

Ideando la cadena de suministros para la producción de frituras

Boy Gutiérrez, Ximena

2024-05

<https://hdl.handle.net/20.500.11777/6069>

<http://repositorio.iberopuebla.mx/licencia.pdf>

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA PUEBLA

**Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial
del 3 de abril de 1981**



**IDEANDO LA CADENA DE SUMINISTRO PARA LA PRODUCCIÓN
DE FRITURAS.**

**ELABORACIÓN DE PROYECTO DE SEMINARIO DE SÍNTESIS Y
EVALUACIÓN EN ADMINISTRACIÓN**

**Que para obtener el Grado de
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Presenta

XIMENA BOY GUTIÉRREZ

CARLOS DANIEL XAHUENTITLA ORTEGA

EVELYN ZAGO ABASCAL

San Andrés Cholula, Pue.

2024

Resumen

El objetivo principal fue establecer una estructura de modelo de negocios viable para el emprendimiento dedicado a la fabricación y distribución de frituras. Además, se exploraron aspectos clave como la cadena de suministro, la determinación del mercado meta, la estructura de costos y una propuesta de plan de ventas B2B. La empresa requería un análisis de las tendencias de consumo de frituras en México, destacando un aumento en los últimos años y posibilitando obtener una oportunidad en el mercado existente. Gracias a la investigación se identificaron desafíos comunes para las PYMES y emprendimientos, como la falta de financiamiento, mala administración y desconocimiento del mercado. De igual forma, se abordaron diversas herramientas administrativas como el Lean Canvas, análisis FODA, SIPOC y la Matriz BCG, permitiendo una estructuración concisa del modelo de negocios. Por consiguiente, se examinaron conceptos relacionados con la cadena de suministro, estructura de costos y marketing, permitiendo la recolección de información se realizó a través de una entrevista estructurada al *Project manager* del emprendimiento, Carlos Daniel Xahuentitla Ortega, quien proporcionó detalles sobre la organización. El análisis de la información el cual consistió en la aplicación de las herramientas administrativas mencionadas, que brindó una visión integral del modelo de negocios propuesto, estableciendo un mercado meta en establecimientos dedicados a la venta de frituras a granel en la zona conurbada de Tlaxcala, con un enfoque en precio y calidad. Finalmente, se presentaron conclusiones y recomendaciones para el emprendimiento, resaltando la importancia de una adecuada administración, innovación y adaptación al mercado cambiante.

Abstract

The main objective was to establish a viable business model structure for the venture dedicated to the manufacture and distribution of fried foods. In addition, key aspects such as supply chain, target market determination, cost structure and a proposed B2B sales plan were explored. The company required an analysis of the

trends in the consumption of fried foods in Mexico, highlighting an increase in recent years and making it possible to obtain an opportunity in the existing market. The research identified common challenges for SMEs and start-ups, such as lack of financing, poor management, and lack of market knowledge. Similarly, various management tools such as the Lean Canvas, SWOT analysis, SIPOC and the BCG Matrix were addressed, allowing a concise structuring of the business model. Consequently, concepts related to the supply chain, cost structure and marketing were examined, allowing the collection of information through a structured interview with the project manager of the venture, Carlos Daniel Xahuentitla Ortega, who provided details about the organization. The analysis of the information, which consisted of the application of the aforementioned administrative tools, provided an integral vision of the proposed business model, establishing a target market in establishments dedicated to the sale of fried foods in bulk in the area with the aim of providing a better understanding of the business model.

Palabras clave: Emprendimiento, modelo de negocios, botana, cadena de suministro, innovación, tendencia de consumo.

Índice de Contenido

Resumen	2
Abstract	2
Introducción	5
Apartado 1. Contexto de la Problemática	6
1.1 <i>Objetivo General y Particulares de la Intervención</i>	10
Apartado 2. Sustento teórico de la intervención.	11
2.1 <i>Herramientas administrativas</i>	11
2.2 <i>Cadena de suministro y estructura de costos</i>	13
2.3 <i>Marketing</i>	14
Apartado 3. Métodos e instrumentos de recolección de la información	16
3.1 <i>Proceso de la entrevista</i>	17
Apartado 4. Análisis e interpretación de la información	18
4.1 <i>Análisis general</i>	18
4.2 <i>Determinación del mercado meta</i>	20
4.3 <i>Lean Canva</i>	21
4.4 <i>Análisis FODA</i>	24
4.5 <i>Análisis SIPOC</i>	27
4.6 <i>Matriz BCG</i>	29
Conclusión y recomendaciones	32
Referencias	34
Anexos	37
Resumen Ejecutivo a la Empresa	39

Índice de Tablas e Ilustraciones

Tabla 1 - El consumo de botanas y los lugares de consumo	8
Ilustración 1 - Organigrama de la empresa Botanas Friix	18
Ilustración 2 - Lean Canva de la empresa de Botanas Friix	22
Ilustración 3 - Análisis FODA de la empresa Botanas Friix	25
Ilustración 4 - Análisis SIPOC de la empresa Botanas Friix	28
Ilustración 5 - Matriz BCG de la empresa Botanas Friix	30

Introducción

En un mundo donde la innovación y la adaptabilidad son pilares fundamentales para el éxito empresarial, el sector de la alimentación no se queda atrás. Dentro de este vasto ámbito, las frituras han mantenido su relevancia a lo largo del tiempo, consolidándose como una opción gastronómica popular y lucrativa en diversas culturas alrededor del mundo. Desde los clásicos bares y restaurantes hasta los modernos *Food trucks* y establecimientos especializados, las frituras han demostrado su capacidad para evolucionar y adaptarse a las cambiantes demandas del mercado.

En este contexto, se explorará en este trabajo un modelo de negocios centrado en las frituras, analizando su estructura, estrategias clave y factores determinantes para el éxito empresarial. La perspectiva de negocios el emprendimiento de uno de los miembros del equipo, desde realizar un análisis de la demanda existente en México y aterrizando al área geográfica donde el proyecto tendrá impacto.

INEGI (como se citó en BBVA, 2024) señala la importancia de las PYMES en México, en donde el 72% del empleo y más del 50% del Producto Interno Bruto (PIB). Por lo que el compromiso del equipo con este proyecto es vital para brindar a las emprendedoras herramientas administrativas funcionales que les permitan ser competitivos en la industria y consolidarse como líder en su segmento.

A través de este análisis, se pretende no solo comprender la dinámica detrás de un modelo de negocios de frituras, sino también extraer lecciones y perspectivas que puedan ser aplicables a otros sectores de la industria alimentaria y más allá. En última instancia, este trabajo busca proporcionar una visión integral y perspicaz sobre un negocio arraigado en la tradición pero que continúa reinventándose para satisfacer las demandas del mundo contemporáneo.

Apartado 1. Contexto de la Problemática

Hoy en día las frituras o también conocidos como comida chatarra son parte del día a día de muchas personas. De acuerdo con Forbes (2018), “El mexicano promedio es la persona que más consume artículos de uso masivo en el mundo, y sus compras se dirigen principalmente a refrescos, galletas y los conocidos “*snack*” (p.2).

Asimismo, se quiere resaltar que la evolución del consumo de frituras en México ha ido aumentando desde el 2013 hasta el 2023. Según la Procuraduría Federal del Consumidor (2013), “En México el consumo de botanas por persona es aproximadamente de 4 kilogramos al año” (p.1). Mientras tanto La Voz de Michoacán (2023) recaudó que “cada mexicano consume una media anual de 7,8 kilos de frituras, [...] entre las que predominan las marcas Sabritas, Cheetos, Doritos, Ruffles y Rancheritos” (p.3). Con esto se puede ver el impacto tan grande que se ha presentado durante ese lapso de diez años.

Cuya tendencia de crecimiento va a la alza conforme pasa el tiempo, donde los principales productores como Pepsico (Sabritas), Bimbo (Barcel), entre otros, lideran el mercado y controlan el precio de las principales botanas. Según datos de Valladolid (2023), el precio de estas frituras subió un 14% para este año. Hecho que ha sido aprovechado por nuevos competidores para que nuevas marcas emerjan y atiendan distintos nichos de mercado.

