ciclos económicos de otros países en los que ya trabajamos o que son de potencial interés.
- Las políticas económicas del gobierno
- Los tipos de interés
- La inflación y los niveles de renta
- La segmentación en clases económicas de la población y posibles cambios
- Los factores macroeconómicos propios de cada país

- Los tipos de cambio o el nivel de inflación que han de ser tenidos en cuenta para la definición de los objetivos económicos de la empresa.
- La tasa de desempleo

Socioculturales. En este caso, lo que nos interesa reflexionar es sobre qué elementos de la sociedad pueden afectar en nuestro proyecto y cómo están cambiando (porque seguro que están cambiando). Buscamos identificar tendencias en la sociedad actual. Hay que pensar en cuestiones como las siguientes:

- Cambios en los gustos o en las modas que repercutan en el nivel de consumo
- Cambios en el nivel de ingresos
- La conciencia por la salud
- Cambios en la forma en que nos comunicamos o nos relacionamos
- Cambios en el nivel poblacional, tanto a nivel de natalidad, como de mortalidad o esperanza de vida
- Rasgos religiosos de interés

Tecnológicos. Este punto es más complejo, puesto que, aunque los cambios tecnológicos siempre han existido, la velocidad con la que se producen hoy día es realmente vertiginosa. Nos interesa la reflexión sobre como las tecnologías que están apareciendo hoy pueden cambiar la sociedad en un futuro próximo. Sobre todo es interesante el estudio de aquellos factores que más nos pueden afectar. Hay que pensar en cuestiones como las siguientes:

- Los agentes que promueven la innovación de las TIC
- La inversión en I + D de los países o continentes
- La aparición de nuevas tecnologías relacionadas con la actividad de la empresa que puedan provocar algún tipo de innovación
- La aparición de tecnologías disruptivas que cambien las reglas del juego de muchos sectores
- La promoción del desarrollo tecnológico que llevará a la empresa a integrar dichas variables dentro de su estrategia competitiva

- Cambios en los usos de la energía y consecuencias
- Nuevas formas de producción y distribución
- Velocidad de los cambios, y acortamiento de los plazos de obsolescencia

Ecológicos. Estos factores puede parecer que a priori sólo afectan a las empresas de sectores muy específicos, pero en realidad es todo lo contrario. Nos interesa estar al tanto no sólo sobre los posibles cambios normativos referidos a la ecología, sino también en cuanto a la conciencia social de este movimiento. Hay que reflexionar sobre cuestiones como las siguientes:

- Leyes de protección medioambiental
- Regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos
- Preocupación por el calentamiento global
- Concienciación social ecológica actual y futura
- Preocupación por la contaminación y el cambio climático

Legales. Estos factores se refieren a todos aquellos cambios en la normativa legal relacionada con nuestro proyecto, que le puede afectar de forma positiva o negativa. Por supuesto, si estamos inmersos en un negocio internacional, nos interesará estudiar los aspectos legales tanto del país de origen como de destino. Debemos estudiar sobre cuestiones como las siguientes:

- Licencias
- Leyes sobre el empleo
- Derechos de propiedad intelectual
- Leyes de salud y seguridad laboral
- Sectores protegidos o regulados

11. Marco Conceptual

11.1 AgroNegocios

La aproximación a los agronegocios es una aproximación sistémica que delimita sistemas abiertos contruidos verticalmente “del campo al plato”; el sistema agroalimentario aparece como un todo expresado en cadenas de abastecimiento que recorren la producción, la transformación y la distribución.

- El núcleo teórico está conformado por la nueva economía institucional, la organización industrial, los costos de transacción, los derechos de propiedad, la agencia, el evolucionismo, las convenciones y la regulación.

11.2 Plan de negocios

Es un documento en donde se describe y explica un negocio que se va a realizar, así como diferentes aspectos relacionados con éste, tales como sus objetivos, las estrategias que se van a utilizar para alcanzar dichos objetivos, el proceso productivo, la inversión requerida y la rentabilidad esperada.³

Una estructura común que incluye todas las partes que debería tener un plan de negocios, es la siguiente:

- *Resumen ejecutivo*: el resumen ejecutivo es un resumen de las demás partes del plan de negocios, que incluye una breve descripción del negocio, las razones que justifican su puesta en marcha, el equipo de trabajo, la inversión requerida y la rentabilidad del proyecto.
- *Definición del negocio*: en la definición del negocio se describe el negocio y los productos o servicios que se van a ofrecer, los objetivos del negocio y las estrategias que permitirán alcanzar dichos objetivos, y se indican los datos básicos del negocio, tales como el nombre y la ubicación.

³ Fundación Centro de Recursos Ambientales de Navarra (CRANA). (2013) La responsabilidad social en las pymes, una nueva cultura de competitividad sostenibles. CRANA.

- *Estudio de mercado:* en el estudio de mercado se describen las principales características del público objetivo y la futura competencia, y se desarrolla el pronóstico de la demanda y el plan de comercialización.
- *Estudio técnico:* en el estudio técnico se describen los requerimientos físicos necesarios para el funcionamiento del negocio, el proceso productivo, la infraestructura y el tamaño del local, la capacidad de producción y la disposición de planta.
- *Organización:* en la organización se describe la estructura jurídica y orgánica del negocio, las áreas o departamentos, los cargos y funciones, el requerimiento de personal, los gastos de personal y los sistemas de información.
- *Estudio de la inversión y financiamiento:* en esta parte se señala la inversión que se va a requerir para poner en marcha el negocio y hacerlo funcionar durante el primer ciclo productivo, y el financiamiento externo que se va a buscar si fuera el caso.
- *Estudio de los ingresos y egresos:* en esta parte se desarrollan las proyecciones de los ingresos y egresos del negocio, incluyendo el presupuesto de ventas, el presupuesto de efectivo o flujo de caja proyectado, y el presupuesto operativo o estado de ganancias y pérdidas proyectado.
- *Evaluación del proyecto:* por último, en esta parte se desarrolla la evaluación financiera del futuro negocio, la cual incluye el cálculo del periodo de recuperación de la inversión y los resultados de los indicadores de rentabilidad utilizados.

Se suele pensar que un plan de negocios solo se elabora al momento de iniciar un nuevo negocio; pero lo cierto es que éste también se suele elaborar cuando ya se cuenta con un negocio en marcha y, por ejemplo, se va a lanzar un nuevo producto al mercado, incursionar en un nuevo mercado, o ingresar a un nuevo rubro de negocio.

Se suele pensar también que un plan de negocios es algo que solo le compete a las grandes empresas; pero lo cierto es que sin importar que se trate de un negocio grande o pequeño, el desarrollo de un plan de negocios es una etapa por la que todo emprendedor debe pasar al momento de iniciarlo, sobre todo hoy en día, en donde

debido a la gran competencia existente, las posibilidades de sacar adelante un nuevo negocio no son muy favorable.

11.3 Integración Vertical

La integración vertical supone la entrada de una empresa en actividades relacionadas con el ciclo de explotación de un producto o servicio, convirtiéndose en su propio proveedor (hacia atrás o aguas arriba) o cliente (hacia delante o aguas abajo)

Se trata de un caso particular de diversificación, ya que se pueden encontrar aspectos de diversificación relacionada, con aspectos de no relacionada.

La integración vertical existe en cualquier empresa, pues toda empresa elabora parte de su producto adquiriendo la demás a través de proveedores y/o comercializa sus productos.

Desde el punto de vista estratégico es el nivel adecuado de integración que una empresa y su grado de integración es el conjunto de decisiones que afectan a las distintas dimensiones de este fenómeno.

La medición del nivel de integración, criterios:

Valor añadido de una empresa con relación a su volumen de ventas. Más integrada cuanto mayor valor añade.

Ratio vertical, proporción de bº atribuibles a las actividades relacionadas con el ciclo productivo del producto principal. Confirmación positiva si supera el 70%.

Nº de fases del ciclo productivo completo que realice la empresa.

Volumen de transferencias internas que se produzcan entre las distintas fases del ciclo productivo. La integración hacia atrás mide el nivel de autoabastecimiento.

Grado de propiedad y control sobre los activos integrados.

– Razones o ventajas de la integración vertical:

Mecanismos de reducción de costes:

Economías de alcance, mejor aprovechamiento de recursos que pueden ser compartidos, repartiendo costes fijos.

Reducción de existencias intermedias, mediante la simplificación del proceso productivo a través de la eliminación de los procesos intermedios.

Eliminación de los costes de transacción, contratación de proveedores o clientes externos.

Asumir el margen asociado a la actividad de proveedores o clientes.

Mecanismos para mejorar la posición estratégica:

Fácil acceso al suministro de factores o salida para sus productos. Importante si es elevado el poder de proveedores o clientes.

Refuerzo de una estrategia de diferenciación de producto. Por ejemplo mediante calidad e imagen.

Protección de una tecnología avanzada, sin depender de la de proveedores.

Poder de control sobre los mercados de factores o de productos finales. Cuanto mayor sea la integración, mayor será este poder.

Manipulación de precios “squeeze de precios”. Reducir por debajo del nivel aceptable el margen de una empresa competidora no integrada.

Creación de barreras de entrada, difíciles de superar por empresas no integradas.

– Riesgos o inconvenientes de la integración vertical:

Riesgo global de la empresa se incrementa, al comprometerse con un mayor volumen de recursos con el ciclo completo de un determinado producto.

Elevadas barreras de salida de la industria a causa del mayor volumen de activos en la industria.

Falta de flexibilidad ante los cambios producidos tanto en el mercados de factores como en el de productos.

Reducida capacidad para introducir innovaciones autónomas.

El margen de proveedores o clientes sustituidos no se capta automáticamente. Pueden disfrutar de VC que la empresa no puede.

Diferencias en la escala óptima de las distintas fases productivas. Si se tiene un tamaño menor al óptimo, se incurre en una desventaja en costes.

Incremento considerable de la complejidad organizativa de las empresas integrada. Requiere de sistemas complejos, por lo que tendrá mayores costes.

En la valoración de la integración vertical existen aspectos contradictorios, lo que pone en peligro dicha estrategia. No existe una vinculación clara entre el grado de integración vertical y la rentabilidad.

A causa de ello, existe la posibilidad de la desintegración vertical si los inconvenientes prevalecen sobre las ventajas, por lo que se puede recurrir a la estrategia de cooperación con clientes o proveedores.

11.4 Franquicia

Es el permiso que le otorga a alguien los derechos para explotar un producto, marca o actividad. La concesión la puede dar una compañía a uno o más individuos en un área específica.

Al adquirir la franquicia, la persona puede explotarla comercialmente pero respetando una serie de términos y condiciones. De esta manera, se beneficia al contar con un negocio que suele ser reconocido por los consumidores. Las franquicias conservan la misma calidad de productos y servicios en todas sus sucursales.

11.5 Franquiciante

El franquiciante es quien concede la franquicia al franquiciado. Para esto, lo autoriza a utilizar la licencia de una marca y sus métodos de negocio a cambio de una regalía de una tarifa periódica.

11.6 Gazpachos

El gazpacho mexicano o más comúnmente llamado gazpacho moreliano o gazpacho estilo Morelia, es una especie de ensalada agrídulce y refrescante con frutas y verduras picadas con queso rallado originario de la ciudad de Morelia, México.

Algunos ingredientes mezclados son: jícama, pepino, mango, piña, sandía, jugo de limón o naranja, chile en polvo, sal, cebolla picada , queso añejo o cotija, etc.

12. Análisis del Mercado

12.1 Análisis de la Industria de los Gazpachos en México

Como podemos ver, los gazpachos es un tipo de cocktail de fruta bastante diferente a los que se conoce, de venta en la Ciudad de México, por lo que realizar un análisis de la industria de los gazpachos es imposible, ya que no hay acceso a dicha información; por lo cual, lo único que podemos analizar es sobre el mercado de fruta picada.

12.2 Análisis de la Industria de las Franquicias en México

En análisis el cual realizamos, fue enfocado a la categoría Franquicias Alimentos y Bebidas, a través de la Asociación Mexicana de Franquicias, arrojándonos el valor del mercado de franquicias con un valor de \$11,597,55.00. Comprobando así que el valor del mercado de las franquicias en México tiene un alto nivel.

12.3 Aspectos Cuantitativos del Mercado

En el análisis de gazpachos se realiza un estudio cuantitativo dividido en dos rubros; geográfica y demográfica, a continuación se explicara cada una de ellas:

- ✓ Geográfica: La zona geográfica donde se establecerían los gazpachos sería en la delegación de Coyoacán, en el Centro Coyoacán. Ya que Coyoacán es uno de los puntos más transitados y famosos de nuestra ciudad, donde vienen a conocer turistas, ciudadanos de diferentes delegaciones y vecinos de la zona, a pasar un rato agradable, familiar y sobre todo a disfrutar de los antojitos mexicanos.
- ✓ Demográfica: El rango de las edades que consideramos será de un segmento de personas con edad de 25 a 35 años; estudiantes, deportistas y de sexo femenino.

12.4 Aspectos Cualitativos del Mercado

En los aspectos cualitativos del mercado de los gazpachos se consideran los aspectos psicográfica y conductual;

- ✓ Psicográfica: En este aspecto abarca un mercado enfocado a personas interesadas en comer sano pero al mismo tiempo rico, que sean deportistas, orgullosas de consumir productos mexicanos, buscan que sus alimentos sean preparados rápido y sobre todo que cuidan su físico.
- ✓ Conductual: Enfocado a personas con la idea de comprar por sentirse sano, con necesidad de comer bien, sintiendo sensación de bienestar después de hacer ejercicio. Personas que consumen alimentos saludables con el fin de cuidar su físico.

12.5 Análisis de la Competencia México

Para el análisis de la competencia consideramos dos lugares: la ciudad de Morelia y la Ciudad de México,

Las competencias que se encuentran en la ciudad de Morelia:

- Gaspachos, El Boulevard



- Gaspachos “El güero” de la Merced



- Gaspachos los auténticos de Morelia, La cerrada.



- Frutería "Sandoval" gaspachos y fruta picada



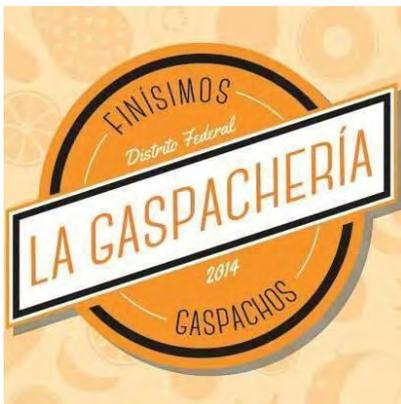
- Gaspachos Abasolo



Las competencias que se encuentran en la Ciudad de México:

- La gaspachería, gaspachos de Morelia

Petén 387, Vértiz Narvarte, 03600 Ciudad de México, CDMX



- La esquina gazpachos deliz

Amberes esq. Con Londres zona rosa
06600 México, D.F.



- Carritos ambulantes de frutas



- Locales de frutas dentro del mercado de Coyoacán

- Dely Fresh



- Cokteleando



12.6 Prácticas Comerciales

Las prácticas comerciales que se llevaran a cabo en gaspachulas será de negocio en crédito. A continuación se explicara la relación que se llevar con los proveedores y los clientes;

- Relación proveedor- empresa, será de trato directo, recibiendo la mercancía de todas las frutas y pagando al momento.
- Relación empresa- clientes, se atenderá al cliente con el mejor servicio y actitud, ordenando su pedido y pagando en el mostrador con efectivo o tarjeta de débito/crédito para después pasar a la preparación del gazpacho a su gusto.

13. Análisis Pestle

13.1 Consideraciones Políticas

El Senado de la República crea la Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), la cual podrá constituirse por un socio (unipersonal) o más, que deberán tener su inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes, contar con una firma electrónica y será opcional si se constituye o no ante un fedatario público.

