

Resumen ejecutivo

Joe's Enterprises for Fast Food, Inc. es una pequeña empresa especializada en la provisión de comidas rápidas de alta calidad mediante carritos de su propiedad en zonas urbanas con concentración de oficinas. Tiene su sede en Illinois, y se constituyó como sociedad anónima en 1997. La empresa funciona bajo el nombre *Joe's Redhots*. Este plan recomienda que el directorio apruebe un préstamo de USD 1.000.000 de tres bancos con los que opera actualmente, con la finalidad de expandir la comercialización y distribución de sus operaciones actuales, que cuentan con seis carritos que funcionan en el centro de Chicago. El retorno neto sobre la inversión, a los tres años se estima en el 243% para el millón tomado en préstamo, después de la devolución del préstamo.

Joe's Redhots estima que las ventas para el año 2000 alcanzarán los USD 3.000.000, con ganancias netas de USD 212.500 (el 7,1% de las ventas). Se espera que las ventas alcancen los USD 12.000.000, con ganancias netas de USD 1.280.100 (el 10,7%) hasta fines de 2002. *Joe's* tiene seis contratos, y opciones para 24 contratos más, con edificios de oficinas sobre Michigan Avenue y otras zonas de Chicago, para proveer comidas en interiores y al aire libre durante todo el año. Estas zonas de alto tránsito generan un promedio de ventas anuales de USD 300.000 por carrito (es decir, 1.000 ventas semanales a un promedio de USD 6 por venta). *Joe's* ha crecido desde un único carrito que tenía en 1995 hasta lograr ventas anuales por USD 1.800.000 en tres años, con ganancias netas de USD 128.000 (el 7,2%).

Ventas Estimadas (en miles de USD)					
Año	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>
Ventas	USD 1.800	USD 3.000	USD 6.000	USD 9.000	USD 12.000
Costo de las ventas	<u>540</u>	<u>900</u>	<u>1.800</u>	<u>2.700</u>	<u>3.600</u>
Ingresos brutos por ventas	1.260	2.100	4.200	6.300	8.400
Gastos generales	860	1.428	2.643	3.844	5.034
Comercialización	<u>180</u>	<u>300</u>	<u>600</u>	<u>900</u>	<u>1.200</u>
Ganancias antes de intereses e impuestos	220	372	957	1.555	2.166
Impuestos e intereses	<u>91</u>	<u>159</u>	<u>445</u>	<u>663</u>	<u>886</u>
Neto	USD 129	USD 213	USD 512	USD 892	USD 1.280

Estrategia de posicionamiento de la empresa

Joe's Redhots vende hot dogs de primera calidad, y otros productos listos para consumir, a las personas de altos ingresos que trabajan en zonas urbanas de tránsito intenso. Su posicionamiento respecto a otros vendedores callejeros es el de "el mejor lugar para un almuerzo rápido". Los motivos son que *Joe's Redhots* tiene los carritos más limpios, los empleados más higiénicos, los productos más puros y frescos y la mejor relación de valor. Los precios son levemente mayores, lo cual refleja la superioridad del servicio. También se conoce a *Joe's Redhots* por su personalidad festiva e inclinada a las promociones. Todas las semanas presenta una oferta para sus clientes, que encuentran algo nuevo y a la vez ahorran dinero.

Todos los carritos llevan un cartel que dice "**Joe's Redhots: su satisfacción por USD 2" ¡Usted se lo merece!**" El mensaje está dirigido a todos los posibles clientes que pasan por el lugar y que desean gratificarse por poco dinero con un hot dog. También habría un mensaje subliminal dirigido al sentimiento de goce pecaminoso o prohibido, ya que la mayoría de los hot dogs abundan en grasas no saturadas y otras. Esta propuesta de ventas singular define su propio objetivo, ya que únicamente los clientes que gustan de los hot dogs, y que sienten que merecen una gratificación a bajo precio, creen que este mensaje es *significativo* para ellos. Los beneficios de este mensaje son relativamente únicos: "satisfacción a bajo precio, más placer". El mercado objetivo es la gente muy ocupada que trabaja en oficinas. La investigación cualitativa informal reveló que estas personas están en conflicto constante consigo mismas. Desean un hot dog succulento y jugoso, y a la vez intentan controlar las grasas y la cantidad de carne que ingieren. Además, los hot dogs que vende *Joe's Redhots* *no tienen* un alto contenido graso. Son de alta calidad, y sólo contienen productos naturales sin conservantes ni productos químicos perjudiciales. Los vendedores de *Joe's Redhots* se empeñan en hacerles saber a sus clientes que el placer que obtienen es barato y saludable al mismo tiempo. Si bien los carteles muestran hot dogs, todos los carritos de *Joe's* ofrecen un amplio menú de alimentos sanos a precios razonables.