Estrada, Martin del Campo y Esparza (2022) plantean que la popularidad que han ganado las botanas se debe a diversas ventajas como lo es su fácil acceso, el costo relativamente bajo, la presentación y el embalaje atractivo. En el año 2020, el consumo per cápita de botanas tipo fritura fue de 4.7 kilogramos, equivalente a 31.4 dólares per cápita. Las botanas saladas que más se consumen en México son frituras de maíz (58 %), papas fritas (29 %) y botanas de harina de trigo (4 %). Un país botanero, en donde la población consume por lo menos 90 gramos de frituras por semana.

Kantar Worldpanel México (como se citó en Imagen Radio, 2021) señaló que los mexicanos gastan 31% de sus ingresos en el consumo de frituras. Para esta investigación se analizaron más de diez mil hogares de las localidades ubicadas en el Valle de México, Guadalajara, Monterrey y sureste del país, los cuales fueron monitoreados de forma constante para obtener una muestra representativa sobre sus hábitos de consumo de botanas. De acuerdo con los datos de Redacción (2021):

[..] siete de cada diez pesos gastados por los mexicanos en golosinas son destinado al consumo de botanas saladas, de los cuales, 69.4% prefiere comerlas fuera del hogar y 30.6% en casa. Las cifras establecen que los varones de hasta 17 años son quienes más consumen frituras en casa, mientras que las mujeres de 26 a 35 años prefieren consumirlas por fuera. (pp. 6 - 7)

Asimismo, de acuerdo con Redacción (2021):

Otro dato relevante arrojó que, durante el 2018, 98% adquirió *snack* para su consumo hogareño, con un promedio anual de treinta veces, mientras que 88% los compró para comerlos fuera de casa, con una media de veinte veces durante el mismo periodo. En tanto el 88% que compró las frituras en casa, lo hizo cerca de veinte veces por año. Dicho análisis también permitió identificar que la media tarde es el momento preferido para consumir los *snacks*, ya que 45% de los encuestados lo hace en ese momento del día dentro de casa, contra 38% que los consume fuera del hogar. (pp. 7 - 9)

Tabla 1

El consumo de botanas y los lugares de consumo

¿Dónde lo adquieren?	Porcentaje
Tienda de abarrotes	57.9%
Supermercado	57.7%
Tienda de conveniencia	38.3%
Centro comercial	34.7%
Bar	14.2%
Restaurante	8.2%

Nota. Elaboración propia. Datos tomados de un Mercawise (2020).

La información anterior es esencial para saber a qué tipo de mercado se dirige, en nivel socioeconómico al que este producto tiene que ir enfocado y la mejor opción para promover el producto, ya que se está iniciando en un mercado sumamente competitivo y que va en crecimiento donde un 87.2% consume botanas durante reuniones; asimismo, los tres tipos de botanas que más impacto tienen son las papas fritas con un 78%, botanas crujientes con un 73.8% y palomitas con un 62.6%, siendo esto nuestro producto el más predominante del mercado de frituras (Mercawise, 2020).

Esta atención al mercado tiene que ir acompañada de una idónea administración para el nivel de organización en la que se busca influir, considerando que de acuerdo con el Colaborador de DocuSign (2023),

Las PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas) son una parte medular de la economía mexicana debido a que representan el 99% del sector privado del país, aportan más del 50% de los ingresos del país y generan el 78% de los empleos formales. (p. 1)

Se debe encontrar el enfoque pertinente que permita una administración eficiente, según “Un enfoque burocrático es funcional para organizaciones es como

un plano de la forma en que debería operar una organización [...], los beneficios que se esperan de dicha información son eficiencia y consistencia” (Hellriegel, Jackson, Slocum & Franklin, 2017, p. 43 - 47).

Sin embargo, bajo este enfoque de administración se debe tener en cuenta el número de personas y de transacciones dentro de una empresa, por lo que la propuesta debe despreciar la burocracia debido al nivel de operaciones de la empresa en la que se busca influir. Más bien se busca proponer un proceso administrativo que comulgue con las necesidades de las PYMES.

Si se quiere influir sobre el enfoque administrativo de un negocio que se encuentra en la etapa de planeación, entonces se debe considerar los factores que llevan a una PYME a cerrar en los primeros tres años de operaciones, según Colaborador de *DocuSign* (2023) los factores para que una PYME cierre durante sus primeros años son falta de financiamiento, mala administración del negocio, desinversión tecnológica y falta de conocimiento del mercado son las razones que llevan al fracaso a las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas.

Hecho que se debe tomar en consideración para estructurar un modelo de negocio viable para el tipo de empresa, dicho esto, se planea tener injerencia en el mercado meta al que se va a atender, fuentes de financiamiento y la estructuración de la cadena de suministro.

Se debe tener en cuenta que el emprendimiento conlleva riesgos, pues en palabras de López (2016), “en México el 75% de las *Startup* cierran operaciones luego del segundo año de existencia, lo que implica que apenas el 25% de ellas se mantiene” (p.2). Hecho que se debe tomar en cuenta para colaborar mediante herramientas administrativas como el lienzo *lean Canvas*, análisis FODA, diagrama SIPOC, Matriz BCG, manuales administrativos que permitan disminuir el riesgo.

La organización en la cual se impactará, es un proyecto de emprendimiento de uno de los autores de este trabajo, donde la industria es desconocida, pues la familia no había fabricado, ni mucho menos comercializado frituras con anterioridad.

Este es un proyecto que ha conllevado planeación desde junio del 2022, cuando se hizo el primer acercamiento al mundo de la producción de frituras semi industriales en el evento *Expo Pack* en Santa Fe, Ciudad de México. El conocimiento de la parte teórica de cómo gestionar un negocio será vital para la búsqueda del éxito del negocio, que este es un emprendimiento (*Business-To-Business*) donde se busca ganar por volumen y calidad al mejor precio posible para el cliente (canales de distribución de este tipo de producto).

Actualmente, se está construyendo un espacio donde se fabricarán las frituras. Ya se ha adquirido la maquinaria, así como el equipo de transporte que permitirá a los creadores de este emprendimiento empezar operaciones en un plazo de seis meses. Donde las habilidades, el conocimiento en negocios y experiencia del padre, así como la teoría e iniciativa del hijo se pondrán a prueba para ir en contra de las estadísticas sobre índice de fracasos de emprendimientos y lograr posicionarse en “una industria de más de 4,000 millones de dólares, cuyo crecimiento es del 15%” (Noguez, 2022, párr. 3).

1.1 Objetivo General y Particulares de la Intervención

Objetivo general

Establecer una estructura de modelo de negocios viable para el proyecto de emprendimiento dedicado a la fabricación y distribución de frituras.

Objetivos específicos

- Explorar una cadena de suministro para un proyecto de emprendimiento dedicado a la producción de frituras en volumen.
- Determinar el mercado meta al cual va dirigido el producto.
- Identificar la estructura de costos mediante el tipo de producto que se ofrecerá.
- Proponer un plan de ventas B2B que permita al emprendimiento la generación de flujos de efectivo requeridos para su viabilidad.

Apartado 2. Sustento teórico de la intervención.

Este apartado permitirá abordar eficazmente teorías que le darán una base conceptual al proyecto, cuyas acciones a implementar orientarán la problemática, que van desde la gestión empresarial hasta el marketing. En primer lugar, es crucial comprender el conocimiento de la gestión empresarial que proporciona las herramientas para administrar eficientemente recursos, optimizar procesos y garantizar la rentabilidad del negocio.

2.1 Herramientas administrativas

Para dar sustento teórico a la intervención se utilizarán cuatro herramientas administrativas que permitirán tener una visión amplia sobre la organización y disminuir el riesgo de fracaso.