13.2 Consideraciones Económicas

El valor nacional del mercado de frutas que contienen los gazpachos en México es de 82.1 millones de pesos, por lo que el valor teórico del mercado de los gazpachos en México es de \$289, 200,000 información obtenida del Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP) y SAGARPA. Con ayuda de esta información podemos saber que el consumo de gazpachos en México, es de 2.23 por cada mexicano. La información más detallada se puede encontrar en el apartado de tablas.

13.3 Consideraciones Culturales

De acuerdo con los estudios ThinkFit y MenRevolution realizados por la empresa Kantar Worldpanel, el 45% de los mexicanos cuidan su dieta, es decir, cuatro de cada 10 personas prefieren comer más sano, leer las etiquetas nutricionales, y practicar ejercicio, que disminuir la cantidad de sus alimentos. Por otro lado el 24% no se preocupa por su alimentación o por realizar actividades físicas

Sin embargo, siete de cada diez hogares en México mencionan al sobrepeso como una de sus principales preocupaciones. El estudio de Kantar Worldpanel menciona que la principal razón por la que los mexicanos no logran tener un peso saludable, es por la falta de tiempo para cuidarse (52%). La información del estudio nos dice que sólo el 20% hicieron una dieta el año pasado, 45% cambiaron los hábitos alimenticios, comiendo comidas más sanas, poner atención a la información nutrimental de los empaques un 51% de los mexicanos, por enumerar algunos.

La opción de productos light no es una muy popular, ya que el consumo es pequeño (16%), las razones incluyen: no les gusta el sabor (32%), desconfianza en el beneficio (31%), preferencia por productos naturales (29%), consideran que el precio se eleva sobre la versión regular (15%) o creen que contiene sustancias dañinas (11%).⁴

Kantar Worldpanel en su estudio detectó a 4 grupos que encarar el estar en forma de maneras muy diferentes; desde los sedentarios por naturaleza hasta los más atletas por convicción. El otro eje se refiere a quienes cuidan de su alimentación hasta los que consumen todo sin remordimientos:

I survive/gordito feliz: son un 24%, no se preocupan por su alimentación o por realizar actividades físicas.

⁴ Carranza, L. (22 de Mayo de 2017). Día de la Nutrición. [Cómo se cuidan los mexicanos]. Recuperado de <https://www.kantarworldpanel.com/mx/Noticias-/Dia-de-la-Nutricion-Como-se-cuidan-los-mexicanos>

I eat well/vivo a dieta: son el 26% de la población, comen sano, sin embargo no realizan ejercicio de manera constante.

I'm fit/saludable: son el 30%, comen saludable y son activos.

I exercise/deportista: 20% y comen de todo, pero lo compensan con ejercicio.

Por otro lado la información que nos brinda Kantar Worldpanel, es que en la actualidad, los mexicanos se están enfocando en tratar de cuidarse de una forma más natural. Si los productos contienen ingredientes con múltiples beneficios, como por ejemplo, puedan ayudar con problemas de la presión o digestión, puedan bajar el colesterol o ayuden al cuidado de los huesos, entonces el 65% de la gente estaría dispuesto a cambiar su producto habitual por otro más saludable.

13.4 Consideraciones Legales

Es importante considerar los Artículos 123,132 y 133 de la Ley Federal del Trabajo;

Art. 123. Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social de trabajo, conforme a la ley.

Art. 132 y 133. Obligaciones de los patrones.

“Ley de la propiedad industrial”

Artículo 142. Existirá franquicia, cuando con la licencia de uso de una marca, otorgada por escrito, se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme.

Artículo 142 Bis. El contrato de franquicia.

Artículo 142 Bis 1. El franquiciante podrá tener injerencia en la organización y funcionamiento del franquiciatario.

Artículo 142 Bis 2. El franquiciatario deberá guardar durante la vigencia del contrato.

Por otro lado las siguientes normas mexicanas;

NOM-019-STPS Norma de Seguridad e Higiene.

NOM-093-SSA1 Practicas de higiene y sanidad en la preparación de alimentos

14.La Franquicia

14.1 Visión

Gaspachulas es una empresa de tradiciones mexicanas, expresando el arte culinario de Morelia, el cual pretende contar con presencia a nivel nacional e internacional.

14.2 Misión

Gaspachulas es una empresa de sabores mexicanos que busca ofrecer a nuestros clientes alimentos saludables, ricos en vitaminas, fresco, con un sabor único.

14.3 Valores

- ✓ Respeto, orientado tanto para los miembros de la empresa entre sí, como con los clientes.

- ✓ Calidad, ofreciendo a nuestros clientes fruta de selecta para un mejor

sabor en cada bocado.

- ✓ Confianza, tanto para los miembros de la empresa entre sí, como con los clientes al consumir nuestros gazpachos elaborados con higiene y limpieza.

14.4 Objetivos

Los objetivos de nuestra empresa de gazpachos son;

- Imponer una tendencia de consumo novedosa, rentable y respetuosa con el medio ambiente.
- Ofrecer alternativas de consumo saludable a través de los gazpachos y que sea respetuoso en medio del abrumador mercado de la comida rápida.

14.5 Composición y antecedentes del Cuerpo Directivo

María de Lourdes Cárdenas Damián, Ingeniera Industrial egresada del Instituto Politécnico Nacional, con maestría en Administración de Organizaciones, originaria de Morelia, Michoacán. Experiencia como analista de negocios y Project manager.

14.6 Modelo de Negocios



El modelo CANVAS nos permite identificar los puntos más importantes en nuestro modelo de negocios, antes de llevar a cabo nuestro negocio. Es por ello que en Gaspachulas,

Segmento de clientes, el producto de gaspachulas está enfocado aquellos consumidores que buscan comer algo saludable, que cuiden de su físico y bienestar, comiendo algo delicioso pero sin culpa, además que sean amantes de la cultura mexicana. El rango de edades será de 25 a 35 años y la zona geográfica en la cual estarán a la venta será en la Coyoacán y alrededores, para más adelante cubrir también las áreas de Condesa.

Nuestra **propuesta de valor**, como gaspachulas es ofrecer un alimento saludable, nutritivo y a su vez fresco y picoso al gusto, ya que es más que un conctel de fruta como los que se conoce hoy en día en la Ciudad de México.

Gaspachulas se caracteriza principalmente por su sabor único, picoso, fresco, nutritivo y por ser personalizado. Además de promover la gastronomía michoacana.

Canales de distribución, la forma de llegar a nuestro clientes objetivo es a través de compra directa, la venta se realizará en una tienda/local y también mediante food trucks (carritos personalizados), que se estarán moviendo alrededor de la zona ya mencionada anteriormente.

Relación con los clientes, la vía por la que nos daremos a conocer será por redes sociales como, Facebook, Instagram, Pinterest, página de internet, google. También difundiremos folletos, flyers y anuncios en los alrededores de la zona. La relación con el cliente será directa, al momento de pagar el pedido y a momento de la elaboración del gazpacho y su entrega.

Fuentes de ingresos, el dinero que necesitamos para poder iniciar el negocio será fuente de créditos, socios, también en un inicio de patrocinadores y publicidad que estarán presentes en nuestro negocio.

Actividades clave, nuestra principal actividad es la elaboración del gazpacho, por otro lado tener higiene en todo el proceso de nuestro producto, garantizando la calidad de nuestros productos y del servicio.

Además de generar cartera de clientes e incrementarlas, la publicidad en redes sociales, eventos, revistas, etc.

Recursos clave, los recursos humanos son empleados, cajera, gazpachero, contador e intendente. Físicos, herramientas de trabajo, local, caja registradora, stand, utensilios para cortar, tablas para cortar, jarras de plástico, vasos de plástico, bolsas de plástico, cucharas, refrigerador, botes de basura, uniformes (mandiles). Materia prima, todos los ingredientes de frutas y verduras para su elaboración.

Socios clave, en el área de producción son, nuestros proveedores de toda la materia prima como las frutas para la elaboración del gaspacho, envases, cucharas, bolsas y servilletas. Para el área de publicidad, especialistas en mercadotecnia y en redes sociales y paginas online.

Estructura de costos, los costos de recursos clave los dividimos en dos humana (equipo de trabajo) y físicos (maquinaria) además de los costos fijos como, renta del local, sueldos, luz, etc. Y los costos variables de la materia prima, frutas, salsas, chiles, quesos, limón, cebolla, etc.

14.7 Análisis FODA

El análisis FODA es un estudio de nuestras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; a continuación se describirán cada una de ellas,

Fuerzas:

Recetas propias

Productos personalizados

Recetas de temporada

Oportunidades:

No hay productos iguales en la zona de Coyoacan

Muy poca gente conoce lo que es un gaspacho moreliano

Accesible al público por su precio

Debilidades:

Son alimentos perecederos

Falta de capital de trabajo

Falta registro de marca

Amenazas:

Fácil de copiar

Competencia de productos sustitutos (coctel de frutas, vasos de mango)

Producto no aceptado por el público en la zona

15. Marketing

15.1 Proposición de valor

Beneficios funcionales, Alimentar saludablemente, ricos en vitaminas, con frescura y sabores únicos en el paladar.

Beneficios emocionales, Comer algo rico, además de comer un antojo sin culpa.

Beneficios económicos, Comer un gazpacho, sano, rico, saludable y barato.

15.2 Identidad de Marca

Producto: Gaspacho Moreliano

Organización: Empresa con gastronomía mexicana, ofreciendo productos sanos, con las cualidades de calidad, higiene y frescura. Brindando alimento tradicional de Morelia, sanos y sin culpa.

Persona: Mujer de 26 años orgullosa de sus raíces y culturas, con alma de alegría y diversión, con un toque sofisticado, con educación licenciatura.

Logotipo:



16. Producto

16.1 Envase



Grande (1litro)



Mediano (500ml)



Chico (250ml)

16.2 Etiquetado

El etiquetado de gaspachulas será sobre el mismo envase biodegradable de nuestro producto, llevando el logotipo de gaspachulas, para que los clientes identifiquen cada vez más nuestra marca.



16.3 Especificaciones

Especificaciones técnicas de los envases

Envase grande

Material: PLA (ácido poli láctico)

Capacidad: 1000 ml

Dimensiones 11 x 14.5

Envase mediano

Material: PLA (ácido poli láctico)

Capacidad: 500 ml

Dimensiones 11 x 11

Envase chico

Material: PLA (ácido poli láctico)

Capacidad: 250 ml

Dimensiones 11 x 5

Receta para la elaboración del gazpacho

Ingredientes:

Naranjas - 4 a 5 pzas.

Piña - 1 pza.

Jícama - 1 pza.

Mango - 1 a 2 pzas.

Chile en polvo - cantidad suficiente

Salsa picante - cantidad suficiente

Queso cotija - 1/4 tza.

Cebolla - 1/2 pza.

Instrucciones para la elaboración:

Para preparar esta receta vamos a picar todo muy finamente, picar la jícama, pelarla muy bien retirando todas las partes oscuras y gruesas. Picamos en trozos muy pequeños y reservamos.

Retirar la piel de mango con un pelador o con un cuchillo filoso y desprendemos toda la pulpa de la semilla, picamos la pulpa al igual que la jícama en trocitos muy pequeños.

Retiramos la piel de la piña y también la parte del centro y picamos la piña en trocitos muy pequeños.

Picamos la cebolla de la misma manera, la cebolla es un ingrediente opcional ya que a muchas personas no les agrada esta combinación pero si quieres probar el gazpacho de Morelia en su versión más original debes aventurarte a

incorporar en tu snack.

Rallamos o desmoronamos el queso que deseamos utilizar.

Cortamos las naranjas a la mitad y extraemos el jugo de naranja con un extractor manual o eléctrico el que tengas en casa.

Mezclamos en un recipiente la jícama, el mango y la piña.

Colocamos en un vaso o recipiente un poco de esta mezcla y agregamos un poco de queso rallado, salsa picante, chile en polvo y en seguida colocamos otra capa de la mezcla de frutas, salsa picante, queso y chile en polvo.

Por último agrega un poco de jugo de naranja y decoramos con chile en polvo, salsa picante, queso y cebolla picada (si lo deseas).

Recomendaciones de la cocina:

Puedes incorporar otro tipo de frutas o vegetales como el pepino, melón etc.

Si no quieres que tenga un toque picante puedes suprimir de la receta la salsa picante y el chile en polvo.

Para un ligero sabor ácido puedes incorporar jugo de limón al jugo de naranja.

17 Precio

17.1 Arquitectura de Precios

COSTOS DIRECTOS		COSTOS FIJOS	
<u>Materia prima</u>		Renta del local	15,000
Frutas		Luz	800
Mango	648	Agua	250
Jícama	1,124.64	Papelería	500
Piña	637.44	Publicidad	3,000
Chile verde	392.4	Mi sueldo	10,000
Naranja	562.56	Salario limpieza	3,000
Verdura		Dep. mobiliario y	
Cebolla	122.9	equipo	3,750
Limón	120.8	TOTAL	\$36,300
Otros		COSTO TOTAL \$56,016	
Queso	46	COSTO UNITARIO TOTAL	
Chamoy	62.85	C.U.T C.T/Unidades =	\$28.01
Saldegrano	13.8		
Vinagre piña	72.5		
TOTAL M.P.	\$15,216		
Salario de			
gaspacheros	4,500		
TOTAL	\$19,715.56		

COSTO	
TOTAL	56,016
UNIDADES	2000

PRECIO DE VENTA	
Sobre Utilidad	
P.Vta.	C.U.T/1-%de Utilidad = \$74.69
C.U.T	\$28.01
%Utilidad	63%

Los costos directos totales son de \$19, 716 y el total de los costos fijos son de \$36,30, por lo que lo tenemos un costo total de \$56, 016.

El costo unitario del gazpacho grande es de \$28.00 dando un precio a la venta a los clientes de \$75.00, generando una utilidad del 63%.

Siendo los costos unitarios de \$14.00 para el gazpacho de tamaño mediano y de \$7.00 para el de tamaño chico. Llegando así, a los costos de venta que se muestran a continuación:

Grande	\$75
Mediano	\$60
Chico	\$45

17.2 Plaza- Distribución

Gaspachulas será establecido en centros comerciales, donde se tiene una planificación a futuro de:

Para el primer año se espera establecer tres franquicias.

Para el segundo año se proyecta establecer cinco franquicias.

Para el tercer año se proyecta establecer siete franquicias.

Para el cuarto año se proyecta establecer nueve franquicias.

Después de este tiempo se espera establecer franquicias en Morelia, Michoacan y en el resto de la República Mexicana.

Una vez establecido Gaspachulas y comprobar que efectivamente es viable el negocio, se venderá el negocio como franquicia. Considerando ciertos términos y condiciones que a continuación se presentaran al igual de lo que se ofrece como franquicia.

Características del inversionista:

- Edad de 30 a 50 años
- Nacionalidad mexicana
- Estado civil indiferente
- Religión indistinta
- Buena salud física y mental
- Actitud positiva
- Disposición hacia las ventas

Contrato de franquicia

- Duración del contrato de 6 años, renovable por periodo de 5 años.
- Cuota de franquicia: \$350,000.00. más IVA
- Regalías por uso de marca: 5% pagaderos durante la vigencia del contrato de franquicia.
- Aportación al fondo de publicidad corporativa y medios: 3% pagaderos durante la vigencia del contrato de franquicia.
- Cuota de renovación: \$ 150,000.00 más IVA.

Nuestra franquicia incluye el costo del proyecto ejecutivo, licencia de uso de marca, licencia de software, punto de venta y acceso a nuestro programa de asistencia técnica, al igual que el apoyo presencial de nuestro personal para la puesta en marcha del negocio.

17.3 Canales de Distribución

Contaremos con tres modelos de inversión, considerando que se pueden ubicar en avenidas principales con alto nivel comercial o en locales pequeños con alto tránsito de personas.