Estrategia de comercialización

Joe's Redhots fue creada para liderar el negocio de los carritos de comida en los grandes centros de oficinas urbanos. El mercado objetivo de la empresa son los trabajadores urbanos de alto poder adquisitivo que procuran opciones de comida para llevar rápidas y cómodas en el desayuno y el almuerzo. Cada carrito cuesta unos USD 20.000 y tiene suficiente capacidad como para servir entre 200 y 250 comidas por día.

Joe's diferencia su negocio, y se posiciona ante la competencia de comidas rápidas y restaurantes que venden comida para llevar mediante sus *productos* (provee alimentos sumamente nutritivos, 100% naturales, sin ingredientes, colorantes, aditivos ni conservantes artificiales), mediante el *cuidado del medio ambiente* (cajas y envoltorios biodegradables y reciclables) y mediante el *servicio* (garantía incondicional de devolución del dinero para todas las ventas y el personal mejor capacitado de la categoría).

Los precios de *Joe's Redhots* están a la par de los de la competencia, o levemente

por encima de ellos, sean por productos completamente naturales o no. Una intensa actividad de promociones, que incluye muestras gratuitas y ofertas diarias, ayuda a que los clientes perciban que reciben productos de calidad superior y un servicio rápido y cortés a cambio de un pequeño adicional en el precio.

Joe's Redhots ha establecido alianzas contractuales exitosas con empresas de administración de bienes raíces, que le han permitido arrendar ubicaciones permanentes dentro y fuera de los edificios de oficinas, y le han permitido hacer ventas conjuntas de bebidas y tentempiés en las tiendas ya existentes en los edificios. Todos los contratos de arrendamiento existentes permiten guardar los carritos en sitios seguros dentro de los edificios en los que funcionan.

Se estimula la lealtad de los clientes mediante el desarrollo y la promoción de menús nuevos y de estación, que rotan cada trimestre, y mediante la degustación de muestras y ofertas diarias. La capacitación comprende el reclutamiento de "personalidades amigables", un mínimo de seis horas de capacitación, tutorías y programas de administración para nuevos empleados.

Publicidad y promoción

Con el fin de potenciar su expansión, *Joe's Redhots* evaluó la alternativa de hacer publicidad en los medios de difusión popular, como la televisión, la radio y los periódicos, junto con la entrega gratuita de muestras y cupones. Sin embargo, las conversaciones informales con los proveedores revelaron que la competencia en la zona central de oficinas le dedicaba poco o nada de dinero a promocionar y publicitar los servicios de sus carritos. Resultó que las empresas más exitosas de carritos de hot dogs dedicaban alrededor del 5% de los ingresos netos por venta a publicidad y promoción. Dado que este plan de negocios pronostica un crecimiento rápido gracias a la incorporación de nuevos carritos, los planes de *Joe's Redhots* contemplan gastar al menos el 10% de las ventas netas durante el primer año.

Sobre la base de esta decisión, se dio prioridad a las posibilidades de publicidad y promoción según el orden de eficacia probable, con estimaciones de costos:

Publicidad	Promoción
TV (USD 500 por anuncio de 30 segundos por estación).	Muestras gratuitas (USD 25 por día a USD 0,25 cada una)
Radio (USD 50-USD 100 por anuncio de 60 segundos por estación).	Cupones (USD 5 por día a USD 0,25 cada uno)
Anuncios en periódicos (USD 500 por anuncio).	Guía de compras frecuentes (USD 15 por día)
Carteles en los carritos (USD 100).	Premios en refrescos (provisas por las empresas de refrescos).
Volantes (USD 100 a USD 0,10 cada uno).	

La investigación sobre publicidad y promoción determinó que cualquier alternativa de difusión por radio o televisión generaría costos adicionales que serían al menos tan altos como los de emitir un solo anuncio. Además, para que fueran eficaces

sería necesario emitir al menos cuatro o cinco anuncios por estación. En estas condiciones, el punto de equilibrio necesario para cubrir los costos sería exorbitante. Se necesitaría más de un año de ventas estimadas sólo para pagar una reducida campaña por radio y televisión. Además, sería difícil llegar con los medios disponibles al objetivo de mercado deseado: las personas que trabajan en oficinas dentro de un radio de seis manzanas. Todos los gastos por medios electrónicos e impresos estaban también muy por encima del límite presupuestario del 10%.