La primera herramienta es el *lean Canvas*, que en palabras de Osterwalder y Pigneur (como se citó en Marchione, 2013) mencionan que:

Es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero, generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles. (párr.1)

Es fundamental para los emprendimientos, porque permite visualizar y validar rápidamente el modelo de negocio de manera concisa y efectiva. Al proporcionar un marco estructurado y simplificado, el cual ayuda a identificar y comprender los elementos clave de un negocio, como los segmentos de clientes, propuesta de valor, canales de distribución, fuentes de ingresos y recursos clave.

La segunda herramienta, es el diagnóstico situacional FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que posibilita conocer y evaluar las

condiciones de operación reales de una organización, a partir del análisis de esas cuatro variables principales, con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio. Las estrategias de una empresa deben surgir de un proceso de análisis y concatenación de recursos y fines, además ser explícitas, para que se constituyan en una "forma" viable de alcanzar sus objetivos (Ramírez R, 2017, p. 55).

El FODA es importante para un emprendimiento porque proporciona una visión integral de la situación actual del negocio y su entorno, permitiendo que con esta información, se pueda desarrollar estrategias efectivas para aprovechar al máximo las fortalezas y oportunidades, mientras se abordan las debilidades y se mitigan las amenazas, lo que es fundamental para el éxito y la sostenibilidad del emprendimiento. Fundamentalmente esta herramienta favorece la innovación en los negocios, la creación de alianzas estratégicas, desarrolla una visión a largo plazo y permite una flexibilidad operativa.

De acuerdo con Parkash y Kaushik (como se citó González y Escobar, 2021), expresan que:

SIPOC significa *Supplier-Inputs-Process-Outputs-Customers*; es la representación gráfica de un proceso de gestión que permite entender e identificar los elementos importantes en un proceso [...]. La herramienta sirve para analizar el proceso de una manera amplia, reconociendo los respectivos proveedores, todas las entradas y salidas del proceso y la vinculación de los clientes con cada paso del proceso, de este modo se pueden entender, clasificar y adaptar los requerimientos de los clientes, aspecto que facilita el entendimiento entre ambas partes. (pp. 124-125)

La herramienta es crucial, ya que brinda ayuda esencial al identificar oportunidades de mejora, entender las necesidades del cliente y optimizar la eficiencia operativa, lo que es fundamental para el éxito y la sostenibilidad del emprendimiento.

Por otro lado está la cuarta herramienta que es la Matriz BCG (*Boston Consulting Group*), que según Conexión Esan (2020):

La Matriz BCG, también conocida como Matriz de crecimiento - participación, permite analizar las carteras de productos y proponer estrategias de mejora continua. Esta herramienta de marketing, creada por la consultora Boston Consulting Group (BCG), es clave para la toma de decisiones, facilitando la identificación de los productos más rentables de la organización y cuáles deberían ser retirados del mercado. (párr. 1)

Es importante debido a que es una herramienta efectiva para analizar y gestionar el portafolio de productos o servicios de la empresa en función de su participación en el mercado y su tasa de crecimiento, lo que ayuda a tomar decisiones informadas. Priorizando la inversión en productos con mayor potencial de crecimiento y rentabilidad, mientras se gestionan aquellos con menor desempeño, lo que contribuye al éxito y crecimiento del emprendimiento.

2.2 Cadena de suministro y estructura de costos

De acuerdo con Krajewski (como se citó en Manrique, Teves, Taco y Flores, 2019) que expone:

La cadena de suministro como la red de servicios, materiales y flujos de información que vincula los procesos de relaciones con los clientes, surtido de pedidos y relaciones con los proveedores de una empresa con los procesos de sus proveedores y clientes, es decir, la cadena de suministro incluye las actividades asociadas desde la obtención de materiales para la transformación del producto hasta su colocación en el mercado. (p.1138)

La importancia de la cadena de suministros radica en una estructura necesaria para potencializar la producción y comercialización de bienes y servicios, la cual requiere una gestión eficaz y eficiente, que permita la creación de estrategias alternativas para la flexibilidad de los mercados actuales. Un sistema altamente competitivo que permite la creación de soluciones innovadoras y sincronización del flujo de sus elementos.

La estructuración de costos es un proceso orientado a organizar de manera práctica la gestión de costos, basado en las prioridades estratégicas y operativas de la organización. Como tal, debe cubrir todas las operaciones de la organización, definir los mecanismos para el procesamiento de datos financieros, y desarrollar la capacidad de diseminación de información oportuna y de calidad a nivel interno y externo. (Campaa, 2023, párr.1)

Una estructura de costos sólida es fundamental para la viabilidad y el éxito a largo plazo de un emprendimiento, debido a que ayuda a comprender y gestionar los gastos asociados con las operaciones del negocio, lo que permite fijar precios competitivos, optimizar los recursos financieros y tomar decisiones estratégicas informadas. Además, tener una estructura de costos bien definida proporciona transparencia financiera y facilita la identificación de áreas donde se pueden implementar mejoras para aumentar la eficiencia y la rentabilidad.

2.3 Marketing

En el ámbito empresarial actual, el marketing desempeña un papel fundamental en el éxito de cualquier organización y emprendimiento, desde la identificación de necesidades del cliente hasta la creación de estrategias innovadoras para llegar a ellos, el marketing impulsa el crecimiento y la relevancia de las marcas en un mercado cada vez más competitivo y en constante evolución. Por lo que, se proporcionará un respaldo teórico a dos aspectos fundamentales para el desarrollo y crecimiento de este emprendimiento.

El primer aspecto es el mercado meta, que de acuerdo con Vicerrectoría Educación Continua y Posgrados (2022), “El mercado meta son los clientes ideales a los cuales está dirigido tu producto, servicio o marca, siendo un grupo de personas con necesidades, características demográficas e intereses específicos que hacen a estas personas el destinatario ideal de tu empresa” (párr. 2). Esto permite entender a quién se dirige el producto o servicio, sus necesidades, preferencias y comportamientos de compra, lo cual facilita la creación de estrategias de marketing

más efectivas, la adaptación del producto o servicio para satisfacer las demandas del mercado y la identificación de oportunidades de crecimiento.

El segundo aspecto es un plan de marketing B2B (*Business-To-Business*) que según Canal (2021), “El Marketing B2B es el proceso de comercialización de productos y servicios entre empresas” (párr. 2). Por ende, hacer un plan de ventas B2B es esencial debido a que proporciona una ruta estructurada para adquirir y retener clientes en el ámbito empresarial, a través de identificar objetivos específicos, tales como cuotas de ventas, segmentos de mercado objetivo y estrategias de penetración de mercado. Dando como resultado crucial establecer relaciones sólidas y duraderas con clientes empresariales, lo que a su vez puede conducir a un crecimiento sostenible y a la maximización de los ingresos.

Apartado 3. Métodos e instrumentos de recolección de la información

Como se ha mencionado, la organización es un proyecto de emprendimiento familiar que sigue en la fase de planeación, hasta el momento no se tiene evidencia empírica sobre el comportamiento de los procesos, lo único que se tiene son datos proyectivos con base en especificaciones técnicas de la maquinaria, sondeo de prospectos y el *benchmarking* de precios.

La iniciativa de crear un negocio de frituras comenzó con la visita de los fundadores a *Expo Pack*, un evento donde los expositores de la industria del empaque se reúnen anualmente para mostrar innovaciones al mercado. Uno de los expositores fue Incalfer, empresa de origen argentino dedicada a la fabricación de maquinaria procesadora de alimento; una vez que se analizó la ficha técnica de la maquinaria, el potencial del mercado, el costo-beneficio de la inversión y el estado de la competencia directa, se decidió comenzar la planeación del emprendimiento para contemplar los factores pertinentes.

