
INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Reconocimiento de Validez Oficial, acuerdo S.E.P. no. 0000934468
DIARIO OFICIAL 31 DE DICIEMBRE DE 1993

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



**Innovación en servicios:
Plan de negocios para un restaurante de diseño y
delicatesen**

**TESIS PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE**

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

Jasper Hartman

ASESOR: Dr. Juan Mejía Trejo

TLAQUEPAQUE, JALISCO

ENERO 2012

ÍNDICE

Prólogo

Resumen Ejecutivo	5
1 Análisis del entorno competitivo de la empresa	7
1.1 Macro Entorno	8
1.2 Micro Entorno	13
1.3 Análisis del mercado	16
1.3.1 Industria restaurantera	16
1.3.2 Análisis demográfico	17
1.3.3 Análisis socio-económico	18
1.3.4 Gastos en alimentos y bebidas	19
1.3.5 Análisis de la competencia	20
2 Identificación de la ventaja competitiva y valor agregado	23
2.1 Descripción de la empresa	24
2.1.1 Descripción	24
2.1.2 Modelo de negocio	25
2.1.3 Innovación	28
2.1.4 Ventaja competitiva	28
2.2 Análisis FODA	29
3 Visión, misión y objetivos estratégicos	33
3.1 Visión	34
3.2 Misión	34
3.3 Objetivos estratégicos	34
3.4 Desarrollo estratégico	35
3.5 Despliegue de objetivos	35
3.5.1 Objetivos a corto plazo	35
3.5.2 Objetivos a medio plazo	36
3.5.3 Objetivos a largo plazo	36
4 Plan de mercadotecnia	37
4.1 Mercado meta	38
4.1.1 Encuesta	38
4.2 Objetivos	38

4.3 Mezcla de mercadotecnia	39
4.3.1 Producto	39
4.3.1.1 Alimentos	39
4.3.1.2 Servicios	40
4.3.1.3 Nombre	40
4.3.1.4 Logotipo	41
4.3.1.5 Diseño	41
4.3.2 Plaza	42
4.3.2.1 Ubicación	42
4.3.2.2 Establecimiento	44
4.3.3 Precio	44
4.3.4 Promoción	44
5 Plan de ventas	46
5.1 Momentos de venta	47
5.2 Menú	47
5.3 Proceso de venta	47
5.4 Promociones de venta	48
6 Plan de operación	49
6.1 Estructura legal	50
6.2 Estructura organizacional y recursos humanos	51
6.3 Horario y turnos de trabajo	52
6.4 Compra e inventario	52
7 Plan financiero	54
7.1 Inversiones	55
7.1.1 Inversión inicial	55
7.1.2 Segunda inversión	55
7.2 Gastos financieros	56
7.3 Gastos de operación	57
7.4 Escenarios	59
7.4.1 Escenario 1 – Positivo	59
7.4.2 Escenario 2 – Realista	61
7.4.3 Escenario 3 – Negativo	63
7.5 Resumen de los escenarios y punto de equilibrio	65

Conclusiones	66
Anexo I	67
Anexo II	68
Anexo III	69
Anexo IV	71
Bibliografía	72

PRÓLOGO

Con la realización de esta tesis, termina no solo la maestría, pero también una parte de mi vida. Decidí hacer una maestría en el extranjero porque lo veía como un gran reto que quería lograr. Pero la experiencia de estudiar y vivir en el extranjero me hizo crecer como persona mucho más gracias a todas las personas que he conocido, tanto en la maestría y afuera.

Por eso quiero agradecer a todas las personas que he conocido aquí en Guadalajara y que me ayudaron terminar la maestría exitosamente.

¡Muchas gracias por hacer mi estancia aquí tan agradable!