Modelo pequeño

Motocarro food truck Gaspachulas



Modelo mediano

Food truck Gaspachulas



Modelo grande



18 Promoción

18.1 Estrategia de comunicación

- ✓ Redes sociales (Facebook, Instagram y Pinterest)
- ✓ Anuncios en los alrededores de la zona de Coyoacán
- ✓ Anuncio llamativo afuera del establecimiento.
- ✓ Volantes
- ✓ Revistas locales

19 Validación en el mercado

19.1 Metodología de la investigación Lean Starup

Para llevar a cabo la comprobación de nuestra hipótesis, se realizó una investigación basada en la metodología de Lean Starup. La investigación se llevó a cabo en el Centro de Coyoacán y los resultados que se obtuvieron de dicha experiencia fueron muy enriquecedores para el proyecto de Gaspachulas.

Los comentarios que se recibieron por partes de los clientes-consumidores fueron:

A la mayoría les gustó mucho el sabor, la mezcla de sabores e identificaron algunos los ingredientes, otras personas dijeron que tenía un sabor parecido como a un coctel de camarones, por la combinación de salsas pero sin el camarón.

Por otra parte hubo persona que ya conocían los gazpachos por haber visitado la ciudad de Morelia, otros no tenían idea de que son los gazpachos, pero por el nombre se sintieron atraídos.

A los clientes les pareció correcto el precio, por la cantidad de ingredientes que contiene el gazpacho.

Respecto al chile, hubo clientes que les fascino con chile y querían más chile conforme se lo iban comiendo. Sin embargo otros clientes lo contrario, no querían para nada el chile.

Uno de los clientes hizo un comentario único, además de que le había gustado mucho,

dijo que se podía comer el gazpacho acompañado de galletas saladas como, Ritz o saladitas y hasta en sándwich se podía comer el gazpacho.

Otro punto que tocaron los clientes fue las redes sociales, pidieron que se publicará a través de la red social Facebook para sabes más sobre las gazpachos y saber también donde se encuentran establecidos para poder consumir más.

Como resultado de todos los comentarios y estar en contacto directo con los clientes, se llevó por sorpresa que había gente que si conoce los gazpachos, y a lo contrario de la gente que no tenía idea de que era, el nombre fue que lo llamo su atención. También con el pivote que se realizó, consideramos que al hacer la elaboración de los gazpachos, debemos utilizar menos cebolla, ya que fue detectada por los clientes y este ingrediente solo es un toque para dar sabor. Por otro lado conforme iba pasando el tiempo, el gazpacho preparado desde casa (debido a que no se cuenta con el equipo y las instalaciones) iba perdiendo su frescura, dando como resultado que cambie su sabor, por lo que se confirmó que su elaboración debe ser al momento y no dejar pasar mucho tiempo, ya que su sabor no es el mismo después de un tiempo al de recién hecho.





20 Operaciones

20.1 Comisariato

En el caso del comisariato, se establecerá una bodega en la Central de Abastos, donde se almacenará toda la materia prima y todos los desechables necesarios para la elaboración de los gazpachos.

Se venderá todo el material (vasos, tapas, utensilios, cortadora de fruta, etc.) y materia prima (frutas, verduras, salsas, etc.) a los franquiciados con la finalidad de mantener la calidad, sabor y frescura de los gazpachos, cobrando en el mismo costo el almacenaje y la distribución de lo mismo.

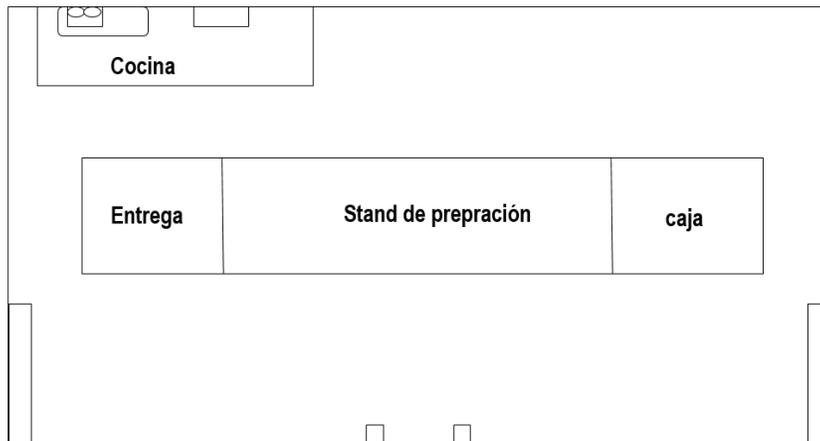
Toda la fruta y material se distribuirá a través de un pequeño camión, los días jueves y viernes a las 7:00hrs a cada una de las franquicias.

20.2 Producción

Vasos de fruta elaborados con fruta selecta finamente picada con jugo de naranja, piña y vinagre de piña, aderezada con un toque de cebolla, chile serrano, queso espolvoreado y chiles en polvo al gusto. Produciendo en tres diferentes tamaños: grande (1litro), mediano (500ml) y chico (250ml).

20.3 Instalaciones (Planta, mobiliario y Equipo)

Planos Planta



20.4 Localización

La localización del negocio de Gaspachulas será un establecimiento físico en el Centro de Coyoacán, además de un camión franquiciado en los alrededores de Coyoacán, en calles con alto tránsito peatonal, afuera de escuelas, oficinas, etc.

20.5 Costos de Producción

COSTOS DIRECTOS		COSTOS FIJOS	
<u>Materia prima</u>		Renta del local	15,000
Frutas		Luz	800
Mango	648	Agua	250
Jícama	1,124.64	Papelería	500
Piña	637.44	Publicidad	3,000
Chile verde	392.4	Mi sueldo	10,000
Naranja	562.56	Salario limpieza	3,000
Verdura		Dep. mobiliario y	
Cebolla	122.9	equipo	3,750
Limón	120.8	TOTAL	\$36,300
Otros		COSTO TOTAL	\$56,016
Queso	46	COSTO UNITARIO TOTAL	
Chamoy	62.85	C.U.T C.T/Unidades =	\$28.01
Saldegrano	13.8		
Vinagre piña	72.5		
TOTAL M.P.	\$15,216		
Salario de			
gaspacheros	4,500		
TOTAL	\$19,715.56		

COSTO	
TOTAL	56,016
UNIDADES	2000

20.6 Procesos Productivos

El proceso para la elaboración de la producción del gazpacho es el siguiente,

1. Seleccionar la fruta que este madura.
2. El gazpachero debe colocarse su uniforme, mandil, cubre bocas y guantes de plástico.
3. Pasar al área de picado de fruta.
4. Iniciar con el picado de la sandía, a través de la cortadora industrial cuando la demanda de clientes es alta, de lo contrario cortar la fruta en cubos pequeños de forma manual, sobre una tabla de plástico con cuchillo.
5. Una vez picada la fruta vaciarla toda en charolas.
6. Iniciar con el picado de la jícama, a través de la cortadora industrial cuando la demanda de clientes es alta, de lo contrario cortar la fruta en cubos pequeños de forma manual, sobre una tabla de plástico con cuchillo.
7. Una vez picada la fruta vaciarla toda en charolas.
8. Iniciar con el picado del mango, a través de la cortadora industrial cuando la demanda de clientes es alta, de lo contrario cortar la fruta en cubos pequeños de forma manual, sobre una tabla de plástico con cuchillo.
9. Una vez picada la fruta vaciarla toda en charolas.
10. Iniciar con el picado del pepino, a través de la cortadora industrial cuando la demanda de clientes es alta, de lo contrario cortar la fruta en cubos pequeños de forma manual, sobre una tabla de plástico con cuchillo.
11. Una vez picada la verdura vaciarla toda en charolas.
12. Iniciar con el picado de la cebolla, a través de la cortadora industrial cuando la demanda de clientes es alta, de lo contrario cortar la fruta en cubos pequeños de forma manual, sobre una tabla de plástico con cuchillo.
13. Una vez picada la verdura vaciarla toda en charolas.
14. Iniciar con el picado del chile fresco de forma manual, sobre una tabla de

plástico con cuchillo.

15. Una vez picada todo el chile vaciarlo en un refractario.
16. Colocar todas las charolas sobre el stand para que tenga visibilidad tanto del gazpachero como el cliente
17. Elaboración del jugo naranja a través de un exprimidor
18. Colocar todo el jugo en jarra de plástico.
19. Elaboración del jugo de piña a través de una licuadora
20. Colocar el jugo de piña en la jarra de plástico junto con el jugo de naranja
21. Agregar un poco de vinagre de piña en la jarra de plástico del jugo, previamente preparado.
22. Para la elaboración del gazpacho para el cliente, seleccionar los ingredientes con los que se preparará.
23. Colocarlos sobre la tabla de plástico.
24. Con ayuda del vaso de plástico introducir los ingredientes en el para sacar la cantidad necesaria, según el tamaño.
25. Vaciar todo los ingredientes sobre la tabla y mezclar todos los ingredientes.
26. Agregar una cucharada sopera de cebolla.
27. Agregar una pizca de sal.
28. Agregar chile seco en polvo.
29. Agregar una cucharada pequeña del chile fresco.
30. Vaciar todo la mezcla en el vaso de plástico
31. Tomar la jarra de jugos y agregar el jugo en el vaso hasta que esté al raz del vaso.
32. Agregar jugo de un limón exprimido.
33. Agregar una cucharadita de queso fresco.
34. Por ultimo agregar un poco de chile seco en polvo.
35. Colocar una bolsa al vaso y colocar cuchara y servilleta.
36. Entregar el producto al cliente con una sonrisa.

20.7 Proveedores

Los proveedores de la empresa de Gaspachulas serán:

- ✓ Proveedores de frutas, estos serán de la Central de Abastos de la Ciudad de México.
- ✓ Proveedores de verduras, estos serán de la Central de Abastos de la Ciudad de México.
- ✓ Proveedores de plásticos, esos serán de una empresa que realiza los vasos y tapas para los gazpachos personalizados con logotipo y sobre todo con material biodegradable, también de cucharas y bolsas de plástico.

20.8 Tecnologías

- En el área de cobro

Caja registradora

Software de gestión de cobro

Terminal de cobro para pagos con tarjeta

- En el área de producción

Cortadora de fruta industrial



20.9 Normas de Calidad Nacionales e Internacionales

- NOM-019-STPS Norma de Seguridad e Higiene.
- NOM-093-SSA1 Practicas de higiene y sanidad en la preparación de alimentos
- ISO 9001 Norma internacional en sistemas de gestión de calidad.

20.10 Aspectos de Logística

Con respecto a la logística de la distribución para la producción de los gazpachos es, el traslado de todos los insumos como, las frutas (sandía, mango, jícama y pepino) los chiles, cebollas y queso provenientes de la Central de Abastos de la Ciudad de México. El transporte será a través de una camioneta pequeña de carga y se surtirá todos los días lunes a las 6:00 de la mañana.

La logística de la producción, se tendrá un área específica donde se ubique toda la fruta entera, para después pasar al área donde se pasará a picar la fruta en cubos pequeños, después se pasará en charolas a los stands donde se continuara con la realización de los gazpachos, al gusto del cliente.

20.11 Almacenaje

Se establecerá una bodega en la Central de Abastos, donde se almacenará toda la materia prima y todos los desechables necesarios para la elaboración de los gazpachos.

Se venderá todo el material (vasos, tapas, utensilios, cortadora de fruta, etc.) y materia prima (frutas, verduras, salsas, etc.) a los franquiciados con la finalidad de mantener la calidad, sabor y frescura de los gazpachos, cobrando en el mismo costo el almacenaje y la distribución de lo mismo.

Toda la fruta y material se distribuirá a través de un pequeño camión, los días jueves y viernes a las 7:00hrs a cada una de las franquicias.

En el caso del modelo grande de Gaspachulas con el local. Existirá en la parte trasera del establecimiento un lugar específico para el almacenaje de toda la

fruta y verdura, se evitara dejar fruta sin picar y el sobrante de fruta que sobro del día (tratando que sea la mínima) se almacenara en un refrigerador industrial, al igual que los jugos de naranja y piña para conservar lo posible su frescura.

20.12 Transporte

El transporte que se utilizara será el de la camioneta de carga para transportar todo lo requerido para la producción de los gazpachos. Sobre el material de plásticos como, vasos, cucharas, bolsas y tapas el proveedor los entregara directamente en el establecimiento.

20.13 Formas de pago y Contratos

Las prácticas comerciales que se llevaran a cabo en gaspachulas será de negocio en crédito. La relación proveedor- empresa, será de trato directo, recibiendo la mercancía de todas las frutas y pagando al momento y la relación empresa- clientes, se atenderá al cliente con el mejor servicio y actitud, ordenando su pedido y pagando en el mostrador con efectivo o tarjeta de débito/crédito para después pasar a la preparación del gazpacho a su gusto.

20.14 Tienda Modelo

Fachada exterior



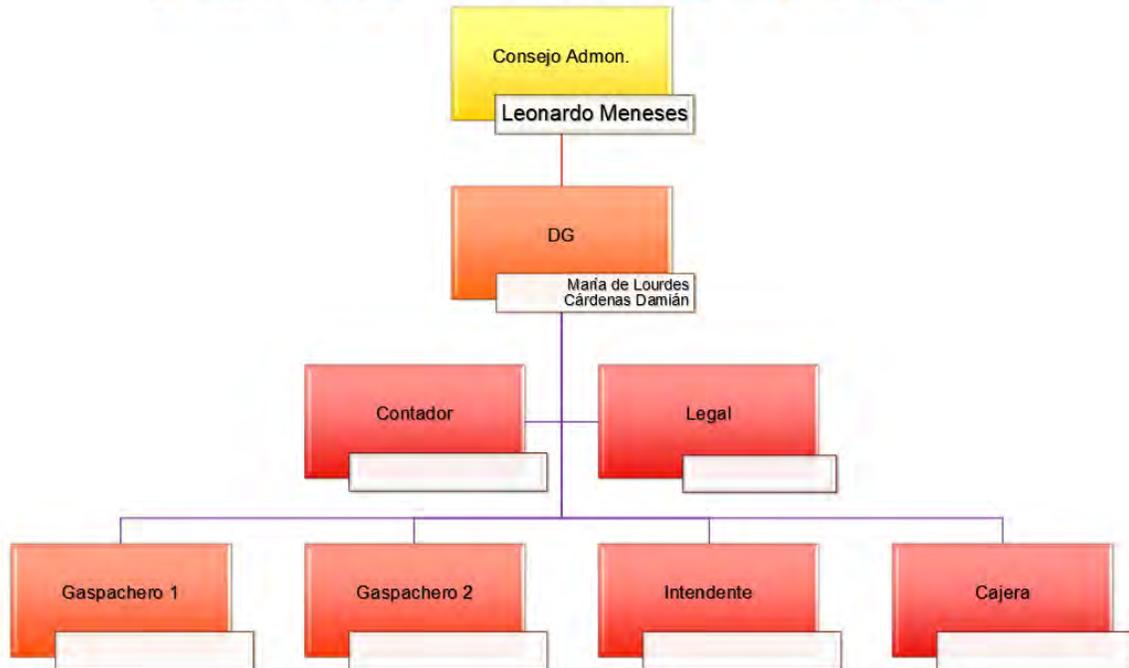
21 Organización y Dirección

21.1 Estructura Organizacional

La estructura organizacional que tendrá la empresa Gaspachulas es funcional, y tendrá como un director general, un consejo administrativo, asesores externos y encargados de cada área como, cajera, intendente y gazpachero.

21.2 Organigrama

GASPACHULAS S.A. de C.V.



21.3 Descripción de Funciones

A continuación se tendrá una descripción de cada una de las funciones de toda la organización, para de esta forma tener una idea más clara de sus actividades:

Director general: Encargado de establecer los objetivos y las estrategias con toda la organización, formular las normas y procedimientos de la empresa, planificar y organizar las actividades de la empresa, asignar tareas al personal y delegar responsabilidades. A demás de elaborar y controlar los presupuestos, negociar o aprobar contratos y acuerdos con los proveedores, distribuidores, agencias de la Administración y otras organizaciones, estudiar la competitividad de la empresa en el mercado y las estrategias de la competencia y esforzarse por encontrar nuevos mercados, contratar, despedir y ascender al personal y

organizar la formación de la plantilla, supervisar al personal, representar a la empresa en reuniones y por ultimo gestionar el mantenimiento y la reparación de las instalaciones, la maquinaria, el equipo y otros recursos.