Sobre la base de este análisis, *Joe's Redhots* decidió hacer pintar todos sus carritos con un mensaje ingenioso, distribuir 1.000 volantes (USD 100) en las oficinas durante más de tres meses, y efectuar el programa de premios con las gaseosas (guardar las lengüetas de las latas para cambiarlas por presentes provistos por los distribuidores locales de gaseosas). Además, se deben hacer esfuerzos por obtener cobertura gratuita de relaciones públicas en los periódicos locales y las estaciones de radio y televisión de la zona céntrica. Con este fin, enviaremos muestras gratuitas a los equipos editoriales antes de la hora del almuerzo. *Joe's Redhots* puede asumir el costo de la difusión de volantes y de muestras durante todo el año sin sobrepasar el límite presupuestario del 10%. Si el desempeño del negocio es mejor de lo esperado, los ingresos adicionales se destinarán a acelerar la compra de nuevos carritos.

Las promociones que se realizarán para apoyar la expansión del negocio consistirán en la entrega de muestras gratis de artículos envasados para el desayuno y el almuerzo, y en días de oferta (por ejemplo, días de ensalada gratis con la compra de la comida). Los demás gastos de comercialización se destinarán a artículos como cupones y promociones de tarjetas para clientes regulares.

Estas actividades ayudarán a establecer a *Joe's Redhots* como el único operador de comidas rápidas en la zona del gran Chicago que dé muestras gratis durante todo el año y que ofrezca un día de acompañamiento gratuito con la comida. En el pasado este programa ha resultado útil para impulsar el crecimiento de la empresa y para mantener la lealtad de los clientes, a pesar de las promociones a menor precio de otros restaurantes de comidas rápidas de la zona (tales como McDonald's, Burger King, Kentucky Fried Chicken, White Hen Pantry, etc.).

Situación del mercado y de la distribución

La empresa tiene una ventaja única en el mercado de servicios de comidas, en comparación con los restaurantes corrientes y con otros operadores de carritos de ventas. La movilidad para funcionar tanto en interiores como en exteriores, la eficacia en relación con el tamaño, los gastos generales significativamente más bajos, la eliminación de cocineros, el menor precio de las mercaderías, la supresión del proceso de cocinar y de los equipos necesarios para hacerlo y la inexistencia de camareros y otros empleados, arrojan ahorros totales en los costos básicos de mercaderías y de los servicios que se estiman en un 50%, en comparación con restaurantes regulares que ofrecen precios similares por las comidas.

Además, *Joe's Redhots* está protegida de la competencia actual, y de la posible,

mediante un agresivo contrato de arrendamiento de espacio y un programa de opciones en los principales edificios de oficinas con tránsito intenso de la ciudad de Chicago. La empresa es también la única operadora de carritos de comida que dispone de una unidad móvil refrigerada de su propiedad para abastecer a los carritos según sus necesidades. Además, la empresa está explorando la posibilidad de abrir sus propios depósitos para preparar y despachar las comidas, a fin de bajar más aún los costos y aumentar las alternativas de menús nuevos a medida que se obtienen nuevas ubicaciones para los carritos.

Ventajas de los productos

Joe's Redhots tiene la mejor imagen de producto entre todos los vendedores de carritos y proveedores de comida rápida en la zona de Chicago. Esto se hace evidente al observar las numerosas columnas en los medios, las encuestas a los clientes y las encuestas de la empresa sobre los menús de la competencia en las zonas adyacentes. Los productos de la empresa son naturales en un 100%. El 30% de los artículos comestibles califica como "bajo en grasa", con menos de cuatro gramos por porción. También se ofrece información sobre la nutrición en todos los productos, a pedido de los clientes.

Joe's Redhots cambia los componentes del menú todas las semanas, con tres "especiales" por día con descuentos en el precio. Las variaciones estacionales de los menús incluyen más sopas, pimientos, guisados y bebidas calientes durante los meses de invierno, y más ensaladas y alimentos congelados o fríos (como helados italianos) durante los meses de verano.