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa que se propone es un restaurante en la zona de Avenida Guadalupe en Zapopan que se llama "*El Diseñador de Sabor*". Es un restaurante de un nuevo concepto que consiste de comida delicadesen con un ambiente de diseño y arte, creando una nueva experiencia de cenar en la Zona Metropolitana de Guadalajara. El restaurante ofrece comida para la tarde y la noche, incluyendo entradas, platos fuertes y postres. Además ofrece bebidas alcohólicas, no-alcohólicas y calientes como café y ofrece internet a los clientes para que trabaja mientras que disfrutan algo de comer. El restaurante es una plataforma para diseñadores y artistas jóvenes dónde exponen sus nuevas creaciones para estimular el ambiente de diseño y arte, creando la experiencia deseada. Se muestre los diseños de muebles, casas y obras de arte dentro el restaurante en una galería o (en caso de muebles) simplemente como mobiliario del restaurante, dependiendo a la preferencia del diseñador o artista. Así se distingue el restaurante de la competencia. Eso crea una ventaja competitiva distinta que se puede describir como alta calidad por medio de satisfacción del cliente.

En la Zona Metropolitana de Guadalajara hay una oportunidad para un restaurante, el pueblo tapatío tiene una cultura de visitar restaurantes con amigos y para negocios. La economía mexicana sigue creciendo en 2011 y 2012 a pesar de la inestabilidad de la economía mundial. Nuevas reglas en la industria restaurantera mexicana, como la ley antitabaco, ya son aceptadas y ya no son un problema grande para un restaurante.

La Zona Metropolitana de Guadalajara tiene una población de más de 7 millones de personas. No se puede atraer toda la población, se requiere un mercado meta. Para "*El Diseñador de Sabor*", el mercado meta se encuentra en el segmento de 18 a 30 años, estudiantes y trabajadores jóvenes de la clase socio-económica de AB y C+. Las personas en esta clase socio-económica tienen un ingreso mínimo de al redor de \$35,000 por mes. En total más de 1.6 millones personas de la Zona Metropolitana pertenecen a este segmento. Cuando se ajusta por la edad requerida, es un mercado potencial de casi 650,000 personas en la Zona Metropolitana de Guadalajara. En términos financiero el mercado potencial tiene un valor de \$22,485,015,000 MXN.

“El Diseñador de Sabor” ofrece comida internacional combinando productos de varias cocinas para crear nuevos platos, en un ambiente de diseño moderno, que significa que todos los muebles, el bar y más son elaborados por diseñadores, de preferencia jóvenes para darles una plataforma para sus creaciones. Se establece el restaurante por la Avenida Guadalupe entre la glorieta Chapalita y Niño Obrero en el municipio de Zapopan. Esta zona es la mejor opción porque pasa mucho tráfico todos los días, que garantiza que la gente ve en nuevo restaurante, además es una zona más tranquila que Av. Chapultepec.

El restaurante es estructurada legalmente como persona física, para una empresa pequeña es la forma más fácil. También hay varios empleados como el gerente chef, bartender y meseros. En total se requiere unos diez empleados que trabajan en dos turnos, uno de día y otro de noche. Los días de apertura son de martes a domingo. Se abre de martes a jueves y domingo de las 12.00 a 00.00 horas, los viernes y sábados se abre de 12.00 a las 01.00 am.

Para el restaurante se requiere una inversión de \$674,000 para hacer la remodelación, comprar mobiliario y tener capital de trabajo. En el primer año se proyecta ventas de \$3,276,000 creciendo hasta \$3,704,288 pesos mexicanos en el quinto año resultando en un flujo de efectivo positivo en el tercer año. Según el escenario positivo, se recupera la inversión en tres años. El restaurante tiene una tasa interna de inversión de 48%, más que la TIR mínima de 25% para un restaurante en la Zona Metropolitana de Guadalajara. Además “El Diseñador de Sabor” genera un valor presente neto de \$548,640, que significa que genera valor para el emprendedor.

CAPÍTULO 1

ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO DE LA EMPRESA

Analizar el entorno competitivo es uno de los pasos más importantes para el desarrollo de un plan de negocios. Se requiere conocer el entorno dónde la empresa operará. En este capítulo se realiza una investigación de la industria restaurantera mexicana. La investigación se divide en dos partes: el macro entorno y el micro entorno de la empresa.