Consejo de administración: Orientar los asuntos de la organización y velar por los intereses de la misma a través del control de la alta dirección, realizar la evaluación de los resultados de la compañía y del director general, aprobar las estrategias generales y toma de decisiones en el caso de inversiones importantes o enajenación de activos.

Cajera: Recibir y entregar dinero en efectivo y documentos de valor, operando directamente en una computadora o caja los movimientos de entrada y salida de dinero, suministra a su superior los movimientos diarios de caja, sellar, estampar recibos de ingresos por caja, planillas y otros documentos, cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral establecidos y mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.

Gazpachero: responsable de picar toda la fruta de la forma adecuada, además de todos los insumos como chiles, cebolla y la elaboración de los jugos, atender de manera correcta al cliente para proceder a la elaboración del gazpacho, avisar si alguna fruta se encuentra en mal estado y si existe alguna falta de insumo.

Intendente: encargarse de se encuentren en perfecto estado de orden y limpieza el área de trabajo y el área donde se transitan los clientes.

21.4 Asesores Externos

Contador:proporcionar la información financiera confiable, administrar de forma adecuada los recursos financieros de la empresa por medio de conocimientos técnicos profesionales como la inversión, el análisis de riesgo y el financiamiento y Cumplir con las obligaciones fiscales.

Abogado (Legal): encargado de llevar todas los contratos que se realizaran al hacer la contratación de todo el equipo de trabajo, supervisar que todo el proceso de legal de la empresa se esté llevando a cabo de forma correcta, supervisar y constatar que todos los permisos estén en orden en tiempo y forma y revisión de acta constitutiva de la empresa.

22 Riesgos Críticos

22.1 Internos

Los riesgos internos que se pudieran presentar serían,

- Falta de capital de trabajo
- Falta registro de marca
- Alimentos perecederos
- Falta del personal
- No lograr llegar al punto de equilibrio
- No vender el número de gazpachos que se tiene como objetivo.

22.2 Externos

Los riesgos externos que se pudieran presentar serían,

- La escasez y fluctuación de precios de frutas y verduras por cambios climáticos.
- Producto no aceptado por el público en la zona.
- Es un producto fácil de copiar.

23 Proyecciones financieras

23.1 Estados financieros anuales (Proyecciones a cinco años)

Resumen anual

2019

(Mx \$)

Balance inicial

Activos	
Activos circulantes	
Efectivo/Banco	370,500
Costos de puesta en marcha	129,500
Valores/Inventario	
Inversiones a corto plazo	
Otros	
Total activo circulante	500,000
Activos fijos	
Bonos & Valores	
Edificios	
Equipo de oficina	
Muebles & Accesorios	
Maquinaria	
Vehículos	
Buena voluntad	
Activos no depreciables	
Menos: depreciación acumulada	
Total activos fijos	
TOTAL DE BIENES	300,000
PASIVO Y EQUIDAD	
Pasivo circulante	
Acreedores/ Cuentas por pagar	
Créditos de proveedores	
Regalías a pagar	
Impuesto a las ventas a pagar	
Préstamos a corto plazo	
Otros pasivo a corto plazo	
Total pasivo circulante	
Pasivos a largo plazo	
Préstamos a largo plazo	
Otras deudas a largo plazo	
Total pasivos a largo plazo	
Capital del propietario	
Balance a inicio del periodo	500,000
Lucro/ Pérdida	
Menos: Dibujos privados	
Total capital del propietario	500,000
TOTAL PASIVO Y EQUIDAD	500,000

Cambio en bienes fijos	287,067
Cambio en equidad	-440,435

Estados de resultados

		%
Ingresos en operaciones		
Ventas totales	1,227,503	100.0%
Descuentos & devoluciones		
Costo de los bienes vendidos	751,390	61.2%
Beneficio bruto	476,112	38.8%
Gastos de operación		
General & Administrativo	298,499	24.3%
Personal	238,464	19.3%
Promoción	42,000	3.4%
Seguro	30,000	2.4%
Transporte	48,000	3.9%
Producción		
Total gastos de operación	786,463	64.1%
EBITDA	-310,351	-25.3%
Ingresos no operacionales (gastos)		
Depreciación y Amortización	75,933	6.2%
Interés en préstamos de corto plazo		
Interés en préstamos de largo plazo	60,500	4.9%
Ingresos netos/ pérdidas	-446,784	-36.4%
Tarifa de franquicia	73,650	6.0%
Resultado comercial neto	-520,435	-42.4%

Cambio en los elementos de la hoja de balance



Flujo de fondos de operaciones (OCF)	-384,001
Flujo de fondos libre (FCF)	-819,500

Flujo de fondos

Inicio del balance	
Crédito/ Débito	370,500
Dinero en efectivo	
Ventas en efectivo	1,166,127
Colecciones de deudores	58,595
Ingreso no operacional(gastos)	
Impuesto sobre la venta	-8,437
Entrada de capital	80,000
Préstamos	300,000
Subtotal	1,596,285
Dinero en efectivo pagado	
Compras en efectivo	324,074
Pagos de proveedores	35,159
Pago de regalías	
Otros costos de bienes	
Gastos de operación	1,120,796
Pago de intereses	
Inversión de capital	
Inversiones	
Edificios	
Equipo de oficina	45,000
Muebles y accesorios	18,000
Maquinaria	20,000
Vehículos	280,000
Buena voluntad	
Activos no depreciables	
Otros pagos	
Amortización de préstamos a corto plazo	
Amortización de préstamos a largo plazo	
Otros pagos de préstamos a corto plazo	
Otro reembolso de deudas a largo plazo	
Cambio de otro activo realizable	
Pagos de impuestos sobre las ventas/reembolsos	-9,041
Dibujos privados	
Subtotal	1,833,988
Final del balance	
Crédito/ Débito	132,797

Cambio de dinero en efectivo	-237,703
Cambio de capital activo	-427,501

Final del balance

ACTIVOS	
Activos circulantes	
Efectivo/Banco	132,797
Deudoras/ Cuentas por cobrar	3,225
Reserva/ Inventario	-323
Inversiones a corto plazo	
Otros	
Total activos circulantes	135,699
Activos fijos	
Obligaciones y valores	
Edificios	
Equipo de oficina	45,000
Muebles y accesorios	18,000
Maquinaria	20,000
Vehículos	280,000
Buena voluntad	
Activos no depreciables	
Menos: Depreciación acumulada	75,933
Total activos fijos	287,067
TOTAL BIENES	422,765
PASIVO Y EQUIDAD	
Pasivo circulante	
Acreedores/ Cuentas por pagar	60,500
Crédito de proveedores	1,916
Regalías a pagar	
Impuestos a las ventas a pagar	784
Préstamos a corto plazo	
Otros pasivos a corto plazo	
Total pasivo circulante	63,200
Pasivo a largo plazo	
Préstamos a largo plazo	300,000
Otras deudas a largo plazo	
Total pasivo a largo plazo	300,000
Capital del propietario	
Balance a inicio del periodo	580,000
Ganancia/pérdida	-520,435
Menos: dibujos privados	
Total capital del propietario	59,565
TOTAL PASIVO Y EQUIDAD	422,765

Cambios en pasivo	363,200
Cambios en total de activos	-77,235

Año 2020

Resumen anual

2020

(Mx \$)

Balance inicial

Activos	
Activos circulantes	
Efectivo/Banco	132,797
Costos de puesta en marcha	3,225
Valores/Inventario	-323
Inversiones a corto plazo	
Otros	
Total activo circulante	135,699
Activos fijos	
Bonos & Valores	
Edificios	
Equipo de oficina	45,000
Muebles & Accesorios	18,000
Maquinaria	20,000
Vehículos	280,000
Buena voluntad	
Activos no depreciables	
Menos: depreciación acumulada	75,933
Total activos fijos	287,067
TOTAL DE BIENES	422,765
PASIVO Y EQUIDAD	
Pasivo circulante	
Acreedores/ Cuentas por pagar	60,500
Créditos de proveedores	1,916
Regalías a pagar	
Impuesto a las ventas a pagar	784
Préstamos a corto plazo	
Otros pasivo a corto plazo	
Total pasivo circulante	63,200
Pasivos a largo plazo	
Préstamos a largo plazo	300,000
Otras deudas a largo plazo	
Total pasivos a largo plazo	300,000
Capital del propietario	
Balance a inicio del período	580,000
Lucro/ Pérdida	-520,435
Menos: Dibujos privados	
Total capital del propietario	59,565
TOTAL PASIVO Y EQUIDAD	422,765

Cambio en bienes fijos	-75,933
Cambio en equidad	-113,279

Estado de resultados

		%
Ingresos en operaciones		
Ventas totales	1,709,558	100.0%
Descuentos & devoluciones		
Costo de los bienes vendidos	942,941	55.2%
Beneficio bruto	766,617	44.8%
Gastos de operación		
General & Administrativo	311,217	18.2%
Personal	252,772	14.8%
Promoción	42,840	2.5%
Seguro	30,600	1.8%
Transporte	48,960	2.9%
Producción		
Total gastos de operación	686,389	40.2%
EBITDA	80,228	4.7%
Ingresos no operacionales (gastos)		
Depreciación y Amortización	75,933	4.4%
Interés en préstamos de corto plazo		
Interés en préstamos de largo plazo	66,000	3.9%
Ingresos netos/ pérdidas	-51,705	-3.6%
Tarifa de franquicia	102,573	6.0%
Resultado comercial neto	-164,279	-9.6%



Flujo de fondos de operaciones (OCF)	-22,345
Flujo de fondos libre (FCF)	15,000

Flujo de fondos

Inicio del balance	
Crédito/ Débito	132,797
Dinero en efectivo	
Ventas en efectivo	1,624,080
Colecciones de deudores	84,335
Ingreso no operacional(gastos)	
Impuesto sobre la venta	126,216
Entrada de capital	51,000
Préstamos	
Subtotal	1,885,631
Dinero en efectivo pagado	
Compras en efectivo	428,322
Pagos de proveedores	48,087
Pago de regalías	
Otros costos de bienes	
Gastos de operación	1,254,820
Pago de intereses	
Inversión de capital	
Inversiones	
Edificios	
Equipo de oficina	
Muebles y accesorios	
Maquinaria	
Vehículos	
Buena voluntad	
Activos no depreciables	
Otros pagos	
Amortización de préstamos a corto plazo	
Amortización de préstamos a largo plazo	
Otros pagos de préstamos a corto plazo	
Otro reembolso de deudas a largo plazo	
Cambio de otro activo realizable	
Pagos de impuestos sobre las ventas/reembolsos	123,716
Dibujos privados	
Subtotal	1,854,945
Final del balance	
Crédito/ Débito	163,484

Cambio de dinero en efectivo	30,687
Cambio de capital activo	-37,345

Final del balance

ACTIVOS	
Activos circulantes	
Efectivo/Banco	163,484
Deudores/ Cuentas por cobrar	4,550
Reserva/ Inventario	-433
Inversiones a corto plazo	
Otros	
Total activos circulantes	167,601
Activos fijos	
Obligaciones y valores	
Edificios	
Equipo de oficina	45,000
Muebles y accesorios	18,000
Maquinaria	20,000
Vehículos	280,000
Buena voluntad	
Activos no depreciables	
Menos: Depreciación acumulada	151,867
Total activos fijos	211,133
TOTAL FIJOS	378,734
PASIVO Y EQUIDAD	
Pasivo circulante	
Acreedores/ Cuentas por pagar	126,500
Crédito de proveedores	2,571
Regalías a pagar	
Impuestos a las ventas a pagar	3,376
Préstamos a corto plazo	
Otros pasivos a corto plazo	
Total pasivo circulante	132,447
Pasivo a largo plazo	
Préstamos a largo plazo	300,000
Otras deudas a largo plazo	
Total pasivo a largo plazo	300,000
Capital del propietario	
Balance a inicio del período	110,565
Ganancia/perdida	-164,279
Menos:dibujos privados	
Total capital del propietario	-53,713
TOTAL PASIVO Y EQUIDAD	378,734

Cambios en pasivo	69,247
Cambios en total de activos	-44,032

Año 2021

Resumen anual

2021

(MX \$)

Balance inicial

Activos	
Activos circulantes	
Efectivo/Banco	163,484
Costos de puesta en marcha	4,530
Valores/Inventario	-433
Inversiones a corto plazo	
Otros	
Total activo circulante	167,600
Activos fijos	
Bonos & Valores	
Edificios	
Equipo de oficina	45,000
Muebles & Accesorios	18,000
Maquinaria	20,000
Vehículos	280,000
Buena voluntad	
Activos no depreciables	
Menos: depreciación acumulada	151,867
Total activos fijos	211,133
TOTAL DE BIENES	378,734
PASIVO Y EQUIDAD	
Pasivo circulante	
Acreedores/ Cuentas por pagar	126,500
Créditos de proveedores	2,571
Regalías a pagar	
Impuesto a las ventas a pagar	3,376
Préstamos a corto plazo	
Otros pasivo a corto plazo	
Total pasivo circulante	132,447
Pasivos a largo plazo	
Préstamos a largo plazo	300,000
Otras deudas a largo plazo	
Total pasivos a largo plazo	300,000
Capital del propietario	
Balance a inicio del periodo	110,565
Lucro/ Pérdida	-164,279
Menos: Dibujos privados	
Total capital del propietario	-53,713
TOTAL PASIVO Y EQUIDAD	378,734

Cambio en bienes fijos	-75,933
Cambio en equidad	15,308

Estado de resultados

		%
Ingresos en operaciones		
Ventas totales	2,112,572	100.0%
Descuentos & devoluciones		
Costo de los bienes vendidos	1,115,714	52.8%
Beneficio bruto	996,858	47.2%
Gastos de operación		
General & Administrativo	322,603	15.3%
Personal	265,410	12.6%
Promoción	43,697	2.1%
Seguro	31,212	1.5%
Transporte	49,939	2.4%
Producción		
Total gastos de operación	712,862	33.7%
EBITDA	283,996	13.4%
Ingresos no operacionales (gastos)		
Depreciación y Amortización	75,933	3.6%
Interés en préstamos de corto plazo		
Interés en préstamos de largo plazo	66,000	3.1%
Ingresos netos/ pérdidas	142,063	6.7%
Tarifa de franquicia	126,754	6.0%
Resultado comercial neto	15,308	0.7%

Cambio en los elementos de la hoja de balance



Flujo de fondos de operaciones (OCF)	157,242
Flujo de fondos libre (FCF)	66,000

Flujo de fondos

Inicio del balance		163,484
Crédito/ Débito		
Dinero en efectivo		
Ventas en efectivo	3,006,943	
Colecciones de deudores	104,664	
Ingreso no operacional(gastos)		
Impuesto sobre la venta	163,791	
Entrada de capital		
Préstamos		
Subtotal	3,275,398	
Dinero en efectivo pagado		
Compras en efectivo	505,939	
Pagos de proveedores	57,050	
Pago de regalías		
Otros costos de bienes	66,269	
Gastos de operación	1,328,766	
Pago de intereses		
Inversión de capital		
Inversiones		
Edificios		
Equipo de oficina		
Muebles y accesorios		
Maquinaria		
Vehículos		
Buena voluntad		
Activos no depreciables		
Otros pagos		
Amortización de préstamos a corto plazo		
Amortización de préstamos a largo plazo		
Otros pagos de préstamos a corto plazo		
Otro reembolso de deudas a largo plazo		
Cambio de otro activo realizable		
Pagos de impuestos sobre las ventas/reembolsos	162,113	
Dibujos privados		
Subtotal	2,120,136	
Final del balance		
Crédito/ Débito	316,746	