Joe's Redhots se especializa en emparedados, ensaladas, sopas y tentempiés envasados completamente naturales para el desayuno y el almuerzo. La mayonesa de bajas calorías, las frutas y vegetales frescos, las carnes bajas en sodio, los panes integrales recién horneados, las sopas artesanales, los guisados y las guarniciones ofrecen a los clientes un menú único. Todos los ingredientes se preparan sin colorantes, aditivos ni conservantes artificiales. Esto es otra marca del carácter único del producto en comparación con la competencia. *Joe's Redhots* hace ventas conjuntas de bebidas totalmente naturales en las tiendas de dulces y tabaco de los edificios, que incrementan las ventas de ambas partes.

Todos los empleados y operadores de carritos de *Joe's Redhots* son seleccionados en base a su desempeño educativo (pertenecen al 30% superior de los estudiantes), y reciben seis horas de capacitación inicial sobre atención al cliente. Los encargados de los carritos deben tener un año de experiencia y de capacitación en la empresa, como mínimo.

Personal clave

Joe Hirasawa, fundador y presidente de la empresa, se graduó de la Universidad de Wisconsin. Tiene varios años de experiencia en el negocio de la comida rápida, como cocinero y administrador de restaurantes en varios de los establecimientos de más alto nivel en la zona. Su familia es propietaria de una empresa de productos alimenticios que vende principalmente a distribuidores y utiliza intermediarios para la venta. Joe se crió adquiriendo experiencia en casi todas las

partes del negocio familiar. Ha viajado por muchos países para estudiar las técnicas del servicio de comida y los aspectos nutricionales que se practican en los restaurantes de todo el mundo. Habla con fluidez el español y el italiano, y es miembro activo del Consejo Asesor en la Industria Alimenticia para la Asociación Panamericana de Restaurantes. En 1995 recibió el premio de Empresario del Año de la Asociación de Propietarios de Restaurantes de Chicago.

Valuación de la empresa y retorno sobre la inversión

Joe's Redhots está dedicada a incrementar el valor de sus acciones mediante el aumento de las ventas y de las utilidades netas, junto con la evaluación de su posible venta, fusión o formación de emprendimientos conjuntos, así como la posible emisión futura de acciones para el mercado bursátil. La valuación de la empresa se estima de modo conservador entre USD 7.700.000 y USD 12.800.000 (es decir, de 6 a 10 veces las ganancias netas) para dentro de cinco años.

El retorno sobre la inversión original de 1992 de los accionistas comunes (es decir, 1.000.000 de acciones a USD 0,50 = USD 500.000, o el 20% de acciones en el mercado al momento de la inversión original en el año 1) se estima entre un 300% y más del 500% para 1999, sobre la base de una relación precio-ganancia de entre seis y diez (es decir, el 20% de entre USD 7.700.000 y USD 12.800.000), y una valuación conservadora para empresas de comida similares. La distribución de dividendos es otro medio para aumentar el retorno sobre la inversión de los accionistas, medio que la empresa podrá considerar a partir de 1996.

Pronóstico a 5 años para <i>Joe's Redhots</i> (en miles de USD)										
AÑO	'99	%	'00	%	'01	%	'02	%	'03	%
VENTAS	USD 3.000	100	USD 6.000	100	USD 9.000	100	USD 12.000	100	USD 15.000	100
<u>Costo de las ventas</u>	<u>900</u>	<u>30</u>	<u>1.800</u>	<u>30</u>	<u>2.700</u>	<u>30</u>	<u>3.600</u>	<u>30</u>	<u>4.500</u>	<u>30</u>
MARGEN BRUTO	USD 2.100	70,0	USD 4.200	70,0	USD 6.300	70,0	USD 8.400	70,0	USD 10.500	70,0
GASTOS OPERATIVOS										
Anuncios y promoción	300	10,0	600	10,0	900	10,0	1.200	10,0	1.500	10,0
Investigación y desarrollo	15	0,5	15	0,3	23	0,3	30	0,3	37	0,3
Membresías y	3	0,1	6	0,1	9	0,1	12	0,1	15	0,1