1.1 Macro entorno

El marco entorno consiste de las fuerzas externas de la empresa. La investigación sobre las fuerzas externas, se enfoca en las tendencias para México y cuándo aplica, la Zona Metropolitana de Guadalajara en particular. Las fuerzas externas según el modelo PESTEL de Kotler (1976) que enfrentan la empresa son¹:

- El entorno demográfico
- El entorno económico
- El entorno natural
- El entorno tecnológico
- El entorno político
- El entorno cultural

Entorno demográfico

Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2011), México tuvo un total de 112,336,538 habitantes en 2010. De ellos, 54,855,231 fueron hombres y 57,481,307 mujeres.

Entorno económico

La economía mexicana sufrió durante los años 2008 y 2009 gracias a la crisis financiera mundial. Durante 2008 y 2009 el Producto Interno Bruto (PIB) mexicano tuvo un crecimiento de 1.5% y -6.5% respectivamente. En 2010, México empezó a recuperar de la crisis con un crecimiento de 5.5% del PIB. En la primavera de 2011, el Fondo Monetario Internacional (FMI, 2011) estimaba que en 2011 y 2012 la recuperación económica continuará. Para 2011 el FMI pronosticaba un crecimiento

¹ KOTLER, Philip y KELLER, Kevin Lane, *Dirección de Marketing*, duodécima edición, PEARSON EDUCACIÓN, México, 2006, p. 135-166

del PIB de 4.6% y para 2012 se pronosticaba un crecimiento de 4.0%.² Pero en el verano, la situación financiera de varios países europeos como Grecia, Irlanda y Portugal entre otros, y la situación financiera de los Estados Unidos, causo dudas sobre la recuperación, con muchos inversionistas esperando una nueva crisis financiera. Entonces en septiembre, el FMI bajo sus pronósticos del crecimiento económico de México para 2011 y 2012 a 3.8% y 3.6% respectivamente.³

En abril el FMI también reportaba que la inversión extranjera directa, también se recuperó y ahora está a niveles de antes de la crisis financiera.⁴ Pero en septiembre reporta que los inversionistas están nerviosos causando volatilidad en los mercados de capital y subiendo precios de oro y obligaciones de estados soberanos, eso son indicaciones que inversionistas están más cuidadosos.⁵

Según la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC, 2011), la industria de restaurantes en México no creció en el año 2009, de hecho de disminuyó con 5 por ciento. Pero de igual forma, la industria sigue siendo muy interesante para empresarios.

La industria restaurantera contribuye 2.2 por ciento del PIB nacional de la República Mexicana y vale 140,000 millones de pesos, dividido sobre unos 243,000 establecimientos formales, de cuales 95% son PYMES. Esto es una reducción de casi 10 por ciento cuando se compare el año anterior. Razones para esto son la crisis económica de 2008-2009, la crisis H1N1 de 2009, las leyes antitabaco y el problema de seguridad que desamina turistas extranjeras viajar a México.

Más enfocado en Jalisco, en 2009 los servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas contribuyeron 18,692,269 pesos al Producto Interno Bruto (PIB) del estado según el INEGI. Esto es casi un millón de pesos menos que en 2008, la causa principal siendo la crisis económica⁶.

² FONDO MONETARIO INTERNACIONAL, *World Economic Outlook april 2011*, p.2, s.f. obtenido el 6 de mayo 2011 desde <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2011/02/index.htm>

³ FONDO MONETARIO INTERNACIONAL, *World Economic Outlook September 2011*, p.2, s.f. obtenido el 27 de septiembre 2011 desde <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2011/02/index.htm>

⁴ FONDO MONETARIO INTERNACIONAL, *World Economic Outlook, April 2011*, p.3, s.f. obtenido el 6 de mayo 2011 desde <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2011/02/index.htm>

⁵ FONDO MONETARIO INTERNACIONAL, *World Economic Outlook September 2011*, p.3, s.f. obtenido el 27 de septiembre 2011 desde <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2011/02/index.htm>

⁶ CANIRAC Jalisco, *Cifras de la industria*, s.f., obtenido el 20 de abril 2011 desde <http://www.caniracjalisco.com/nuestraindustria/cifras>

Entorno natural

Con el entorno natural se refiere a la naturaleza, su uso y el medio ambiente. Durante los últimos años, la preocupación del público por el medio ambiente ha aumentado. Muchas organizaciones como por ejemplo Greenpeace y el Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF por sus siglas en inglés) están haciendo campañas en manera continua para hacer el público consiente. Hoy en día también hay una tendencia que las empresas se preocupan más por el medio ambiente, en parte porque el consumidor exige eso y en parte porque el gobierno hace leyes y reglas para proteger el ambiente.