Cambio de dinero en efectivo	155,262
Cambio de capital activo	91,242

Final del balance

ACTIVOS	
Activos circulantes	
Efectivo/Banco	316,746
Deudores/ Cuentas por cobrar	5,669
Reserva/ Inventario	2,570
Inversiones a corto plazo	
Otros	
Total activos circulantes	327,085
Activos fijos	
Obligaciones y valores	
Edificios	
Equipo de oficina	45,000
Muebles y accesorios	18,000
Maquinaria	20,000
Vehículos	280,000
Buena voluntad	
Activos no depreciables	
Menos: Depreciación acumulada	227,800
Total activos fijos	135,200
TOTAL FIJOS	462,285
PASIVO Y EQUIDAD	
Pasivo circulante	
Acreedores/ Cuentas por pagar	192,500
Crédito de proveedores	3,048
Regalías a pagar	
Impuestos a las ventas a pagar	5,142
Préstamos a corto plazo	
Otros pasivos a corto plazo	
Total pasivo circulante	200,690
Pasivo a largo plazo	
Préstamos a largo plazo	300,000
Otras deudas a largo plazo	
Total pasivo a largo plazo	300,000
Capital del propietario	
Balance a inicio del periodo	-53,713
Ganancia/pérdida	15,308
Menos:dibujos privados	
Total capital del propietario	-38,405
TOTAL PASIVO Y EQUIDAD	462,285

Cambios en pasivo	68,242
Cambios en total de activos	83,551

Año 2022

Resumen anual

2022

(Mx \$)

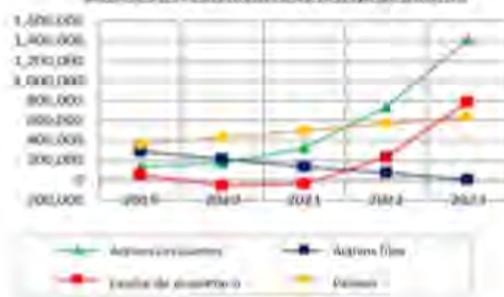
Balance inicial

Activos	
Activos circulantes	
Efectivo/Banco	318,746
Costos de puesta en marcha	5,669
Valores/Inventario	2,670
Inversiones a corto plazo	
Otros	
Total activo circulante	327,085
Activos fijos	
Bonos & Valores	
Edificios	
Equipo de oficina	45,000
Muebles & Accesorios	18,000
Maquinaria	20,000
Vehículos	280,000
Buena voluntad	
Activos no depreciables	
Menos: depreciación acumulada	227,800
Total activos fijos	135,200
TOTAL DE BIENES	462,285
PASIVO Y EQUIDAD	
Pasivo circulante	
Acreedores/ Cuentas por pagar	192,500
Créditos de proveedores	3,048
Regalías a pagar	
Impuesto a las ventas a pagar	5,142
Préstamos a corto plazo	
Otros pasivo a corto plazo	
Total pasivo circulante	200,690
Pasivos a largo plazo	
Préstamos a largo plazo	300,000
Otras deudas a largo plazo	
Total pasivos a largo plazo	300,000
Capital del propietario	
Balance a inicio del periodo	-53,713
Lucro/ Pérdida	15,308
Menos: Dibujos privados	
Total capital del propietario	-38,405
TOTAL PASIVO Y EQUIDAD	462,285
Cambio en bienes fijos	-62,600
Cambio en equidad	269,261

Estado de resultados

		%
Ingresos en operaciones		
Ventas totales	2,616,167	100.0%
Descuentos & devoluciones		
Costo de los bienes vendidos	1,457,020	55.7%
Beneficio bruto	1,159,147	44.3%
Gastos de operación		
General & Administrativo	337,035	12.9%
Personal	139,937	5.3%
Promoción	44,571	1.7%
Seguro	31,836	1.2%
Transporte	50,938	1.9%
Producción		
Total gastos de operación	604,316	23.1%
EBITDA	554,831	21.2%
Ingresos no operacionales (gastos)		
Depreciación y Amortización	62,600	2.4%
Interés en préstamos de corto plazo		
Interés en préstamos de largo plazo	66,000	2.5%
Ingresos netos/ pérdidas	426,231	16.3%
Tarifa de franquicia	156,970	6.0%
Resultado comercial neto	269,261	10.3%

Cambio en los elementos de la hoja de balance



Flujo de fondos

Inicio del balance		318,746
Crédito/ Débito		
Dinero en efectivo		
Ventas en efectivo	2,485,359	
Colecciones de deudores	129,457	
Ingreso no operacional(gastos)		
Impuesto sobre la venta	209,029	
Entrada de capital		
Préstamos		
Subtotal	2,823,844	
Dinero en efectivo pagado		
Compras en efectivo	664,345	
Pagos de proveedores	75,474	
Pago de regalías		
Otros costos de bienes	87,499	
Gastos de operación	1,391,002	
Pago de intereses		
Inversión de capital		
Inversiones		
Edificios		
Equipo de oficina		
Muebles y accesorios		
Maquinaria		
Vehículos		
Buena voluntad		
Activos no depreciables		
Otros pagos		
Amortización de préstamos a corto plazo		
Amortización de préstamos a largo plazo		
Otros pagos de préstamos a corto plazo		
Otro reembolso de deudas a largo plazo		
Cambio de otro activo realizable		
Pagos de impuestos sobre las ventas/reembolsos	207,482	
Dibujos privados		
Subtotal	2,425,801	
Final del balance		
Crédito/ Débito		716,789
Cambio de dinero en efectivo	398,043	
Cambio de capital activo	331,861	

Final del balance

ACTIVOS	
Activos circulantes	
Efectivo/Banco	716,789
Deudores/ Cuentas por cobrar	7,021
Reserva/ Inventario	3,525
Inversiones a corto plazo	
Otros	
Total activos circulantes	727,335
Activos fijos	
Obligaciones y valores	
Edificios	
Equipo de oficina	45,000
Muebles y accesorios	18,000
Maquinaria	20,000
Vehículos	280,000
Buena voluntad	
Activos no depreciables	
Menos: Depreciación acumulada	290,400
Total activos fijos	72,600
TOTAL FUOS	799,935
PASIVO Y EQUIDAD	
Pasivo circulante	
Acreedores/ Cuentas por pagar	258,500
Crédito de proveedores	4,024
Regalías a pagar	
Impuestos a las ventas a pagar	6,555
Préstamos a corto plazo	
Otros pasivos a corto plazo	
Total pasivo circulante	269,079
Pasivo a largo plazo	
Préstamos a largo plazo	300,000
Otros deudas a largo plazo	
Total pasivo a largo plazo	300,000
Capital del propietario	
Balance a inicio del periodo	-38,405
Ganancia/pérdida	269,261
Menos: dibujos privados	
Total capital del propietario	230,856
TOTAL PASIVO Y EQUIDAD	799,935
Cambios en pasivo	68,389
Cambios en total de activos	337,650

Año 2023

Resumen anual

2023

(Mx \$)

Balance inicial

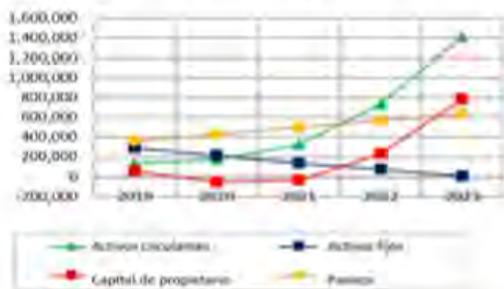
Activos	
Activos circulantes	
Efectivo/Banco	716,789
Costos de puesta en marcha	7,021
Valores/Inventario	3,525
Inversiones a corto plazo	
Otros	
Total activo circulante	727,335
Activos fijos	
Bonos & Valores	
Edificios	
Equipo de oficina	45,000
Muebles & Accesorios	18,000
Maquinaria	20,000
Vehículos	280,000
Buena voluntad	
Activos no depreciables	
Menos: depreciación acumulada	290,400
Total activos fijos	72,600
TOTAL DE BIENES	799,935
PASIVO Y EQUIDAD	
Pasivo circulante	
Acreedores/ Cuentas por pagar	258,500
Créditos de proveedores	4,024
Regalías a pagar	
Impuesto a las ventas a pagar	6,555
Préstamos a corto plazo	
Otros pasivo a corto plazo	
Total pasivo circulante	269,079
Pasivos a largo plazo	
Préstamos a largo plazo	300,000
Otras deudas a largo plazo	
Total pasivos a largo plazo	300,000
Capital del propietario	
Balance a inicio del periodo	-38,405
Lucro/ Perdida	269,261
Menos: Dibujos privados	
Total capital del propietario	230,856
TOTAL PASIVO Y EQUIDAD	799,935

Cambio en bienes fijos	-62,600
Cambio en equidad	553,656

Estado de resultados

		%
Ingresos en operaciones		
Ventas totales	3,246,611	100.0%
Descuentos & devoluciones		
Costo de los bienes vendidos	1,742,784	53.7%
Beneficio bruto	1,503,827	46.3%
Gastos de operación		
General & Administrativo	354,146	10.9%
Personal	142,735	4.4%
Promoción	45,462	1.4%
Seguro	32,473	1.0%
Transporte	51,957	1.6%
Producción		
Total gastos de operación	626,774	19.3%
EBITDA	877,053	27.0%
Ingresos no operacionales (gastos)		
Depreciación y Amortización	62,600	1.9%
Interés en préstamos de corto plazo		
Interés en préstamos de largo plazo	66,000	2.0%
Ingresos netos/ pérdidas	748,453	23.1%
Tarifa de franquicia	194,797	6.0%
Resultado comercial neto	553,656	17.1%

Cambio en los elementos de la hoja de balance



Flujo de fondos de operaciones (OCF)	682,256
Flujo de fondos libre (FCF)	66,000

Flujo de fondos

Inicio del balance		716,789
Dinero en efectivo		
Ventas en efectivo	3,084,280	
Colecciones de deudores	160,639	
Ingreso no operacional(gastos)		
Impuesto sobre la venta	262,053	
Entrada de capital		
Préstamos		
Subtotal	3,506,972	
Dinero en efectivo pagado		
Compras en efectivo	883,707	
Pagos de proveedores	100,673	
Pago de regalías		
Otros costos de bienes	116,391	
Gastos de operación	1,463,880	
Pago de intereses		
Inversión de capital		
Inversiones		
Edificios		
Equipo de oficina		
Muebles y accesorios		
Maquinaria		
Vehículos		
Buena voluntad		
Activos no depreciables		
Otros pagos		
Amortización de préstamos a corto plazo		
Amortización de préstamos a largo plazo		
Otros pagos de préstamos a corto plazo		
Otro reembolso de deudas a largo plazo		
Cambio de otro activo realizable		
Pagos de impuestos sobre las ventas/reembolsos	260,251	
Dibujos privados		
Subtotal	2,824,901	
Final del balance		
Crédito/ Débito	1,398,859	

Cambio de dinero en efectivo	682,071
Cambio de capital activo	616,256

Final del balance

ACTIVOS	
Activos circulantes	
Efectivo/Banco	1,398,859
Deudores/ Cuentas por cobrar	8,713
Reserva/ Inventario	4,689
Inversiones a corto plazo	
Otros	
Total activos circulantes	1,412,261
Activos fijos	
Obligaciones y valores	
Edificios	
Equipo de oficina	45,000
Muebles y accesorios	18,000
Maquinaria	20,000
Vehículos	280,000
Buena voluntad	
Activos no depreciables	
Menos: Depreciación acumulada	353,000
Total activos fijos	10,000
TOTAL FIJOS	1,422,261
PASIVO Y EQUIDAD	
Pasivo circulante	
Acreedores/ Cuentas por pagar	324,500
Crédito de proveedores	5,030
Regalías a pagar	
Impuestos a las ventas a pagar	8,219
Préstamos a corto plazo	
Otros pasivos a corto plazo	
Total pasivo circulante	337,749
Pasivo a largo plazo	
Préstamos a largo plazo	300,000
Otras deudas a largo plazo	
Total pasivo a largo plazo	300,000
Capital del propietario	
Balance a inicio del periodo	230,856
Ganancia/perdida	553,656
Menos: dibujos privados	
Total capital del propietario	784,512
TOTAL PASIVO Y EQUIDAD	1,422,261

Cambios en pasivo	68,670
Cambios en total de activos	622,327

23.2 Valor presente neto y tasa interna de retorno

(Mx \$)

	Annual interest rate	
	Initial investment	500,000
Year		Cash flow
2019		-237,703
2020		30,687
2021		155,262
2022		398,043
2023		682,071
	Net Present Value (NPV)	528,359
	Internal Rate of Return (IRR)	14.394%

24 Legal

24.1 Acta Constitutiva

ACTA CONSTITUTIVA GASPACHULAS

En la localidad de la Ciudad de México, a los 22 días del mes de Enero de 2018 siendo las 11:00 horas, se resumen las personas cuyos nombres, María de Lourdes Cárdenas Damián y Leonardo Meneses Larios, a fin de constituir una Asociación Civil sin fines de lucro, así como para aprobar el Estatuto social que regirá a la entidad y designar sus autoridades, resolviendo:

1°) Designar Presidente y Secretario de la Asamblea a las siguientes personas:
María de Lourdes Cárdenas Damián
y a los asambleístas: Leonardo Meneses Larios para suscribir la presente ACTA:

2°) Las personas reunidas dejan constituida la Asociación Civil denominada: “Gaspachulas S.A de C.V” con sede en la calle Felipe Carrillo Puerto N°. 23 de la localidad de Coyoacán, en la Ciudad de México.

3°) Se adopta en todo lo fundamental el ESTATUTO modelo de la Dirección Provincial de Personas Jurídicas adoptado por Disposición 29/95.

4°) Acto seguido se procede a elegir a los miembros de la Comisión Directiva y Revisora de Cuentas, que regirán la entidad en el próximo período previsto en los Estatutos aprobados, designándose a las siguientes personas para los cargos citados:

CARGO	APELLIDO Y NOMBRE
PRESIDENTE	CARDENAS DAMIAN MA. DE LOURDES
VICEPRESIDENTE	MENESES LARIOS LEONARDO
SECRETARIO	CARDENAS DAMIAN DIANA CITLATI
TESORERO	DAMIAN NAVARRO MA.DE LOURDES
VOCAL TITULAR	CARDENAS DAMIAN SANDRA LUZ
REVISOR DE CUENTAS TITULAR	CARDENAS CORNEJO MARCO ANTONIO

Los designados aceptan el desempeño de los cargos que respectivamente les han sido conferidos:

5°) Se autoriza al Presidente y Secretario de la Comisión Directiva electa a realizar las tramitaciones correspondientes para la obtención de Personería Jurídica

y para aceptar las observaciones al Estatuto que pudieran efectuarse por la Dirección Provincial de Personas Jurídicas. Las decisiones precedentes han sido tomadas por unanimidad. No siendo para más, previa lectura y ratificación se firma la presente en el lugar y fecha indicados arriba.

24.2 Contrato de franquicia

CONTRATO DE FRANQUICIA

En la Ciudad de México a 27 de Junio de 2018

REUNIDOS

Por una parte:

FRANQUICIA GASPACHULAS S.A de C.V y su representante:

María de Lourdes Cárdenas Damián

Persona Física con Actividad Empresarial

Felix Parra #131

Ciudad de México 03900

RFC: CURD-660405-7T6

Tel. (449) 996-8700

Quien actúa en nombre y representación de GASPACHULAS S.A de C.V en adelante denominada Franquiciante, en calidad de Director General y con poderes suficientes para este acto. Además cuenta con experiencia como emprendedor, docente, sistemas computacionales, comercio, gente de negocios, relaciones públicas, y con experiencia comercial internacional al servicio de la franquicia, comenzando las operaciones en la Ciudad de México.

Y por otra representación, Leonardo Meneses Larios (denominado en lo sucesivo Franquiciatario), mayor de edad, con RFC número MELL790206UITE y domicilio en calle.....número.....y a partir de la firma del presente, como Director General de la Franquicia en.....(Si el Franquiciatario es una persona jurídica, mencionar los mismos datos que para el Franquiciante).

Ambas partes se reconocen la mutua capacidad de obrar necesaria para la firma del presente contrato y puestos previamente de acuerdo.