El nivel de riesgo de este proyecto es elevado, pues durante la lluvia de ideas del *lean Canva* se descubrió que sería un negocio cuyas ganancias serán generadas por volumen. De acuerdo con Coyle, Langley, Novack y Gibson (2018):

Se requiere mucho esfuerzo y coordinación para dirigir una operación de producción eficaz que sea apoyada por la cadena de producción y a su vez la apoye. Los procesos deben diseñarse de manera efectiva y realizarse sin fallas, los intercambios con la cadena de suministros deben entenderse y llevarse a cabo, y es preciso lograr economías de escala. (p. 174)

Como se ha mencionado, el proyecto de emprendimiento está ideado por dos socios fundadores; padre e hijo. Sin embargo, se planea tener una plantilla de tres integrantes, los cuales son: Chófer, Cocinero, Auxiliar administrativo; habrá funciones administrativas que se van a tercerizar como la contabilidad.

La organización está dedicada a la producción y comercialización de botanas a granel sin marca, por lo que su mercado meta va dirigido a aquellos

establecimientos interesados en vender productos a granel al consumidor final con un nivel socioeconómico D+ y D, que se desarrolla en el municipio de Santa Ana Chiautempan.

3.1 Proceso de la entrevista

Para darle soporte teórico al proyecto se entrevistará a Carlos Daniel Xahuentitla Ortega, que es el *Project manager* del emprendimiento, mediante una entrevista estructurada. Esta herramienta permite identificar de forma detallada el contexto de la organización e indagar sobre los temas a abordar. De acuerdo con Arias (2012):

Es la que se realiza a partir de una guía prediseñada que contiene las preguntas que serán formuladas al entrevistado. En este caso, la misma guía de entrevista puede servir como instrumento para registrar las respuestas, aunque también puede emplearse el grabador o la cámara de vídeo. (p. 73)

Dicha definición será guía para elaborar la entrevista (la cual se encuentra en el apartado de anexos), mediante preguntas diseñadas para aportar información relacionada con el contexto general de la empresa, con la cadena de suministro, un plan de ventas B2B y una estructura de costos. Los resultados de este cuestionario no sólo son útiles para mejorar el emprendimiento, sino también para compararlos con datos proyectados por el INEGI y determinar su utilidad. Esta comparación nos permite adentrarnos aún más en el mundo del emprendimiento de frituras y entender mejor su contexto.

Apartado 4. Análisis e interpretación de la información

El objetivo de este estudio es explorar e investigar la mejor forma y la más adecuada para establecer una estructura de modelo de negocios viable para el proyecto de emprendimiento dedicado a la fabricación y distribución de frituras.

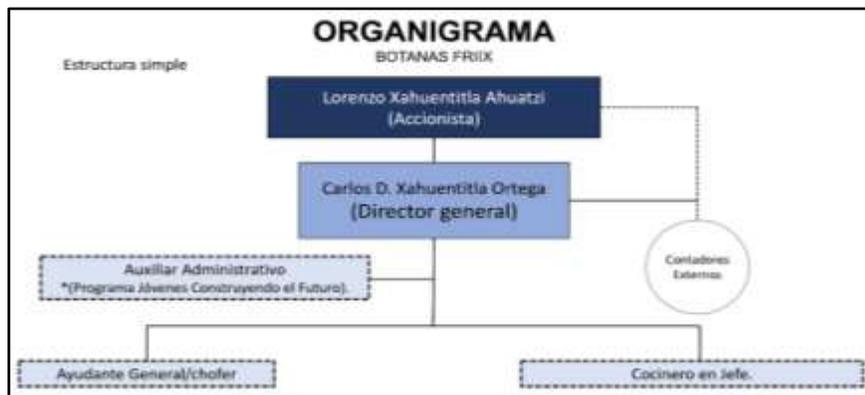
4.1 Análisis general

La entrevista estructurada fue dirigida al *Project manager* del emprendimiento de botanas "Botanas Friix", Carlos Daniel Xahuentitla Ortega, quien respondió a 20 preguntas; quien informó que planeaban ofrecer papas fritas, conocidas como *chips* o frituras, y a mediano plazo consideraban implementar churros y palomitas de maíz. Además, comunicó que los procesos que se planeaban documentar eran manuales de producción y diagramas de flujo.

La estructura organizativa de la empresa Botanas Friix se compone de cinco colaboradores que ocupan los siguientes puestos: Ayudante general, Cocinero, Auxiliar administrativo, Contador y Director general. Esta configuración permitiría a la empresa comenzar operaciones en su primer año en el mercado, aprovechando al máximo una capacidad instalada del 70%, según las especificaciones detalladas en el manual de la maquinaria.

Figura 1

Organigrama de la empresa Botanas Friix



Nota: Elaboración propia.

También se comentó que entre las innovaciones tecnológicas se incluía el uso de manuales administrativos, la proyección de la demanda y la producción bajo un enfoque de *Just In Time*. Esto no solo les permitiría ser competitivos, sino que también constituirá su ventaja frente a la competencia directa. Además, estas estrategias estarían alineadas con la cantidad de frituras que vendieran a su mercado meta, y con el área de mercadotecnia para fabricar la cantidad adecuada de frituras a consumir esa semana.

De igual forma, pensaban utilizar estadísticas para generar modelos matemáticos que les permitieran conocer en qué períodos del año tendrían que comprar la materia prima con determinado proveedor, así como generar indicadores históricos sobre la materia prima y crear parámetros de merma con la ayuda de diagramas de flujo en la producción. Se buscaba analizar en qué momentos los proveedores les podían ofrecer la mejor calidad en materia prima a un precio justo, buscando un ganar-ganar y creando relaciones que permitieran la prosperidad para ambas partes.

Con relación a lo antes mencionado, su método de adquisición consistió en ir generando *Networking* con una variedad de personas, tanto vendedores de las centrales de abasto, productores regionales (Tlaxcala, Puebla, Estado de México, Veracruz e Hidalgo), esto con el apoyo de la Confederación Nacional de Productores de Papa de la República Mexicana (CONPAPA), la cual es una organización cuyos miembros se dedican a la producción de frituras, con el fin de negociar un precio justo, una calidad estándar en la materia prima y entrega en el lugar de producción. Por otro lado, uno de sus proveedores que es importante mencionar fue la marca argentina Incalfer, la cual les proporcionó la maquinaria para la realización de las frituras.

De igual manera, utilizaron el modelo de costeo ABC, que les permitió asignar y distribuir los costos indirectos conforme a las actividades realizadas en el proceso de elaboración del producto, con el objetivo de identificar aquellas actividades que su competencia ni siquiera tomaba en cuenta para ser más competitivos en el

mercado. Con respecto a lo que se mencionó sobre los costos de mano de obra, representaban el 57.75% del total de costos.

Igualmente, se comentó que los gastos estaban relacionados con la maquinaria, como los insumos, el aceite, las cuchillas de la peladora (por su deterioro), el rendimiento del gas y la variación del precio de la materia prima. Por otro lado, estaban asociados al costo del envasado y etiquetado que tenían que ver con el número de producción que se necesitaba, pero se señaló que por el momento este aspecto no se tenía bien definido, porque estaban por analizar qué tipo de envase era el adecuado para el producto.

Posteriormente, se mencionó que el precio del producto tenía que estar un 25% a un 30% arriba del punto de equilibrio para jugar con el precio que se les daría a los minoristas. Por ende, se trabajarían bajo economías de escala, ya que este método era vital, al igual que tener un sistema de inventarios que permitiera mejorar el rendimiento de su producción. Donde al mismo tiempo, la estadística influía mucho, pues era a la que se le iba a permitir medir y controlar la forma en que se venderían a los minoristas.

4.2 Determinación del mercado meta

El análisis se centró en la examinación de las tendencias identificadas a partir de los datos recopilados, ofreciendo una comprensión más profunda en cómo se posiciona la empresa “Botanas Friix” con respecto a la exploración y determinación del mercado meta en cuestión con sus productos.

De acuerdo con la información recabada se compartió que el segmento de mercado en el que se enfocaría la empresa es en establecimientos dedicados a la venta de frituras a granel, en el que su actividad económica es el comercio al por menor, ubicado en la zona conurbada del estado de Tlaxcala que comprende los municipios de Tlaxcala, Chiautempan, Zacatelco, Apizaco, Contla y Huamantla.