Para el restaurante significara que tiene que ser consiente cómo influye el medio ambiente. Tiene que implementar medidas para no contaminar el medio ambiente, ejemplos son separar la basura, usar papel higiénico ecológico y usar bombillas de bajo consumo.

Entorno tecnológico

El entorno tecnológico se trata sobre el desarrollo tecnológico y cómo afecta la industria. En los últimos dos décadas, la vida hay cambiada mucho, gracias al desarrollo tecnológico. También en la industria restaurantera se ha tomado en cuenta. Hoy en día, los restaurantes tienen acceso a lavavajillas industriales, computación para administrar órdenes y hacer la cuenta, unidades móviles para el pago con tarjeta etc. Sin embargo, el desarrollo tecnológico no es de importancia crítica para la industria restaurantera y la supervivencia de un restaurante no depende de eso.

Entorno político y legal

Cuándo se habla del entorno político, se habla de leyes, trámites gubernamentales y grupos de presión que puedan afectar la industria.

Una ley que ha afectado la industria restaurantera mucho, es la ley antitabaco que entró en efectivo en 2008. Esta ley prohíbe el uso de productos de tabaco en los lugares públicos con el fin de proteger la salud pública. Esta ley afecta a lugares públicos como edificios de gobierno, restaurantes, bares y discotecas. Si el espacio permite, un lugar si puede tener un área para fumadores, pero éste lugar tiene que

ser en el aire libre o aislado de los lugares 100% libre de humo de cigarro. Además, los menores de edad no pueden estar en las zonas de fumadores. La Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (COFEPRIS) de la Secretaría de Salud está en cargo de mantener esta ley.⁷