OBJETO

El otorgamiento de la licencia de GASPACHULAS S.A de C.V y la transmisión de conocimientos y experiencias tecnológicas. O sea, se transfiere al franquiciatario toda la información requerida para operar un negocio propio, distinguido por el nombre comercial y/o la marca del franquiciatario, para lo cual es imprescindible la capacitación y asistencia comercial y técnica del franquiciante durante la vigencia del contrato con vistas a la eficaz consecución de los fines de la Franquicia.

DESCRIPCIÓN DE LA FRANQUICIA

En GASPACHULAS S.A de C.V, tenemos un excelente esquema de la elaboración de gazpachos morelianos, los cuales consisten en un vaso de fruta elaborados con fruta selecta finamente picada con jugo de naranja, piña y vinagre de piña, aderezada con un toque de cebolla, chile serrano, queso espolvoreado y chiles en polvo al gusto.

DERECHOS DE PROPIEDAD INDUSTRIAL QUE INVOLUCRA LA FRANQUICIA.

Como sistema de Franquicia, GASPACHULAS S.A de C.V incluye marca y logotipo mismos que se podrán utilizar con la compra de la Franquicia:

Número de Expediente: 1053488

Número de Registro: 1169675

Fecha de Presentación: 05/06/2017

Fecha de Concesión: 21/07/2018

Fecha de vigencia: 10/12/2019

Denominación: GASPACHULAS S.A de C.V

Clase: Nacional

Tipo de Solicitud: Mixta

Estatus: Otorgada

Clase: 37

Entregamos así mismo manuales, equipo y secretos de operación que se detallan por separado cuando usted adquiera la franquicia y que deberán de operar en forma confidencial.

MONTOS Y CONCEPTOS DE LOS PAGOS QUE EL FRANQUICIATARIO DEBE CUBRIR AL FRANQUICIANTE.

Cuota inicial de franquicia unitaria. El franquiciatario deberá pagar una cuota única inicial de franquicia unitaria por cada establecimiento a GASPACHULAS S.A de C.V para que desarrolle su territorio. La cuota de franquicia inicial unitaria compensa a FRANQUICIA GASPACHULAS S.A de C.V, por los gastos en los que incurre por la prestación de los servicios de asistencia a la apertura y puesta en marcha de cada nuevo establecimiento de la cadena. La cuota inicial de franquicia unitaria GASPACHULAS S.A de C.V es de: \$350,000.00.

por unidad (se entiende por unidad cada Franquicia de GASPACHULAS S.A de C.V) más IVA en toda la República Mexicana que deberá ser liquidada en su totalidad al momento de la firma del contrato de franquicia de cada establecimiento.

Al firmar la Carta de Intención, deberá entregarla junto con el 40% del Franchise Fee o Cuota Inicial de Franquicia y así da como iniciado el proceso definitivo de formalización. El resto o el 60% al entregar firmados los Contratos de Franquicia. En ese momento se inicia el periodo Preoperativo para lograr la apertura de la Franquicia GASPACHULAS S.A de C.V formalizando en sesión de trabajo los alcances, fechas y responsables de los manuales de Implementación e Inversiones, manuales de Mercado y Logística, y los manuales de Capacitación y Entrenamiento. Se incluirá en éste punto el contrato de franquicia y confidencialidad para beneficio mutuo de uso de herramientas, equipos, manuales, internet, emails, twitter, facebook, cobros por medio de tarjeta de crédito TPV, etc.

- Cuota de franquicia: \$350,000.00. más IVA
- Regalías por uso de marca: 5% pagaderos durante la vigencia del contrato de franquicia.
- Aportación al fondo de publicidad corporativa y medios: 3% pagaderos durante la vigencia del contrato de franquicia.
- Cuota de renovación: \$ 150,000.00 más IVA.

Cuota de Franquicia: \$ 350,000.00

Equipo y Herramienta de Trabajo: \$ 363,000.00

Total de Capital Requerido \$ 150,220.00

El plazo de la franquicia es por 8 (ocho) años y podrá ser renovada. El ROI o Retorno de la Inversión histórico aproximado son 15 meses.

Capacitación y Asesoría Post apertura. Toda la capacitación y Gastos por apertura se realiza vía telefónica, sky, email, Messenger, y por medios electrónicos. De ser requerido personalmente, se realizarán las mismas a cuenta del nuevo franquiciatario, cubriendo así mismo los viáticos del personal que lo impartirá.

Manuales y documentos de capacitación entregados con su Franquicia:

- Contrato de Franquicia
- Contrato de Confidencialidad y Territorio
- Plan de Negocios
- Contrato de Empleado
- Manual de Recursos Humanos
- Manual de Servicio al Cliente
- Manual de Mercadotecnia
- Manual de Marca
- Manual de Imagen
- Estrategias de Mercado, Relaciones públicas y dar a conocer nuestra franquicia en su Ciudad

DECLARAN

a) El Franquiciante es titular del Logotipo, Nombre y Marca GASPACHULAS S.A de C.V y su titularidad al Registro de la Propiedad Industrial ante el Instituto Mexicano de Propiedad Industrial (IMPI) #1169675, con el número de expediente #1053488 con vigencia hasta el año 2020

b) El Franquiciante ha desarrollado unos métodos específicos tales como promoción, diseño de los puntos de venta, instalación, tal que en conjunto constituye un “knowhow” comercial particular logrado mediante la inversión de medios económicos en investigación, así como en virtud de la larga experiencia

en este sector particular, todo lo cual ha condensado en los Manuales de Operaciones de la Franquicia GASPACHULAS S.A de C.V.

c) En virtud de lo anterior el Franquiciante ha alcanzado notorio prestigio comercial dado que sus clientes identifican ahora, y cada vez más los servicios de GASPACHULAS S.A de C.V en reparaciones y servicios realizados por técnicos profesionales.

d) El Franquiciatario ha sido seleccionado por el Franquiciante para formar parte de su red de servicios en otras Ciudades y, después de haber recibido información suficiente del Franquiciante, desea formar parte de la misma, recibir capacitación y asistencia en el ejercicio de los servicios de GASPACHULAS S.A de C.V dentro de los límites de este contrato.

e) El Franquiciatario reconoce y admite la importancia que para el Franquiciante y para los otros Franquiciatarios tiene el mantenimiento de las características especiales del negocio descrito a fin de que la imagen de todas las franquicias de GASPACHULAS S.A de C.V en su conjunto no se vean deterioradas respecto a la imagen que damos al público.

f) El Franquiciatario reconoce y admite la singular relación con el Franquiciante y los beneficios mutuos que se derivan del mantenimiento de los criterios y política fijados por el Franquiciante y de una apertura de comunicación y de amplia colaboración con otros Franquiciatarios y con el Franquiciante, así como la dependencia de cada uno de ellos para la fiel ejecución de los términos y condiciones de este acuerdo, no obstante la condición de empresarios independientes que ostentan.

EN CONSECUENCIA, considerando las premisas y convenios mutuos aquí convenidos, se acuerdan por y entre las partes los siguientes:

ACUERDOS

PRIMERO: El Franquiciante concede por el presente documento al Franquiciatario, y este a su vez, también por el presente documento, acepta una franquicia como Franquiciatario de GASPACHULAS S.A de C.V según los términos y condiciones contenidos en el mismo, consistente en:

1.º La autorización para realizar los productos que realiza GASPACHULAS S.A de C.V.

2.º La utilización por el Franquiciatario del knowhow (comercial, comercial/técnico) condensado en el manual de Introducción de GASPACHULAS S.A de C.V

3.º El uso por el Franquiciatario de los signos distintivos propiedad del Franquiciante consistentes en el logo, marca, nombre, rótulos, y siempre en conexión con los servicios de GASPACHULAS S.A de C.V.

24.3 Propiedad intelectual

El proceso que se tiene que llevar a cabo para poder registrar la marca de Gaspachulas ante el IMPI se explica a continuación:

1. Ser persona física o moral.⁵
2. Investigar y analizar las prohibiciones de Registro de Marca, en los Art. 4 y 90 Ley de la Propiedad Industrial.
3. Elegir qué tipo de marca será: Nominativa, Innominada, Tridimensional Mixta
I. Marca Nominativa. Las marcas nominativas son aquéllas que identifican un producto o servicio a partir de una denominación; pueden constituirse de letras, palabras o números y contener signos ortográficos que auxilien a su correcta lectura. Se conforman por elementos literales, así como por una o varias

⁵ www.inadem.gob.mx/guia-de-tramites/registrar-tu-marca/

palabras desprovistas de todo diseño. El solicitante se reserva el uso en cualquier tipo o tamaño de letra⁶.

II.- Marca Innominada. Las marcas innominadas son aquéllas que identifican un producto o servicio y se constituyen a partir de figuras, diseños o logotipos desprovistos de letras, palabras o números.

III.- Marca Tridimensional. Las marcas tridimensionales son los envoltorios, empaques o envases. Cualquier forma o presentación de los productos en sus tres dimensiones: alto, ancho y fondo.

Deben estar desprovistas de palabras o dibujos, es decir, sin denominación ni diseños.

IV.- Marca Mixta. Las marcas mixtas se constituyen de la combinación de cualquiera de los tipos de marcas anteriores.

4. Buscar la clasificación correcta de servicio o producto en *impi.gob.mx*
5. Realizar un estudio previo de antecedentes de marcas, avisos, nombres comerciales, fonéticos o figurativos. A través de la página *marcanet.impi.gob.mx*
6. Requisar y llenar la solicitud de registro. *www.gob.mx/tramites/ficha/solicitud-de-registro-de-marca-ante-el-imp/IMPI88*
7. Solicitar línea de captura para realizar el pago en ventanilla bancaria o por transferencia electrónica.
8. Acudir a las oficinas autorizadas para recibir solicitudes y promociones⁷
9. Presentar la solicitud y sus anexos

Documento requerido

- Solicitud de Registro o Publicación de Signos Distintivos
- Hoja adicional complementaria al punto “Datos generales del (de los) solicitante(s)”
- Comprobante de pago
- Documento que acredita la personalidad del mandatario (este documento puede presentarse en copia certificada y su presentación es opcional)

⁶ IMPI, Guía del usuario para el Registro de Marcas, Avisos y Publicación de Nombres Comerciales

⁷ <https://www.gob.mx/tramites/ficha/solicitud-de-registro-de-marca-ante-el-imp/IMPI88>

- Constancia de inscripción en el Registro General de Poderes del IMPI (opcional)
- Reglas de uso, sólo si el signo distintivo se presenta por más de un solicitante (cotitularidad)
- Hoja adicional complementaria al punto “Productos o servicios, en caso de Marca o Aviso Comercial/Giro comercial preponderante”
- Hoja adicional complementaria al punto “Leyendas o figuras no reservables”
- Traducción de los documentos presentados en idioma distinto al español, en su caso
- Legalización o apostilla de los documentos anexos provenientes del extranjero, en su caso.

10. Guardar acuse de recibo

11. Consultar periódicamente MARCANET para conocer el estatus de tu expediente

12. Por último, esperar la respuesta del Instituto ya que puede ser notificado en el domicilio que se señaló o a través de la Gaceta de la Propiedad Industrial si así se indica en la solicitud.

24.4 Permisos para operar

1. Permiso de Uso de Suelo

El Uso de Suelo en el Distrito Federal se realiza en la ventanilla única de cada delegación o en las oficinas de la Secretaría de Desarrollo Urbano, ubicadas en San Antonio Abad, número 32. El trámite dura 5 días hábiles y el permiso tiene una vigencia de dos años y es fácilmente renovable.

2. Aviso de Declaración de Apertura de Establecimientos Mercantiles

La Declaración de Apertura es el segundo trámite que se debe hacer para abrir un comercio. Es un trámite gratuito y se hace en la ventanilla única de las delegaciones o en las cabeceras municipales. En el caso del Distrito Federal y algunos estados también se puede hacer a través de Internet. Por ejemplo, en la ciudad de México puedes

ingresar a la página <http://www.apertura.df.gob.mx/>; ahí llenas el formato correspondiente que lleva un sello digital, luego lo imprimes y lo cuelgas en tu establecimiento. Es un trámite inmediato, no hay que esperar ni un solo día.

3. Anuncio exterior

Este trámite, como todos los anteriores, se realiza en la ventanilla única de cada delegación o en las cabeceras municipales. El costo y tiempo para autorizar varía en cada estado, de acuerdo al tamaño y tipo de anuncio. En algunos lugares no se permiten anuncios luminosos y en algunas ciudades hay anuncios que son considerados inmorales.

4. La inscripción al Registro Federal de Contribuyentes

Finalmente tienes que darte de alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, bajo el régimen que mejor convenga a tu negocio, para ello, puedes consultar a un contador. En caso de ser persona moral, primero se debe registrar la Sociedad Mercantil ante la Secretaría de Economía (un trámite que también es muy sencillo y puede hacerse vía Internet). Puedes darte de alta hasta un mes después de abrir tu local.

Como ves son trámites muy sencillos y rápidos, que te permitirán iniciar tu negocio en forma y sin problemas. Recuerda que se trata de trámites para establecimientos mercantiles y no para fábricas o industrias. Checa estos cinco trámites en tu estado, municipio o delegación y la tarea será más fácil para tu negocio.

5. Permiso para la Constitución de Sociedades.

En caso de querer operar bajo la figura de una persona moral, es lo primero que deberás gestionar. Se solicita ante la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE), aún cuando tu compañía no tenga capital extranjero. Ten en cuenta que obtendrás este permiso sólo si la denominación o razón social que pretendes utilizar no se encuentra reservada por otra empresa. Y que deberás renovarlo cada año. Los pasos para realizar el trámite son:

- Completar la solicitud SA-1 (www.sre.gob.mx/tramites/juridico/doctos/sa-1.doc) o, en

su defecto, elaborar un escrito libre (encuentra qué datos debe contener en www.sre.gob.mx/tramites/sociedades/tema2a.htm, en la sección Requisitos). ¿Dónde presentarlos?, en las oficinas centrales de la Dirección General de Asuntos Jurídicos de la SRE (Avenida Juárez #20, piso 5. Colonia Centro) o en las delegaciones estatales de la dependencia.

- Cubrir el pago de derechos en cualquier institución bancaria (costos y tiempos disponibles en el mismo sitio de Internet) o bien mediante una transferencia electrónica.

6. Inscripción Patronal ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

Este trámite es obligatorio si has contratado uno o varios trabajadores. Es gratuito y hay dos alternativas: gestionar la pre alta patronal inicial por Internet (www.imss.gob.mx) o acudir directamente a la subdelegación del IMSS que corresponda al domicilio fiscal de tu empresa.

La ventaja de hacer la pre alta vía Web es que un primer registro de tus datos agilizará el trámite posterior en ventanilla. Además obtendrás una cita para la presentación de tus documentos, lo que te evitará tener que esperar turno en la subdelegación. Puedes consultar la lista de documentos necesarios en la página de Internet del IMSS, con la siguiente ruta: trámites / patrones / trámites y formatos para patrones / pre alta para inscripción patronal. También puedes llamar al 01 800 623 2323, o bien solicitar información al correo atn.contribuyente@imss.gob.mx.

En la subdelegación verificarán tus documentos, los cotejarán con los datos que ingresaste en la pre alta y en menos de dos horas el trámite estará listo.

7. Inscripción ante el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (Infonavit).

Al darte de alta como patrón ante el IMSS, tu empresa quedará automáticamente registrada ante este organismo.

Aviso de inscripción como empresa generadora de residuos.

Si tu negocio entra en esta categoría (puedes verificar la lista de los giros así considerados en www.apps.cofemer.gob.mx/sare/sare-semarnat.pdf), deberás presentar el aviso de inscripción correspondiente ante la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (Semarnat).

25 Conclusiones

Después de concluir con la investigación, se confirma que los Gaspachos morelianos cuentan con una viabilidad positiva para su venta en la Ciudad de México, además de confirmar nuestra hipótesis para el desarrollo como franquicias, la cual sería exitosa.