De igual forma, la empresa “Botanas Friix” aclaró que lo que sus productos ofrecerían es con base al precio y calidad, donde el precio sería fijado a través de

un sistema de costeo ABC y la calidad de sus productos llevarían un control variable en comparación a su competencia, así como el plasmar innovación en los envases de los productos para prolongar su vida en anaquel.

Además se identificó aquellas estrategias de marketing que los llevarían a alcanzar sus objetivos y destacar el producto en el mercado, entre las que destacan: crear un esquema de promociones, ventas y descuentos con base en históricos generados en el primer año de operaciones de la empresa. Donde la estadística es vital para generar modelos matemáticos que permitirían conocer aquellos periodos en los que presentan menores ventas y de esta manera fijarían un precio competitivo.

Asimismo existen diversas tendencias y cambios en el mercado que pueden afectar la demanda de los productos de la empresa, es por esto que se debe tener conocimiento sobre las normativas y regulaciones establecidas por el gobierno para evitar infringir la legalidad y actuar de forma correspondiente a lo establecido, facilitando la producción del producto.

Otro factor importante que se consideró son los canales de ventas que Botanas Friix emplearán, pues al principio sería el mismo Director general el encargado de desempeñar un sistema de ventas directo que funcionaría de manera tradicional como *telemarketing* y de puerta en puerta.

Tienen en claro que su producto puede ser reemplazable con facilidad, por lo que su propuesta de valor irá centrada en precio y servicio. Por consiguiente, su competencia directa presenta problemas para surtir la demanda que se solicitaría como en la consistencia, el sabor y la textura en general de calidad, así como en diferentes periodos, su competencia dispararía el precio del producto, dejando un menor margen al detallista y es cuando los minoristas los preferirían.

4.3 Lean Canva

En un mundo empresarial que evoluciona a un ritmo vertiginoso, la capacidad de adaptarse rápidamente y mantenerse ágil es fundamental para el éxito. En este

contexto, el *Lean Canvas* emerge como una herramienta invaluable para emprendedores y empresas establecidas por igual, proporcionando una estructura simplificada y centrada en el cliente para el desarrollo del modelo de negocios. En la figura dos donde se muestra el *Lean Canva* aplicado a la empresa de Botanas Friix.

Figura 2

Lean Canva de la empresa de Botanas Friix



Nota: Elaboración propia.

A lo largo de este proyecto, se ha explorado con profundidad el potencial transformador que tiene el *Lean Canva* como una herramienta esencial para la innovación y la eficacia empresarial.

El *Lean Canva* comparte diversos elementos que permitirán entender el modelo de negocios al que aspira la empresa Botana Friix, identificando sus socios clave a través de diferentes proveedores como lo son de materia prima, envases y maquinaria que permiten un desempeño óptimo y efectivo, asimismo los establecimientos que comulgan con el modelo de negocios posibilitan el crecimiento y el desarrollo de las operaciones. Por otro lado, el segmento de cliente está caracterizado por establecimientos dedicados a la producción y comercialización de frituras a granel ubicado en la zona conurbada del estado de Tlaxcala, dirigido a establecimientos interesados en vender productos a granel al consumidor final con un nivel socioeconómico D + y D.

Botanas Friix mantiene una propuesta de valor que resalta los aspectos que definen y son base esencial de la empresa, como lo es el uso de tecnología avanzada para eficientar los procesos, mantener un precio competitivo asociado con la calidad alta y un producto de convicción. Además, se sustenta con actividades claves que se acrecientan por medio de la elaboración del producto final y evaluación de los proveedores, a través de distintos canales como lo son las redes sociales, el contacto directo con el cliente (detallistas y tiendas), y el servicio de *delivery*.

Las fuentes de ingreso de la empresa Botanas Friix se llevarán a cabo a través de transferencias, efectivo y tarjetas de débito y crédito con base a una lista de precios evaluada y sustentada por una investigación de mercado. Basado en la estructura de costes la cual será respaldada por la estimación de costos fijos y costos variables, asociado con los recursos claves que son: el capital, marca, personal, mobiliario, tecnología, materia prima, planta y equipo.

Botanas Friix busca mantener una estrecha relación con sus clientes por medio de servicios post venta B2B, llamadas y encuestas, redes sociales y un servicio al cliente que fomente una retroalimentación que impulse mejoras en productos y servicios posibilitando el aumento de su base de clientes.

Esta herramienta simplifica el proceso de planificación estratégica, diseñando un modelo de negocios que concede la validación temprana de hipótesis y el enfoque en la acción, a fin de tener un preámbulo para la toma de decisiones. Por ende, en el proceso de desarrollo empresarial, las organizaciones pueden mejorar su capacidad para identificar oportunidades, validar ideas y generar valor de manera eficiente y efectiva.

4.4 Análisis FODA

La toma de decisiones estratégicas y el desarrollo de planes de acción en el ámbito empresarial requieren de una evaluación integral, por lo que el análisis FODA es una herramienta esencial en la gestión empresarial y en la planeación estratégica. Por lo que conocer y evaluar las condiciones de operación reales de la empresa es indispensable a partir de este análisis, el cual permite tener un esquema conciso de cuáles serán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, a fin de tener un autoconocimiento organizacional. En la siguiente figura se presenta el FODA de la empresa Botanas Friix.

Figura 3

Análisis FODA de la empresa Botanas Friix



Nota: Elaboración propia.

El análisis FODA presentado muestra las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta la empresa Botanas Friix en su entorno actual. Este análisis es fundamental para desarrollar estrategias efectivas que permitan aprovechar las fortalezas y oportunidades, mientras se mitigan las debilidades y amenazas.

Asimismo, se sugiere unificar las fortalezas y oportunidades generando una estrategia de aprovechamiento de tecnología y maquinaria que facilite el desarrollo de productos innovadores de alta calidad satisfaciendo la alta demanda del mercado, así mismo se propone utilizar la gran capacidad de inversión para expandir la red de puntos de venta y aumentar la presencia en el mercado y establecer alianzas estratégicas con proveedores cercanos para asegurar el suministro de insumos de calidad y a precios competitivos.

De igual forma se plantea la creación de estrategias basadas en las debilidades y oportunidades, en las que se invierta en campañas de marketing y publicidad para construir una marca sólida y posicionarla en el mercado, contratando personal con experiencia en la industria de alimentos y productos perecederos para fortalecer las áreas débiles y manteniendo el desarrollo de productos más saludables y diferenciados para aprovechar la creciente demanda de opciones nutritivas.

Otro de los elementos que se buscan vincular son las fortalezas y amenazas con el fin de que generen diversas estrategias como el utilizar la tecnología y los procesos eficientes para mantener costos bajos y ser competitivos frente a la competencia de bajo costo, de la misma manera realizar una diversificación de la cartera de productos para reducir el riesgo de ser reemplazados por otras opciones y monitorear constantemente las regulaciones y tendencias del mercado para anticiparse y adaptarse a los cambios.

Finalmente, los elementos que se van a unificar para construir múltiples estrategias son las debilidades y amenazas, se establecerán alianzas estratégicas con empresas más experimentadas en la industria para acelerar el aprendizaje y mitigar la falta de experiencia, se invertirá en investigación y desarrollo para crear productos innovadores y diferenciados que superen a la competencia intensificada y se implementará estrategias de optimización de costos y eficiencia operativa para mantener precios competitivos.

Estas estrategias buscan aprovechar las fortalezas y oportunidades de Botanas Friix, mientras se abordan las debilidades y amenazas identificadas en el análisis FODA.