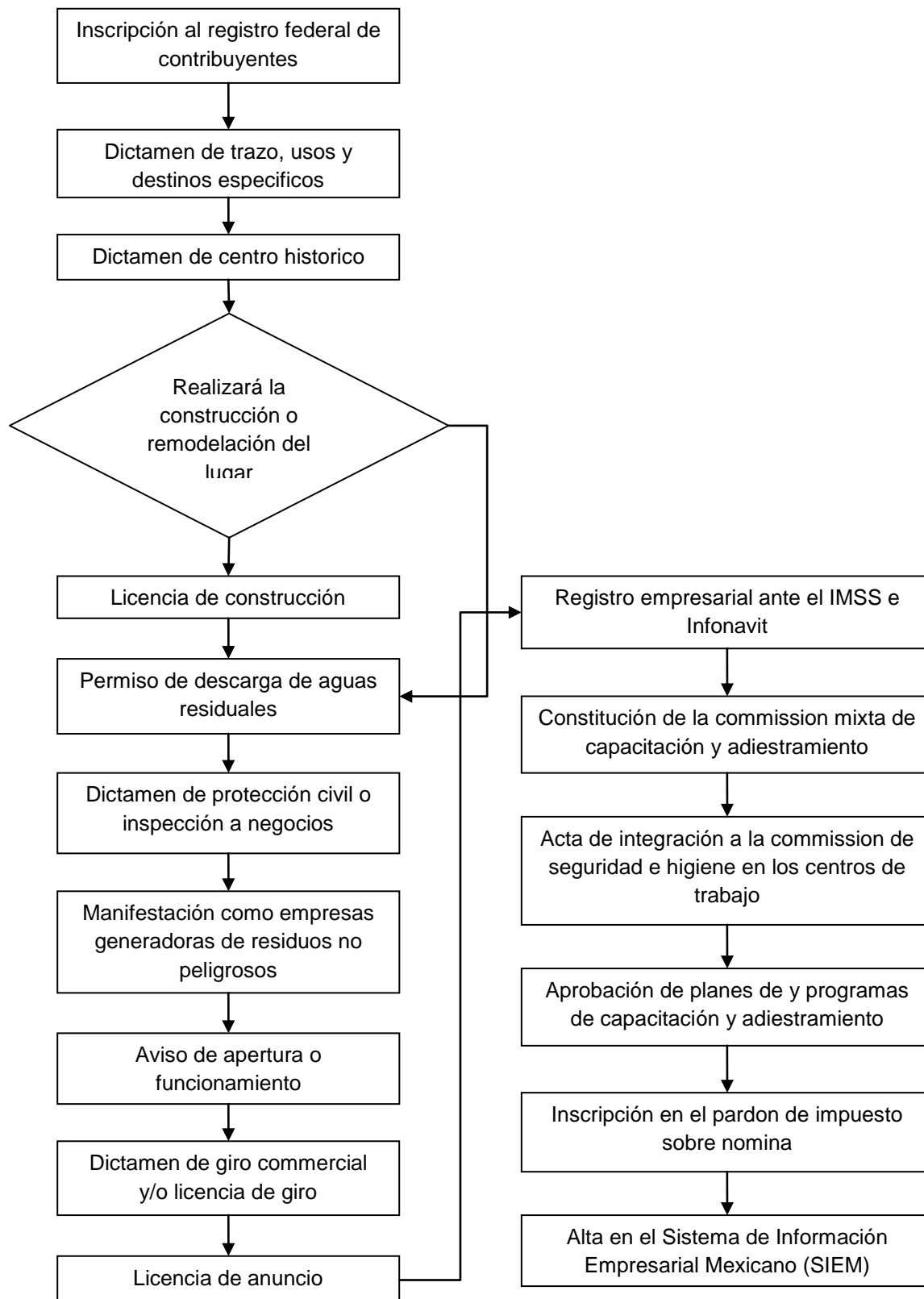
Además, el empresario no es mexicano, entonces se requiere una visa para prender una empresa en México, eso se tomará tiempo para realizar. El 24 mayo 2011, la Ley de Migración ha sido cambiada. Antes se requería una visa FM3, hoy en día se requiere una visa de la categoría Residente Temporal. Visas de esta categoría son validas para cuatro años y son para los migrantes 'rentistas', personas que obtienen ingresos de las rentas que sus recursos económicos produzcan o de sus inversiones en el país⁸. Se obtiene la visa a través trámites del Instituto Nacional de Migración (INM).

Además hay varios trámites legales que se tiene que hacer antes de abrir un negocio y que puede operar en una forma formal. Se asume que estos trámites también tomarán tiempo para realizar. El Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM, 2011) tiene una buena guía de trámites para el municipio de Zapopan que se muestre en la siguiente figura 1.1.

⁷ CNN Expansión, *Ley antitabaco entra en vigor en México*, s.f., obtenido el 5 de mayo 2011 desde <http://www.cnnexpansion.com/actualidad/2009/07/01/entra-en-vigor-ley-antitabaco>

⁸ Instituto Nacional de Migración, *Trámites Migratorios*, s.f., obtenido el 27 de septiembre 2011 desde <http://www.inm.gob.mx/index.php/page/Tramites>

Figura 1.1 Guía de trámites para abrir un restaurante en Zapopan



Fuente: SIEM⁹

⁹ SIEM, *Trámites obligatorios para constituir o iniciar un negocio en: Zapopan, Jalisco, s.f.*, obtenido el 3 de octubre 2011 desde <http://www.siem.gob.mx/guiasdetrmites/Guia.asp?lenguaje=0>

Entorno cultural

En el entorno cultural se describe tendencias que tiene que ver con cultura. Cultura consiste de un sistema de creencias, valores y normas. La cultura entonces también influye el gusto del consumidor en una región o un país.¹⁰

La comida tiene un rol importante en la cultura mexicana. En México es común ir a comer en restaurantes. La diferencia con otros países es que los mexicanos no solo van por la comida, más bien es un evento social para verse con amigos y pasar un buen rato con ellos. También en los negocios es común discutir negocios durante una la comida en la tarde o cena en la noche.