suscripciones										
Fletes	12	0,4	24	0,4	36	0,4	48	0,4	60	0,4
Seguros	30	1,0	39	0,7	45	0,5	60	0,5	75	0,5
Mantenimiento	3	0,1	6	0,1	9	0,1	12	0,1	15	0,1
Materiales	150	5,0	300	5,0	450	5,0	600	5,0	750	5,0
Varios	60	2,0	78	1,3	85	1,0	90	0,8	105	0,7
Insumos para oficina	90	3,0	120	2,0	135	1,5	150	1,3	150	1,0
Servicios externos	30	1,0	60	1,0	90	1,0	120	1,0	150	1,0
Servicios contables y legales	30	1,0	45	0,8	67	0,8	72	0,6	75	0,5
Arrendamiento de equipos	45	1,5	90	1,5	135	1,5	180	1,5	225	1,5
Arrendamiento de instalaciones	45	1,5	90	1,5	135	1,5	180	1,5	225	1,5
Teléfono	15	0,5	30	0,5	45	0,5	60	0,5	75	0,5
Viajes y recreación	15	0,5	30	0,5	45	0,5	60	0,5	75	0,5
Servicios públicos	15	0,5	30	0,5	45	0,5	60	0,5	75	0,5
Comisiones sobre ventas	150	5,0	300	5,0	450	5,0	600	5,0	750	5,0
<u>Sueldos y salarios</u>	<u>600</u>	<u>20,0</u>	<u>1.200</u>	<u>20,0</u>	<u>1.800</u>	<u>20,0</u>	<u>2.400</u>	<u>20,0</u>	<u>3.000</u>	<u>20,0</u>
<u>Total de gastos</u>	<u>USD 53,6</u>		<u>USD 51,1</u>		<u>USD 50,1</u>		<u>USD 49,5</u>		<u>USD 49,1</u>	
	<u>1.608</u>		<u>3.063</u>		<u>4.504</u>		<u>5.934</u>		<u>7.357</u>	
EBDIT*	USD 16,4		USD 19,0		USD 20,0		USD 20,6		USD 21,0	
	492		1.137		1.796		2.466		3.143	
<u>Depreciación</u>	<u>120</u>	<u>4,0</u>	<u>180</u>	<u>3,0</u>	<u>240</u>	<u>2,7</u>	<u>300</u>	<u>2,5</u>	<u>360</u>	<u>2,4</u>
EBIT**	USD 12,4		USD 16,0		1.556	17,3	USD 18,1		USD 18,6	
	372		957				2.166		2.783	

<u>Gastos por intereses</u>	<u>45</u> <u>1,5</u>	<u>67</u> <u>1,1</u>	<u>90</u> <u>1,0</u>	<u>113</u> <u>0,9</u>	<u>135</u> <u>0,9</u>
Ganancias antes de impuestos	USD 10,9 327	USD 14,8 890	USD 16,3 1.466	USD 17,1 2.053	USD 17,7 2.648
<u>Impuestos a las ganancias</u>	<u>114</u> <u>3,8</u>	<u>378</u> <u>6,3</u>	<u>573</u> <u>6,4</u>	<u>773</u> <u>6,4</u>	<u>975</u> <u>6,5</u>
Utilidad neta (pérdidas netas)	USD 7,1 213	USD 8,5 512	USD 9,9 893	USD 10,7 1.280	USD 11,1 1.673

*EBDIT: Utilidades antes de depreciación, intereses e impuestos.

**EBIT: Utilidades antes de intereses e impuestos.

Balance general al 30/06/99			
Activo		Pasivo	
<i>Activo corriente</i>		<i>Pasivo corriente</i>	
Efectivo	USD 5.000	Cuentas por pagar	USD 11.650
Cuentas por cobrar	0	Pagarés a corto plazo	0
Inventarios	10.400	Pagarés a largo plazo	7.450
Gastos de pago anticipado	3.600	Arrendamientos a pagar por instalaciones actuales	1.200
Inversiones transitorias	0	Impuestos sobre las ventas por pagar	2.500
Total del activo corriente	USD 19.000	Impuestos sobre sueldos y salarios por pagar	2.150
<i>Activo no corriente</i>		Remuneraciones devengadas	4.400
Bienes inmuebles	USD 185.000	Total del pasivo corriente	USD 29.350
Vehículos	38.000	<i>Pasivo no corriente</i>	

Carritos de venta	12.000	Préstamos para carritos de ventas	USD 32.000
Equipos para preparación de comidas	24.350	Préstamo para vehículo de almacenamiento	26.750
Equipos para depósito de alimentos	13.500	Hipoteca	144.700
Equipamiento y mobiliario	7.400	Total del pasivo no corriente	USD 203.450
(Menos: Depreciación)	(32.875)	Total del pasivo	USD 232.800
Total del activo no corriente	USD 355.375	<i>Patrimonio neto</i>	USD 141.575
Total del activo	USD 374.375	Total del pasivo total y patrimonio neto	USD 374.375