El análisis no solo permite a los emprendedores comprender mejor el entorno en el que operan, sino que también les brinda la claridad necesaria para desarrollar estrategias efectivas y sostenibles. Al explorar con detalle los componentes internos y externos del proyecto, los emprendedores pueden identificar áreas de ventaja

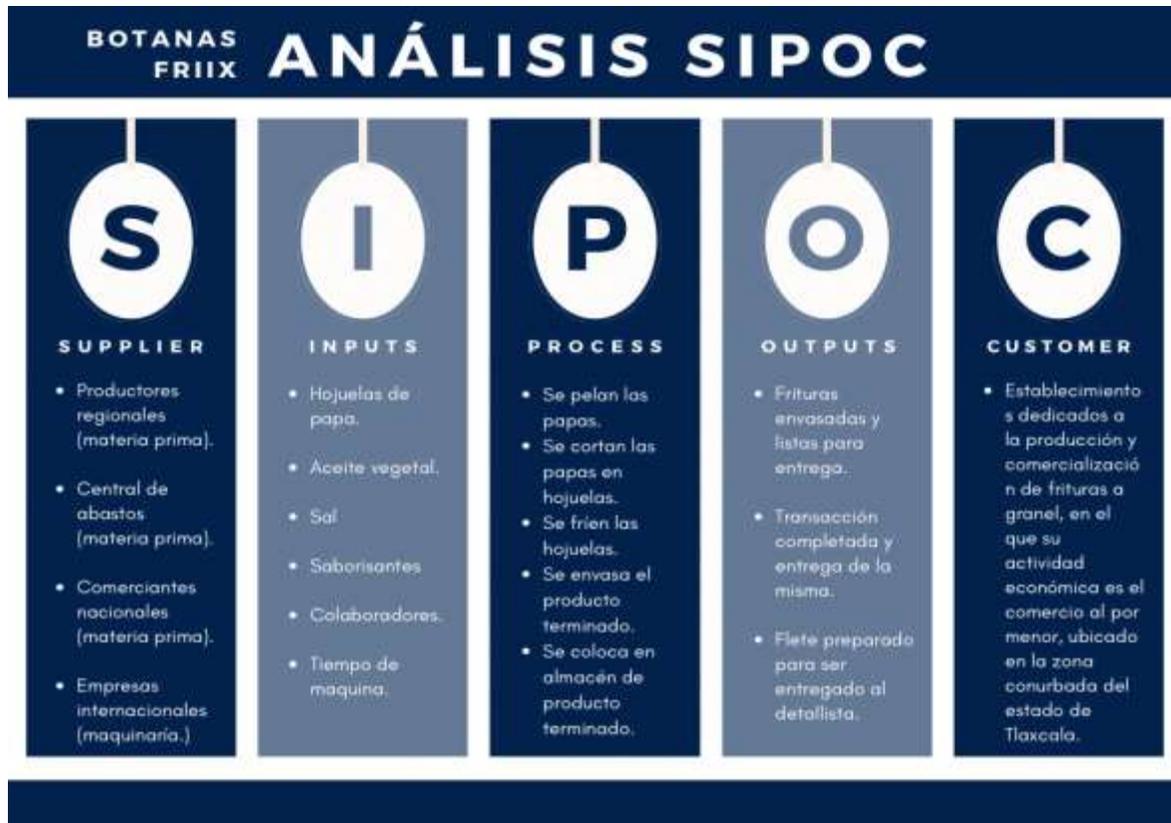
competitiva, descubrir nichos de mercado prometedores y anticipar posibles desafíos que podrían surgir en el camino hacia el éxito.

4.5 Análisis SIPOC

Conocer la cadena de suministros es vital para cualquier empresa, es por eso que el análisis SIPOC es indispensable para identificar proveedores, entradas y salidas, así como a los consumidores finales. Esta herramienta administrativa permitirá tener una visión estructurada del proceso, identificando oportunidades de mejora, y garantizando que el proceso se alinea a la cultura organizacional, a la vez de favorecer la gestión de los procesos e impactando en la mejora continua de la organización. La figura que se muestra a continuación representa el SIPOC de la empresa Botanas Friix.

Figura 4

Análisis SIPOC de la empresa Botanas Friix



Nota: Elaboración propia.

El análisis SIPOC (Proveedores, Entradas, Proceso, Salidas, Clientes) describe el flujo del proceso de producción y comercialización de frituras en una empresa, en el que los *suppliers* son representados por productores regionales de materia prima, la central de abastos, los comerciantes nacionales y las empresas internacionales, de igual forma la investigación señala los *input* reconocidos como las hojuelas de papa, aceite vegetal, sal, saborizantes, colaboradores y el tiempo de la máquina, a través de todos estos elementos se realiza un proceso para la obtención del producto final, implementado a través de pelar las papas, cortar las papas en hojuelas, envasar el producto terminado y colocar en almacén el producto. El proceso y los elementos mencionados que forman parte de la empresa Botanas Friix permiten la producción de las frituras envasadas y su preparación para la

entrega, realizan transacciones completadas y se encargan del flete para entregar el producto con el detallista. Los clientes de la empresa se enfocan en la producción y comercialización de frituras a granel en el Estado de Tlaxcala con una actividad económica de comercio al por menor.

De igual forma proporciona un lenguaje común y una representación visual del proceso, lo que facilita la comunicación y la colaboración entre los miembros del equipo, los proveedores y los clientes.

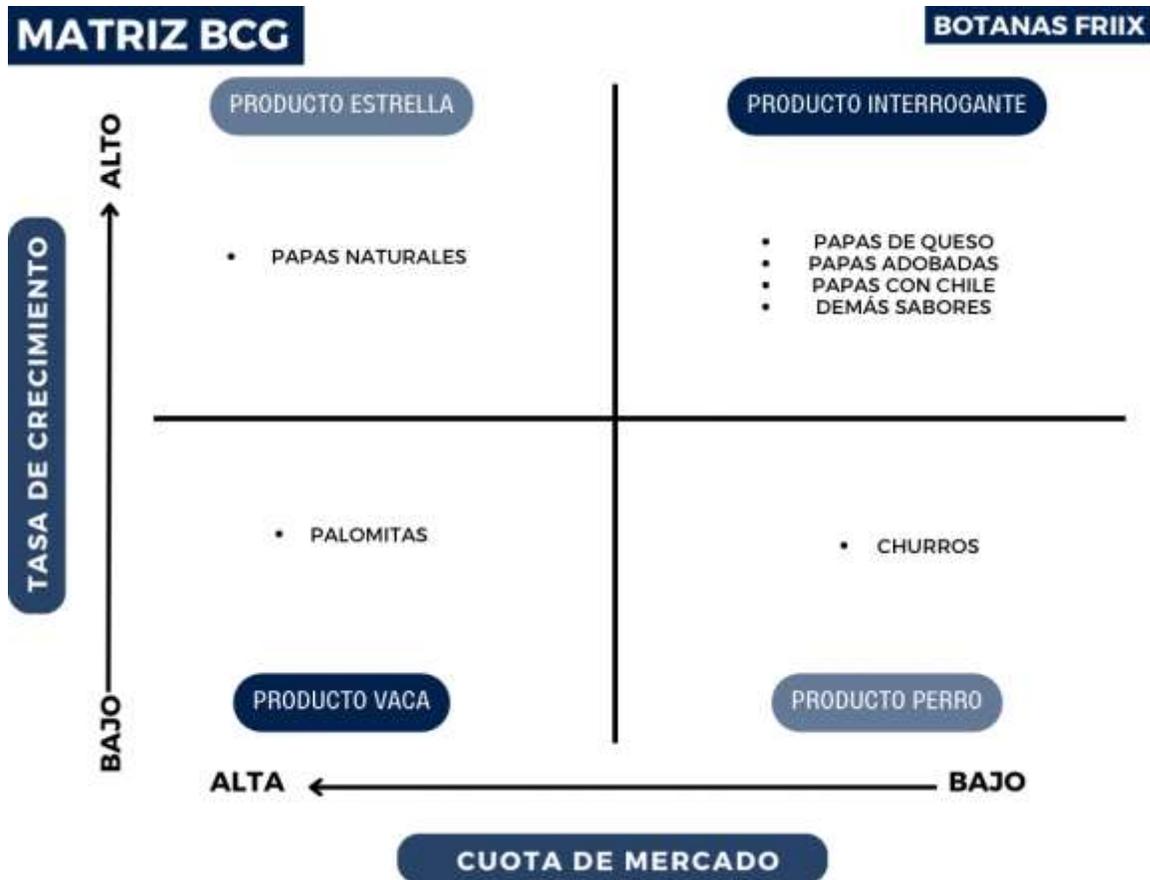
En definitiva se erige como una herramienta imprescindible para impulsar la excelencia en la gestión de procesos y el logro de los objetivos empresariales, impactando en la entrega de valor al cliente y en la eficiencia operativa del negocio. Además, se podrían proponer acciones específicas para maximizar los puntos fuertes y abordar los desafíos identificados, con el objetivo de impulsar el crecimiento y la competitividad.