Los resultados de confiabilidad que se obtuvieron del apoyo de las proyecciones financieras, nos corrobora que los gazpachos morelianos es un negocio factible, ya que se cuenta con una tasa interna de retorno de 14.39% por esta razón nos indica que el margen de nuestras utilidades serían del porcentaje ya mencionado. Por otro lado el valor presente neto del proyecto de Gaspachulas es de \$528,359.00 MX. Sin embargo el tiempo de recuperación de inversión estimada para el proyecto es de veinticuatro meses, de manera que para el tercer año iniciarían a distinguirse las ganancias.

Posteriormente de la investigación basada en la metodología de Lean Starup, la cual se llevó a cabo en el Centro de Coyoacán, ratificamos que el proyecto de gazpachos morelianos cuenta con una gran propuesta de valor, presentando una diferenciación de producto, en comparación con la competencia de ventas de frutas que existe actualmente en la ciudad.

Considerando el rango de precios establecidos para los gazpachos morelianos, después del estudio contando con tres tamaños: chico, mediano y grande, de precio \$45.00, \$60.00 y \$75.00 respectivamente; al tener contacto con el consumidor, el precio fue calificado como apropiado para el tamaño, cantidad de ingredientes y la zona de futura venta, Coyoacán.

Con la conclusión del presente análisis revalidamos que se posee un gran porcentaje de éxito en la apertura del negocio de gaspachos morelianos, con el nombre de Gaspachulas, aprobando nuestras hipótesis y confirmando su viabilidad para que el modelo de negocios (grande en centros comerciales) se pueda franquiciar alrededor de la Ciudad de México y zona Metropolitana, para después continuar con su expansión en toda la República Mexicana.

Anexos

Art. 132 y 133. Obligaciones de los patronos.

I.- Cumplir las disposiciones de las normas de trabajo aplicables a sus empresas o establecimientos;

II.- Pagar a los trabajadores los salarios e indemnizaciones, de conformidad con las normas vigentes en la empresa o establecimiento;

III.- Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, debiendo darlos de buena calidad, en buen estado y reponerlos tan luego como dejen de ser eficientes, siempre que aquéllos no se hayan comprometido a usar herramienta propia. El patrón no podrá exigir indemnización alguna por el desgaste natural que sufran los útiles, instrumentos y materiales de trabajo;

IV.- Proporcionar local seguro para la guarda de los instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador, siempre que deban permanecer en el lugar en que prestan los servicios, sin que sea lícito al patrón retenerlos a título de indemnización, garantía o cualquier otro. El registro de instrumentos o útiles de trabajo deberá hacerse siempre que el trabajador lo solicite;

V.- Mantener el número suficiente de asientos o sillas a disposición de los trabajadores en las casas comerciales, oficinas, hoteles, restaurantes y otros centros de trabajo análogos. La misma disposición se observará en los establecimientos industriales cuando lo permita la naturaleza del trabajo;

VI.- Guardar a los trabajadores la debida consideración, absteniéndose de mal trato de palabra o de obra;

VII.- Expedir cada quince días, a solicitud de los trabajadores, una constancia escrita del número de días trabajados y del salario percibido;

VIII.- Expedir al trabajador que lo solicite o se separe de la empresa, dentro del término de tres días, una constancia escrita relativa a sus servicios;

IX.- Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del voto en las elecciones populares y para el cumplimiento de los servicios de jurados, electorales y

censales, a que se refiere el artículo 5o., de la Constitución, cuando esas actividades deban cumplirse dentro de sus horas de trabajo;

X.- Permitir a los trabajadores faltar a su trabajo para desempeñar una comisión accidental o permanente de su sindicato o del Estado, siempre que avisen con la oportunidad debida y que el número de trabajadores comisionados no sea tal que perjudique la buena marcha del establecimiento. El tiempo perdido podrá descontarse al trabajador a no ser que lo compense con un tiempo igual de trabajo efectivo.

Artículo 142. Existirá franquicia, cuando con la licencia de uso de una marca, otorgada por escrito, se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue.

Quien conceda una franquicia deberá proporcionar a quien se la pretenda conceder, por lo menos con treinta días previos a la celebración del contrato respectivo, la información relativa sobre el estado que guarda su empresa, en los términos que establezca el reglamento de esta Ley.

La falta de veracidad en la información a que se refiere el párrafo anterior dará derecho al franquiciatario, además de exigir la nulidad del contrato, a demandar el pago de los daños y perjuicios que se le hayan ocasionado por el incumplimiento. Este derecho podrá ejercerlo el franquiciatario durante un año a partir de la celebración del contrato. Después de transcurrido este plazo solo tendrá derecho a demandar la nulidad del contrato.

Artículo 142 Bis. El contrato de franquicia deberá constar por escrito y deberá contener, cuando menos, los siguientes requisitos:

La zona geográfica en la que el franquiciatario ejercerá las actividades objeto del contrato;

La ubicación, dimensión mínima y características de las inversiones en infraestructura, respecto del establecimiento en el cual el franquiciatario ejercerá las actividades derivadas de la materia del contrato;

Las políticas de inventarios, mercadotecnia y publicidad, así como las disposiciones relativas al suministro de mercancías y contratación con proveedores, en el caso de que sean aplicables;

Las políticas, procedimientos y plazos relativos a los reembolsos, financiamientos y demás contraprestaciones a cargo de las partes en los términos convenidos en el contrato;

Los criterios y métodos aplicables a la determinación de los márgenes de utilidad y/o comisiones de los franquiciatarios;

Las características de la capacitación técnica y operativa del personal del franquiciatario, así como el método o la forma en que el franquiciante otorgará asistencia técnica;

Los criterios, métodos y procedimientos de supervisión, información, evaluación y calificación del desempeño, así como la calidad de los servicios a cargo del franquiciante y del franquiciatario;

Establecer los términos y condiciones para subfranquiciar, en caso de que las partes así lo convengan;

Las causales para la terminación del contrato de franquicia;

Los supuestos bajo los cuales podrán revisarse y, en su caso, modificarse de común acuerdo los términos o condiciones relativos al contrato de franquicia;

No existirá obligación del franquiciatario de enajenar sus activos al franquiciante o a quien éste designe al término del contrato, salvo pacto en contrario, y

No existirá obligación del franquiciatario de enajenar o transmitir al franquiciante en ningún momento, las acciones de su sociedad o hacerlo socio de la misma, salvo pacto en contrario.

Artículo 142 Bis 1. El franquiciante podrá tener injerencia en la organización y funcionamiento del franquiciatario, únicamente para garantizar la observancia de los estándares de administración y de imagen de la franquicia conforme a lo establecido en el contrato.

No se considerará que el franquiciante tenga injerencia en casos de fusión, escisión, transformación, modificación de estatutos, transmisión o gravamen de partes sociales o acciones del franquiciatario, cuando con ello se modifiquen las características personales del franquiciatario que hayan sido previstas en el contrato respectivo como determinante de la voluntad del franquiciante para la celebración del contrato con dicho franquiciatario.

Artículo 142 Bis 2. El franquiciatario deberá guardar durante la vigencia del contrato y, una vez terminado éste, la confidencialidad sobre la información que tenga dicho carácter o de la que haya tenido conocimiento y que sean propiedad del franquiciante, así como de las operaciones y actividades celebradas al amparo del contrato.

NOM-019-STPS Norma de Seguridad e Higiene. NORMA Oficial Mexicana NOM-019-STPS-2011, Constitución, integración, organización y funcionamiento de las comisiones de seguridad e higiene.

1. Objetivo

Establecer los requerimientos para la constitución, integración, organización y funcionamiento de las comisiones de seguridad e higiene en los centros de trabajo.

2. Campo de aplicación

La presente Norma rige en el territorio nacional y aplica en todos los centros de trabajo.

3. Referencias

Para la correcta interpretación de esta Norma, deberá consultarse la siguiente Norma Oficial Mexicana vigente o las que la sustituyan:

3.1 NOM-030-STPS-2009, Servicios preventivos de seguridad y salud en el trabajo
- Funciones y actividades.

4. Definiciones

Para efectos de esta Norma se establecen las definiciones siguientes:

4.1 Accidente de trabajo: Toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior, o la muerte, producida repentinamente en ejercicio o con motivo del trabajo, cualesquiera que sean el lugar y el tiempo en que se preste.

4.2 Actos inseguros: Las acciones realizadas por el trabajador que implican una omisión o violación a un método de trabajo o medida determinados como seguros.

4.3 Agente: El elemento físico, químico o biológico que por ausencia o presencia en el ambiente laboral, puede afectar la vida, salud e integridad física de los trabajadores.

4.4 Autoridad del trabajo; Autoridad laboral: Las unidades administrativas competentes de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que realizan funciones de promoción, normalización, vigilancia e inspección en materia de seguridad y salud en el trabajo, y las correspondientes a las entidades federativas y del Distrito Federal, que actúen en auxilio de aquéllas.

4.5 Centros de trabajo: Todos aquellos lugares, tales como edificios, locales, instalaciones y áreas, en los que se realicen actividades de producción, comercialización, transporte y almacenamiento o prestación de servicios, o en los que laboren personas que estén sujetas a una relación de trabajo.

4.6 Comisión: La comisión o comisiones de seguridad e higiene en los centros de trabajo.

4.7 Condiciones inseguras: Aquéllas que derivan de la inobservancia o desatención de las medidas establecidas como seguras, y que pueden conllevar la ocurrencia de un incidente, accidente, enfermedad de trabajo o daño material al centro de trabajo.

4.8 Condiciones peligrosas: Aquellas características inherentes a las instalaciones, procesos, maquinaria, equipo, herramientas y materiales, que pueden provocar un incidente, accidente, enfermedad de trabajo o daño material al centro de trabajo.

4.9 Enfermedad de trabajo: Todo estado patológico derivado de la acción continuada de una causa que tenga su origen o motivo en el trabajo o en el medio en que el trabajador se vea obligado a prestar sus servicios.

4.10 Incidentes: Los acontecimientos que pueden o no ocasionar daños a las instalaciones, maquinaria, equipo, herramientas y/o materiales utilizados, e interferir en los procesos o actividades, y que en circunstancias diferentes podrían haber derivado en lesiones a los trabajadores, por lo que requieren ser investigados para considerar la adopción de las medidas preventivas pertinentes.

4.11 Ley: La Ley Federal del Trabajo.

4.12 Normas: Las Normas Oficiales Mexicanas en materia de seguridad y salud en el trabajo.

4.13 Recorridos de verificación: Las revisiones que realiza la comisión en el centro trabajo para identificar agentes, condiciones peligrosas o inseguras y actos inseguros; investigar las causas de los accidentes y enfermedades de trabajo; proponer medidas para prevenirlos, así como vigilar su cumplimiento.

4.14 Reglamento: El Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo, o el que lo sustituya.

4.15 Riesgos de trabajo: Los accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en ejercicio o con motivo de su trabajo.

4.16 Secretaría: La Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

4.17 Sindicato: La representación de los trabajadores que tienen la titularidad del contrato colectivo de trabajo o del contrato Ley.

4.18 Verificación: La constatación ocular, revisión documental o entrevista del cumplimiento del Reglamento y de las normas que resulten aplicables al centro de trabajo.

5. Obligaciones del patrón

5.1 Constituir e integrar al menos una comisión en el centro de trabajo, de conformidad con lo dispuesto en el Capítulo 7 de la presente Norma.

5.2 Designar a sus representantes para participar en la comisión que se integre en el centro de trabajo. Dicha designación deberá realizarse con base en las funciones por desempeñar.

5.3 Solicitar al sindicato o a los trabajadores, si no hubiera sindicato, la designación de sus representantes para participar en la comisión. Dicha designación deberá realizarse con base en las funciones por desempeñar.

5.4 Contar con el acta de constitución de la comisión del centro de trabajo, y de sus actualizaciones, cuando se modifique su integración, de conformidad con lo previsto en el numeral 7.4 de esta Norma.

5.5 Contar con el programa anual de los recorridos de verificación de la comisión, de conformidad con lo previsto en los numerales 9.3 a 9.5 de la presente Norma.

5.6 Contar con las actas de los recorridos de verificación realizados por la comisión, de conformidad con lo establecido en el numeral 9.12 de esta Norma.

5.7 Facilitar a los trabajadores el desempeño de sus funciones como integrantes de la comisión.

5.8 Proporcionar a la comisión el diagnóstico sobre seguridad y salud en el trabajo, a que se refiere la NOM-030-STPS-2009, o las que la sustituyan.

5.9 Apoyar la investigación de los accidentes y enfermedades de trabajo que lleve a cabo la comisión, proporcionando para tal efecto información sobre:

- a) Los incidentes, accidentes y enfermedades de trabajo que ocurran en el centro de trabajo;
- b) Los procesos de trabajo y las hojas de datos de seguridad de las sustancias químicas utilizadas, y
- c) El seguimiento a las causas de los riesgos de trabajo que tengan lugar en el centro laboral.

5.10 Brindar facilidades a los integrantes de la comisión para que utilicen los apoyos informáticos desarrollados por la Secretaría, a que se refieren los numerales 9.7 y 9.8 de la presente Norma.

5.11 Atender y dar seguimiento a las medidas propuestas por la comisión para prevenir los riesgos de trabajo, de acuerdo con los resultados de las actas de los recorridos de verificación y con base en lo dispuesto por el Reglamento y las normas

que resulten aplicables, de conformidad con lo dispuesto en el numeral 9.11 de esta Norma.

5.12 Difundir entre los trabajadores del centro de trabajo, por cualquier medio:

- a) La relación actualizada de los integrantes de la comisión, precisando el puesto, turno y área de trabajo de cada uno de ellos;
- b) Los resultados de las investigaciones, con las causas y consecuencias, sobre los accidentes y enfermedades de trabajo, y
- c) Las medidas propuestas por la comisión, relacionadas con la prevención de riesgos de trabajo, a fin de evitar su recurrencia.

5.13 Proporcionar a los integrantes de la comisión, al menos una vez por año, capacitación para la adecuada realización de sus funciones, con base en el programa que para tal efecto se elabore, de acuerdo con lo señalado en el Capítulo 10 de la presente Norma.

5.14 Exhibir a la autoridad del trabajo los documentos que la presente Norma le obligue a elaborar y poseer, cuando aquélla así lo requiera.

6. Obligaciones de los trabajadores

6.1 Designar a sus representantes para participar en la comisión, con base en las funciones por desempeñar.

6.2 Participar como miembros de la comisión, cuando sean designados:

- a) A través del sindicato, mediante consulta entre los trabajadores, o
- b) Por la mayoría de los trabajadores, a falta de sindicato.

6.3 Participar como coordinador, secretario o vocal de la comisión, cuando sean designados para tales efectos.

6.4 Proponer a la comisión medidas para prevenir accidentes y enfermedades de trabajo en el área o puesto donde desempeñan sus actividades cotidianas.

6.5 Proporcionar a la comisión la información que se encuentre a su alcance para la investigación de las causas de accidentes y enfermedades de trabajo.

6.6 Atender las medidas preventivas de seguridad y salud en el trabajo que señale el patrón y/o la comisión, de acuerdo con los resultados de las actas de los recorridos de verificación y con base en lo dispuesto por el Reglamento y las normas que resulten aplicables.

6.7 Recibir la capacitación o adiestramiento que en materia de seguridad y salud en el trabajo les proporcione el patrón, cuando formen parte de la comisión, de conformidad con el programa que para tal efecto se establezca.

NOM-093-SSA1 Practicas de higiene y sanidad en la preparación de alimentos.

Norma oficial mexicana de bienes y servicios. Prácticas de higiene y sanidad en la preparación de alimentos que se ofrecen en establecimientos fijos.

El control sanitario en la preparación de alimentos que se ofrecen en establecimientos fijos, es el conjunto de acciones de orientación, educación, muestreo y verificación que deben efectuarse con el fin de contribuir a la protección de la salud del consumidor, mediante el establecimiento de las disposiciones sanitarias que se deben cumplir tanto en la preparación de alimentos, como en el personal y los establecimientos, en los puntos críticos presentes durante su proceso; que permitan reducir aquellos factores que influyen durante su preparación en la transmisión de enfermedades por alimentos (ETA).