4.6 Matriz BCG

Identificar el potencial los productos que oferta una empresa es indispensable para satisfacer la demanda buscando que el emprendimiento perdure en el tiempo, es así que la matriz BCG se perfila como la herramienta ideal para la gestión estratégica de la cartera de productos, hecho que favorecerá la competitividad en un entorno empresarial dinámico al conocer cuáles son aquellos productos que más aportan ingresos a Botanas Friix. En la siguiente figura se presenta la Matriz BCG.

Figura 5

Matriz BCG de la empresa Botanas Friix



Nota: Elaboración propia.

Es una herramienta estratégica ampliamente utilizada para analizar y gestionar el portafolio de productos o unidades de negocio de una empresa. Puede ser crucial debido a que ayuda a identificar los productos o servicios más prometedores y aquellos que requieren atención o desinversión, esto permite al emprendedor asignar eficientemente los recursos limitados, como capital, tiempo y esfuerzo, a las áreas con mayor potencial de crecimiento y rentabilidad. Además, hace que la toma de decisiones estratégicas sea informada, como invertir en productos "estrella" para mantener su liderazgo, maximizar la generación de efectivo de los "vacas lecheras", o reevaluar los productos "interrogantes" o "perros" para determinar su viabilidad futura.

Al identificar los productos o servicios con mayor potencial de crecimiento y participación de mercado, la matriz BCG ayuda a planificar la diversificación y expansión de su negocio de manera estratégica.

Con esta herramienta se destacan las oportunidades de crecimiento, las áreas de inversión prioritarias y las posibles decisiones sobre la asignación de recursos para maximizar el éxito empresarial a corto, mediano y largo plazo. De igual forma, proporciona una visión clara de cómo se posicionan los diferentes productos o unidades de negocio en sus respectivos mercados, ayudando a tomar decisiones estratégicas sobre cómo asignar recursos y dónde enfocar los esfuerzos de crecimiento.

Conclusión y recomendaciones

Tras completar el proyecto, se llevó a cabo el análisis de un modelo de negocios *Business-To-Business* de manera local, al facilitar el acceso a información clave para el emprendimiento del compañero, lo que permitió la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos durante la licenciatura en herramientas administrativas. Asimismo, posibilitó la formulación de una estructura de modelo de negocios viable.

Desde la investigación del macroentorno hasta la determinación del mercado meta, este proyecto se presentó como una oportunidad para aplicar los conocimientos del equipo y alcanzar los objetivos específicos propuestos.

Los objetivos específicos de este proyecto fueron explorar detalladamente una cadena de suministro con el fin de respaldar un emprendimiento orientado a la producción de frituras a gran escala, esto implicó identificar y analizar cada etapa del proceso, desde la adquisición de materias primas hasta la distribución del producto final. Además, se buscó determinar con precisión el mercado objetivo al cual se dirigiría el producto, comprendiendo las necesidades y preferencias de los consumidores potenciales.

Asimismo, se llevó a cabo una minuciosa identificación de la estructura de costos asociada con la producción de diferentes tipos de frituras, considerando factores como la materia prima, la mano de obra y los costos operativos. Finalmente, se propuso un plan de ventas *Business-to-Business* (B2B) que permitiera establecer relaciones comerciales sólidas con distribuidores, asegurando así la generación de flujos de efectivo necesarios para garantizar la viabilidad financiera del emprendimiento.

Por otro lado, el objetivo general de este proyecto fue establecer una estructura de modelo de negocios viable para el emprendimiento enfocado en la fabricación y distribución de frituras. Esto implicó el diseño y la planificación detallada de todas las actividades comerciales, operativas y financieras necesarias para llevar a cabo el proyecto de manera efectiva y sostenible, donde se buscó crear

un marco estratégico que permitiera maximizar el potencial de crecimiento y rentabilidad del negocio, considerando aspectos como la producción, la cadena de suministro, el mercado objetivo y la gestión de costos. La meta final fue asegurar la viabilidad y el éxito a largo plazo del emprendimiento en el mercado de las frituras.

Consideramos que este proyecto tiene el potencial de posicionarse en el mercado y transformar a la marca Botanas Friix en una empresa competitiva y duradera a largo plazo, gracias al riguroso proceso de planificación iniciado en 2022.

Recomendamos a los emprendedores seguir el plan de acción discutido durante la entrevista y prestar atención al detalle, como se ha hecho hasta ahora, para garantizar el éxito del negocio. Además, es crucial abordar las debilidades y amenazas identificadas a lo largo de este proyecto.

Por último, queremos expresar nuestro agradecimiento por la información proporcionada para nuestro proyecto académico y desearles éxito y buena fortuna en el lanzamiento de este negocio, que se vislumbra como innovador en su segmento.

Referencias

- Arias, G. F. (2016). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Editorial Episteme.
<https://dariososafoula.files.wordpress.com/2017/01/proyecto-de-investigaciocc81n.-fidias-arias.-7ma-ed.-2016-1.pdf>
- Campaa, L. (2023). Estructura de Costos. <https://es.slideshare.net/Loretocampaa/4-estructuradecostospdf>
- Canal, P. (2021). Marketing B2B: qué es y ejemplos de éxito. <https://www.iebschool.com/blog/marketing-b2b-2-marketing-estrategico/>
- Colaborador de DocuSign. (2023) ¿Cuántas PYMES cierran al año en México y cómo evitarlo? *DocuSign*. <https://www.docusign.com/es-mx/blog/cuantas-pymes-cierran-al-ano>
- Conexión Esan. (2020). Matriz BCG: qué es y cómo aplicarla en las empresas. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/matriz-bcg-que-es-y-como-aplicarla-en-las-empresas>
- Coyle, J., Langley, C., Novack, R. y Gibson, B. (2018). *Administración de la cadena de suministro: Una perspectiva logística*. CENGAGE Learning.
- Estrada, Y; Martín del Campo, A. y Esparza, R. M. (2022). Tendencias en el consumo de botanas en México. <https://hablemosclaro.org/tendencias-en-el-consumo-de-botanas-en-mexico/>
- Forbes Staff. (2018). Mexicanos de los mayores consumidores de botanas en el mundo. *Forbes México*. <https://www.forbes.com.mx/mexicanos-de-los-mayores-consumidores-de-botanas-en-el-mundo/>
- González, H. G., y Prado, C. A. E. (2021). Aplicación de la herramienta SIPOC a la cadena de suministro interna de una empresa distribuidora de medicamentos. *Revista Lumen Gentium*, 5(2), 119-134.
<https://revistas.unicatolica.edu.co/revista/index.php/LumGent/article/download/361/207>
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2017). *Administración: un enfoque basado en competencias*. CENGAGE Learning.