Esta norma tiene como propósito el de asegurar que todos los alimentos que se preparen y ofrezcan en los establecimientos fijos lleguen al consumidor de manera inocua.

Objetivo y campo de aplicación. Esta Norma Oficial Mexicana establece las disposiciones sanitarias que deben cumplirse en la preparación de alimentos que se ofrecen en establecimientos fijos con el fin de proporcionar alimentos inocuos al consumidor.

Esta Norma Oficial Mexicana es de observancia obligatoria en el territorio nacional para las personas físicas o morales que se dedican a la preparación de alimentos.

En las áreas de almacenamiento de alimentos con que cuente el establecimiento se debe cumplir con lo señalado a continuación:

Cámara de refrigeración:

Deben mantenerse a una temperatura de 7°C o menos, con termómetro visible o dispositivos de registro de temperatura funcionando y en buen estado.

No almacenar alimentos directamente sobre el piso. Cualquier estiba, tarima y anaquel que se utilice para almacenarlos debe estar limpio y a 15 cm sobre el nivel del piso, evitar el contacto con el techo y permitir el flujo de aire entre los productos.

Almacenar los alimentos en recipientes cubiertos, etiquetados o rotulados con la fecha de entrada y colocarlos en orden, separar los cocidos de los crudos; mantener estos últimos en los compartimentos inferiores.

No se deben almacenar alimentos en huacales, cajas de madera, recipientes de mimbre o costales en los que se reciben.

Se debe dar mantenimiento constante, realizar la limpieza y desinfección del área, así como verificar la temperatura periódicamente, la cual se puede registrar por escrito para un mejor control interno.

Refrigeradores:

Deben mantenerse a una temperatura de 7°C o menos, con termómetro visible o dispositivos de registro de temperatura funcionando y en buen estado.

Se debe dar mantenimiento constante, realizar la limpieza y desinfección del mismo, así como verificar la temperatura periódicamente, la cual se puede registrar por escrito para un mejor control interno.

Almacenar los alimentos en recipientes cubiertos, etiquetados o rotulados con la fecha de entrada y colocarlos en orden, separar los cocidos de los crudos, mantener estos últimos en los compartimentos inferiores.

Almacén de secos:

Debe estar localizado en un área cerrada, seca, ventilada y limpia. Cualquier estiba, tarima o anaquel que se utilice para almacenar debe estar limpio y a 15 cm del nivel del piso.

Almacenar los alimentos en recipientes cubiertos, cerrados o en sus envases originales y en orden, etiquetados o rotulados con la fecha de entrada al almacén.

Cuando no se cuente con almacén de secos, se puede tener una alacena o despensa, siempre y cuando reúna las condiciones anteriores.

En caso de contar con estantes para almacenar alimentos y que se encuentren en el área de preparación se debe cumplir con lo establecido en el punto 5.2.5.2 y 5.2.8 de este apartado.

Se debe aplicar el sistema PEPS, en todos los almacenes de alimentos ya sean de refrigeración, congelación o de secos; para garantizar las características organolépticas de todos los productos que se consumen: conforme a lo previsto en el apartado 5.1.3.

Cualquier producto alimenticio rechazado debe estar marcado, separado del resto de los alimentos y eliminarse lo antes posible.

Todo lugar de almacenamiento debe estar libre de fauna nociva o mascotas, mohos o suciedad visible, se debe establecer un sistema de control preventivo efectivo así como limpiarse periódicamente y lavarse al final de la jornada.

El almacenamiento de detergentes o cualquier otro producto "químico", se debe hacer en un lugar separado y delimitado de cualquier área de manipulación o almacenado de alimentos. Todos los recipientes, frascos, botes y bolsas deben estar etiquetados o rotulados y cerrados.

El almacenamiento de insecticidas se debe hacer en un lugar delimitado y separado de cualquier área de manipulación o almacenamiento de alimentos y tener un control

estricto para su distribución y uso. Deben etiquetarse o rotularse de tal manera que se informe sobre su toxicidad y empleo.

La manipulación de alimentos debe cumplir con lo señalado a continuación:

Conforme al tipo de alimentos que se manipulen para su preparación, éstos deben estar expuestos a la temperatura ambiente el menor tiempo posible.

La descongelación de los alimentos se debe efectuar por refrigeración, por cocción o bien por exposición a microondas.

Se debe evitar en todos los casos la descongelación a temperatura ambiente; en caso de aplicarse la descongelación con agua, ésta debe ser a "chorro de agua fría" evitando estancamientos.

Todos los alimentos frescos se deben lavar individualmente.

Los alimentos de origen vegetal se deben lavar con agua, jabón, estropajo o cepillo según el caso; se deben desinfectar con yodo, cloro, plata coloidal o cualquier otro desinfectante que tenga el registro de la Dependencia competente. De acuerdo al producto que se emplee, se deben cumplir estrictamente con las instrucciones señaladas por el fabricante.

Las temperaturas a las que se deben mantener los alimentos deben ser de 7^oC o menos para los fríos y para los alimentos calientes de 60^oC o más de temperatura interna.

En el caso de los alimentos que se preparen en grandes cantidades y que tengan que mantenerse durante la jornada de servicio del establecimiento, se puede registrar por escrito las temperaturas en que se conservan según sea el caso, para un mejor control interno.

Las salsas, aderezos, cremas, sustitutos de crema, jaleas, mermeladas, miel, jocoque, mantequilla, margarina, patés, pastas de verduras para untar y similares que se sirvan en porciones, deben cumplir con las instrucciones del fabricante para su conservación

y una vez utilizadas deben desecharse.

Los utensilios y recipientes que se empleen para servir porciones de los alimentos señalados en el punto anterior, deben lavarse por lo menos cada 4 horas o cuando se vayan a emplear en diferentes alimentos y al final de cada jornada.

El manejo de los utensilios y enseres de cocina debe efectuarse de acuerdo a lo señalado a continuación:

Las tablas y utensilios cortantes tales como: hachas, cuchillos, sacabocados y mondadores, así como cucharas, palas, cucharones, etc., que se empleen para efectuar la manipulación de alimentos, deben ser diferentes para los crudos y para los cocidos.

Todos los utensilios de cocina antes de ser empleados en la preparación de alimentos deben desincrustarse, lavarse y posteriormente desinfectarse con yodo o cloro o mediante inmersión de agua caliente a una temperatura de 75 a 82°C por lo menos durante medio minuto, cada vez que se utilicen con alimentos diferentes. Además se deben almacenar en un área específica. El uso de los desinfectantes se debe hacer de acuerdo a las instrucciones del fabricante.

Las tablas para picar y cortar deben reunir las características señaladas en el apéndice normativo A.

Las partes de licuadoras, rebanadora, sierra, mezcladora, molino, peladora, procesadora, batidoras, abrelatas, extractores de jugos y similares que estén en contacto con los alimentos, deben lavarse o limpiarse según el caso después de cada uso. Lavarse, desincrustarse y desinfectarse después de cada jornada y mantenerse en buen estado.

Las mesas de trabajo deben lavarse y desinfectarse después de utilizarse con alimentos diferentes. Los carros de servicio deben lavarse al final de la jornada y mantenerse limpios mientras se utilicen durante el servicio.

Después de lavar y desinfectar el equipo y utensilios de las superficies de contacto con los alimentos no deben secarse con trapos o jergas sino dejarse secar al aire del

ambiente.

Se deben utilizar jergas y trapos exclusivos para la limpieza de mesas y superficies de trabajo. Estos se deben mantener limpios, lavarse y desinfectarse después de cada uso. Se deben utilizar diferentes trapos para el área de preparación de alimentos crudos y para el área de alimentos preparados.

Deben distribuirse en el área de preparación de alimentos depósitos para basura con bolsa de plástico ya sea para desperdicios o material desechable, evitar la acumulación excesiva de basura eliminándola una vez que los depósitos estén llenos. Los depósitos para basura deben lavarse al final de la jornada.

El personal debe cumplir con lo siguiente:

El personal del área de preparación de alimentos debe utilizar bata, delantal, red, turbante y cofia o gorra de colores claros, que cubra completamente el cabello; sin manchas o suciedad visible y en buen estado.

Todo el personal debe lavarse las manos hasta la altura de los codos con agua y jabón antes de iniciar las labores y después de interrumpirlas siguiendo el procedimiento señalado a continuación:

Frotar vigorosamente ambas superficies de las manos y brazos, durante 20 segundos como mínimo;

Enjuagar muy bien con agua limpia, y poner particular atención a las áreas por debajo de las uñas y entre los dedos utilizando cepillo para su lavado.

Debe lavarse las manos con agua, jabón y desinfectante, secarse con toallas desechables o aire caliente, antes de: comenzar labores, manipular vajilla limpia y alimentos crudos, cocidos o desinfectados; después de: ausentarse del área de trabajo, manipular basura, sonarse la nariz o toser, rascarse, saludar de mano, ir al baño,

manipular dinero o alimentos crudos y tocar las perillas o puertas de equipo sucio.

Se debe exigir el lavado de manos, en lugar del uso de guantes. En el caso de necesitar guantes, éstos deben ser desechables y descartarse cada vez que se interrumpan labores.

La presentación de todo el personal debe ser pulcra: bañado, afeitado, con el pelo corto y cubierto completamente, así como con ropa limpia.

Las uñas deben estar limpias, recortadas y sin esmalte.

No se permite el uso de joyería en manos, cuello y orejas.

No debe trabajar en el área de almacén o preparación de alimentos personal que padezca alguna enfermedad transmisible, heridas o abscesos; asimismo toda persona afectada por alguna enfermedad respiratoria, gastrointestinal o parasitosis, sólo puede reintegrarse al trabajo cuando se encuentre totalmente sana.

No se permite comer, fumar o beber en el área de preparación de alimentos; a excepción de cuando se proceda a probar el sazón de los alimentos preparados, utilizando para este fin, platos y cubiertos específicos.

ISO 9001. Gestión de la calidad

La ISO 9001 es una norma internacional basada en la gestión y los requisitos de control de los procesos destinada a alcanzar la mejora de los mismos.⁸

El proceso de certificación requiere de un proceso de verificación del cumplimiento de los requisitos estipulados en la ISO 9001 así como la gestión de los procesos que circunscriben al producto con el fin de garantizar la confianza en el mismo. Sin descuidar una revisión del cumplimiento de la legislación que es de aplicabilidad en el sector y actividad de acción. ISO 9001 define un sistema de gestión de la calidad fundamentado en el cumplimiento de 8 principios de gestión de la calidad, basado a su vez en el ciclo de mejora continua PDCA (Planificar, Hacer, Comprobar, Actuar).

⁸ <http://ocacert.com/certificacioniso9001.php>

Esta norma se centra en la detección y determinación de procesos de la organización como actividad decisiva para su funcionamiento eficaz. El proceso de evaluación del cumplimiento de los ítems exigidos por ISO 9001 será valorado/auditado por personal que reúne todas las competencias técnicas que la propia norma determina.

La norma internacional ISO 9001 es aplicable a cualquier empresa sin distinción o discriminación por sector o tamaño de la organización.

Ideal para aquellas empresas que van más allá del cumplimiento legislativo y persiguen la excelencia empresarial. Esta certificación supone una plataforma para alcanzar otras que dotan a la organización de un prestigio muy valorado y reconocido ante clientes y proveedores.

Glosario

Gazpacho moreliano: Es una combinación de frutas picadas que, vertidas en un vaso, se mezcla con jugo de naranja, queso local, chile en polvo y, en ocasiones, limón y cebolla

Agronegocios: referencia a las operaciones comerciales que involucran a los productos de la agricultura y de la ganadería

Franquicia: Privilegio que se concede a una persona para librarla de pagar ciertos impuestos por el uso de un servicio público o por determinadas actividades comerciales.

PyMES: es el acrónimo de pequeña y mediana empresa. Se trata de la empresa mercantil, industrial o de otro tipo que tiene un número reducido de trabajadores y que registra ingresos moderados.

Producto: Cosa producida natural o artificialmente, o resultado de un trabajo u operación.

Servicio: son un conjunto de acciones las cuales son realizadas para servir a alguien, algo o alguna causa. Los servicios son funciones ejercidas por las personas hacia otras personas con la finalidad de que estas cumplan con la satisfacción de recibirlos.

Utilidades: del latín utilitas, la utilidad es el interés, provecho o fruto que se obtiene de algo. El término también permite nombrar a la cualidad de útil (que puede servir o ser aprovechado en algún sentido).

Tablas

<u>FRUTA</u>	<u>IMPORTACIÓN</u>	<u>EXPORTACIÓN</u>	<u>VALOR</u> <u>NACIONAL</u>
PIÑA	161,000,000	16,000,000	13,100,000
MANGO	7,800,000	2,100,000	10,700,000
NARANJAS	11,700,000	10,200,000	15,600,000
LIMÓN	38,500,000	23,800,000	15,400,000
SANDIA	51,900,000	11,700,000	27,300,000
<i>TOTAL</i>	270,900,000	63,800,000	82,100,000
VALOR TEÓRICO DEL MERCADO	289,200,000		

POBLACION MÉXICO	129,678,021
CONSUMO POR CADA MEXICANO	2.23

PRODUCTO	C.U.Directo	P.Vta.	GANANCI A	Margen de Ganancia	U. Ventidas mensual
chico	7	45	38	84%	680
mediano	14	60	46	77%	720
grande	28	75	47	63%	520
PROMEDIOS	16.333333 3	60		75%	1920

CTO. DE PRODUCTO DIRECTO	VTAS. DE PROD.PROMEDIO	OBJETIVO DE VTAS. EN DINERO	OBJETIVO DE VENTAS EN UNIDADES	% DE DISTRIBUCIÒN
4760	30600	55,860.00	1241.333333	0.35
10080	43200	60648	1010.8	0.38
14560	39000	43092	574.56	0.27
PROMEDIOS	112,800	159,600.0	2,826.69	100%

UTILIDAD DESEADA	CTO. INDIRECTO+UT DESEADA/MGPROM
	159,600.0

PUNTO DE EQUILIBRIO	\$ 48,664.35	pesos
	831.2977099	unidades

Bibliografía

Dorf, B. (2013). El manual del emprendedor, La guía paso a paso para crear una gran empresa . : Grupo planeta, gestión 2000

Osterwalder, A. (2010). Generación de modelos de negocios, un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. Canadá: Wiley

Referencias Internet

Secretaría de Turismo Municipal. (). Los gaspachos. Google Chrome. MORELIA, crea tu propia historia Recuperado de <http://www.experienciamorelia.mx/es/services/los-gaspachos/>

Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, . (19 de enero de 2016). La Obesidad en México. [¡Por tu salud, quítate un peso de encima! La obesidad se puede prevenir.]. Recuperado de <https://www.gob.mx/issste/articulos/la-obesidad-en-mexico>

Carranza, L. (22 de Mayo de 2017). Día de la Nutrición. [Cómo se cuidan los mexicanos]. Recuperado de <https://www.kantarworldpanel.com/mx/Noticias-/Dia-de-la-Nutricion-Como-se-cuidan-los-mexicanos>

Animal Gourmet, . (24 de Mayo de 2014). Receta fresco y tradicional Gaspacho Moreliano . []. Recuperado de <http://www.animalgourmet.com/2014/06/06/receta-fresco-y-tradicional-gaspacho-moreliano/>

Romero, M. (30 de Marzo de 2017). Refresca tu día con un gaspacho por menos de \$30. [Con el calor acechado a los chilangos, nada mejor que un gaspacho al puro estilo Morelia para refrescar el día]. Recuperado de <https://www.maspormas.com/ciudad/gaspachos-por-menos-de-30/>

Guzmán Matty. (18 de Marzo de 2015). Gaspachos El Boulevard. . Maxwell, lo más selecto Recuperado de <http://www.maxwell.com.mx/articulos/gaspachos-el-boulevard>

Díaz, J. (15 de Enero de 2013). Análisis PESTEL, una herramienta de planeación estratégica. Recuperado de <https://www.emprendices.co/analisis-pestel-herramienta-planeacion-estrategica/>