- La voz de Michoacán. (2023). Mexicanos consumen 7,8 kilos de frituras al año pese a daños a la salud. [https://www.lavozdemichoacan.com.mx/vida/salud-vida/mexicanos-consumen-78-kilos-de-frituras-al-ano-pese-a-danos-a-la-salud/#:~:text=Los%20mexicanos%20consumen%20una%20media,contra%20la%20Obesidad%20\(Labdo\)](https://www.lavozdemichoacan.com.mx/vida/salud-vida/mexicanos-consumen-78-kilos-de-frituras-al-ano-pese-a-danos-a-la-salud/#:~:text=Los%20mexicanos%20consumen%20una%20media,contra%20la%20Obesidad%20(Labdo))
- López, J. (2016). Fracasan en México 75% de emprendimientos. <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/fracasan-en-mexico-75-de-emprendimientos/>
- Manrique N, L. A. M., Teves Q, J., Taco LI, M. A., y Flores M, A. J. (2019). Gestión de cadena de suministro: una mirada desde la perspectiva teórica. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 24, núm. 88, 1136-1143. <https://www.redalyc.org/journal/290/29062051009/29062051009.pdf>
- Marchione, J. (2013). Las métricas claves del “LEAN CANVAS”. <https://iapuco.org.ar/wp-content/uploads/2012/09/33.pdf>
- Noguez, R. (2022). Esta empresa quiere un pedazo del mercado de las botanas dulces en México. *Forbes México*. <https://www.forbes.com.mx/act-ii-quiere-un-pedazo-el-mercado-de-las-botanas-dulces-en-mexico/>
- Procuraduría Federal del Consumidor. (2013). Las botanas dicen presente en los eventos deportivos. *Gobierno de México*. [https://www.gob.mx/profeco/documentos/las-botanas-dicen-presente-en-los-eventos-deportivos?state=published#:~:text=En%20M%C3%A9xico%20el%20consumo%20de,Industria%20de%20Transformaci%C3%B3n%20\(Canacindra\)](https://www.gob.mx/profeco/documentos/las-botanas-dicen-presente-en-los-eventos-deportivos?state=published#:~:text=En%20M%C3%A9xico%20el%20consumo%20de,Industria%20de%20Transformaci%C3%B3n%20(Canacindra))
- Ramírez R, L. J. (2017). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *Revista Ciencia Administrativa* 2009-2 IIESCA, 54-61. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- Redacción (2021). 31% del sueldo de los mexicanos es destinado a consumo de frituras. *Imagen Radio*. <https://www.imagenradio.com.mx/31-del-sueldo-de-los-mexicanos-es-destinado-consumo-de-frituras>

- Sin autor. (2020). Estudio de mercado sobre botanas. <https://www.mercawise.com/blog/estudios-de-mercado/estudio-de-mercado-sobre-botanas/>
- Sin autor. (2024). Importancia de las pymes en México. BBVA. <https://www.bbva.mx/educacion-financiera/creditos/porque-son-importantes-las-pymes-en-mexico.html>
- Valladolid, M. (2023). Papas y botanas suben de precio en tienditas y subirán más, anticipa la ANPEC. *Forbes México*. <https://www.forbes.com.mx/papas-y-botanas-suben-de-precio-en-tienditas-y-subiran-mas-anticipa-la-anpec>
- Vicerrectoría Educación Continua y Posgrados. (2022). Mercado meta: ¿Qué es y cómo identificarlo? Tecnológico de Monterrey. https://blog.maestriasydiplomados.tec.mx/mercado-meta-qu%C3%A9-es-y-c%C3%B3mo-identificarlo?hs_amp=true

Anexos

Instrumento: Entrevista estructurada dirigida al *Project manager* del emprendimiento de botanas.

Fecha: ____/____/____

Nombre del entrevistado: _____

Empresa: _____

Objetivo: El propósito principal de este cuestionario es obtener datos relevantes para mejorar la viabilidad del modelo de negocios del emprendimiento. Se busca analizar tanto aspectos cualitativos como cuantitativos relacionados con la cadena de suministro, el mercado objetivo, la estructura de costos y una propuesta para desarrollar un plan de ventas B2B.

Los datos e información recopilada serán usados con discreción y para fines de estudio.

Preguntas:

1. ¿Qué tipos de frituras planea ofrecer? (Por ejemplo, papas fritas, chips de maíz, aros de cebolla, etc.)
2. ¿Cuántos procesos documentará dentro de la empresa? (Diagramas de flujo, procedimientos, instrucción de trabajo, manuales, etc.)
3. ¿Cuál es la estructura organizativa de su empresa y cómo apoya esta estructura el modelo de negocios?
4. ¿Considera que hay innovaciones tecnológicas a lo largo de los procesos?
5. ¿Cómo su empresa maneja la logística y la cadena de suministros?
6. ¿Qué medidas tomará para garantizar la calidad, la seguridad de los ingredientes, productos, los excedentes y mermas de las frituras en cada etapa de la cadena de suministros?
7. ¿Qué métodos de adquisición de materias primas planea utilizar? (Por ejemplo, compra directa, contratos a largo plazo, subastas, etc.)
8. ¿Cuáles son sus proveedores potenciales de ingredientes clave como papas, aceite, condimentos, etc.?
9. ¿Cuál es el perfil demográfico de sus clientes? (Edad, género, ingresos, etc.)

10. ¿Qué beneficios específicos ofrecerá su producto para satisfacer las necesidades de estos clientes?
11. ¿Cuáles son las estrategias de marketing que le llevarán a alcanzar sus objetivos y destacar su producto en el mercado?
12. ¿Existen tendencias o cambios en el mercado que podrían afectar la demanda de los productos o servicios de su empresa?
13. ¿Qué técnicas de costeo le permitirán ser competitivo en la industria?
14. ¿Cuánto representan los costos de mano de obra en la producción de las frituras?
15. ¿Qué gastos están relacionados con la maquinaria y equipos necesarios para la producción en volumen?
16. ¿Cuáles son los costos asociados con el envasado y etiquetado de las frituras?
17. Si ya tiene identificado su producto, ¿cómo fijaría el precio? (Escalafón de precios)
18. ¿Qué estrategias implementará para minimizar los costos de producción y maximizar la rentabilidad?
19. ¿Qué canales de ventas utilizará para llegar a sus clientes B2B? (Por ejemplo, ventas directas, representantes de ventas, distribuidores, comercio electrónico, etc.)
20. ¿Cuál es su propuesta de valor diferenciada para los clientes B2B?

Resumen Ejecutivo a la Empresa

Descripción del Negocio

Botanas Friix es un emprendimiento dedicado a la fabricación y distribución de frituras a establecimientos que venden productos a granel en la zona conurbada de Tlaxcala. Su modelo de negocio se enfoca en ofrecer productos de alta calidad a un precio competitivo, aprovechando economías de escala y una cadena de suministro eficiente.

Propuesta de Valor

- Productos de calidad superior utilizando tecnología avanzada en los procesos de producción.
- Precios competitivos respaldados por un sistema de costeo ABC.
- Innovación en envases para prolongar la vida en el anaquel.
- Amplia variedad de frituras para satisfacer diferentes preferencias.

Mercado Objetivo

Botanas Friix se enfoca en establecimientos dedicados a la venta de frituras a granel en la zona conurbada de Tlaxcala, específicamente dirigido a consumidores de niveles socioeconómicos D + y D.

Estrategias Clave

- Optimización de la cadena de suministro mediante alianzas con productores regionales y negociaciones ventajosas.
- Aplicación de herramientas administrativas como Lean Canvas, análisis FODA, SIPOC y Matriz BCG para una gestión eficiente.
- Implementación de un sistema de inventarios Just In Time y modelos estadísticos para anticipar la demanda.
- Desarrollo de un plan de ventas B2B con estrategias de marketing enfocadas en precio y servicio.

Ventaja Competitiva

La principal ventaja competitiva de Botanas Friix radica en su capacidad para ofrecer productos de alta calidad a precios más bajos que la competencia, gracias a procesos eficientes, economías de escala y una cadena de suministro optimizada. Además, su enfoque en la innovación y el servicio al cliente le permitirá diferenciarse en el mercado.

Proyecciones Financieras

Se incluirían las proyecciones financieras clave, como ventas estimadas, estructura de costos, punto de equilibrio, etc.

En resumen, Botanas Friix representa una oportunidad atractiva en un mercado en crecimiento, respaldada por un modelo de negocio sólido, una propuesta de valor diferenciada y un equipo experimentado. Con la inversión adecuada, la empresa está bien posicionada para lograr un crecimiento sostenible y rentable.