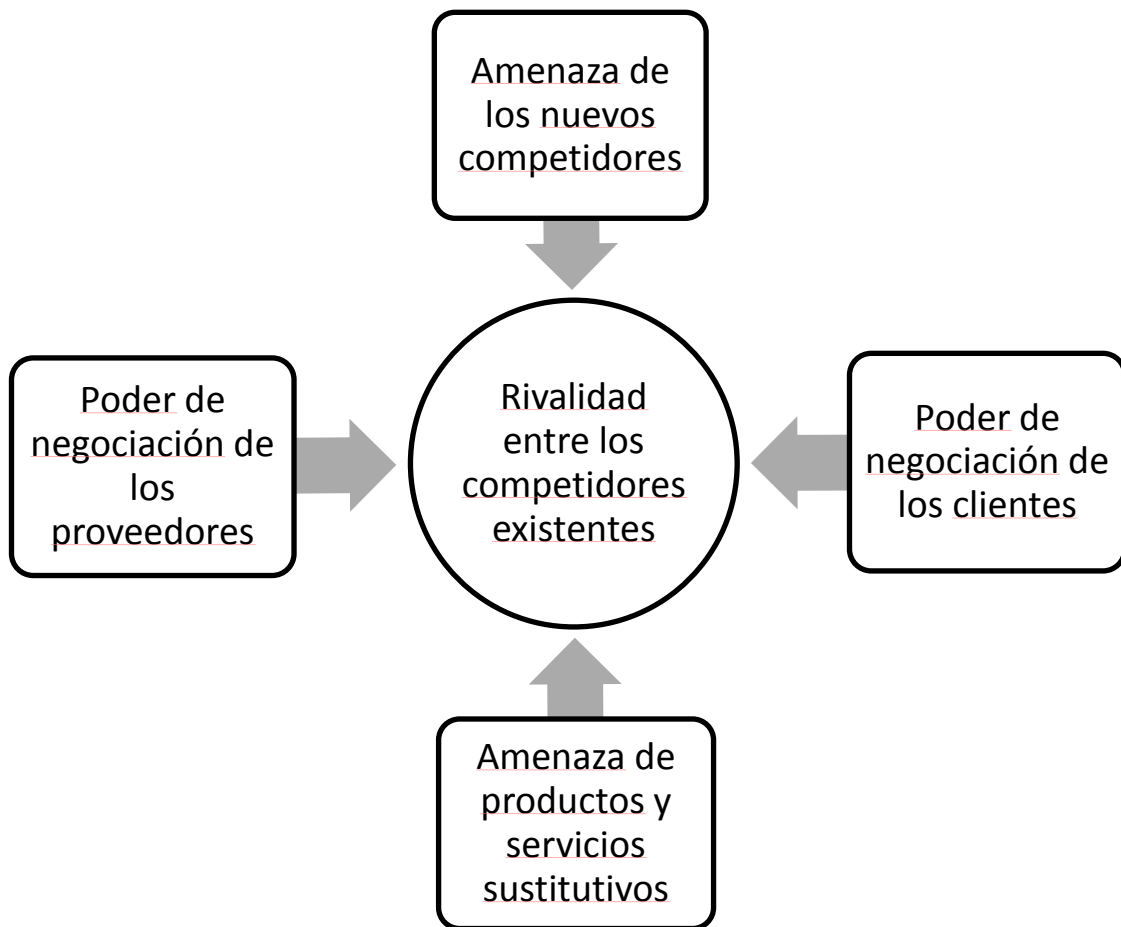
Los mexicanos también están dispuestos de probar nuevos conceptos y tipos de gastronomía.

1.2 Micro entorno

El micro entorno se trata sobre la industria misma, a veces la empresa puede tener algo de influencia sobre las fuerzas que le afectan, pero no todas. En 1979, Michael Porter creó el modelo de cinco fuerzas para medir la competitividad de una industria. Se muestre el modelo de cinco fuerzas en figura 1.2.

¹⁰ KOTLER, Philip y KELLER, Kevin Lane, *Dirección de Marketing*, duodécima edición, PEARSON EDUCACIÓN, México, 2006, p. 159

Figura 1.2 Modelo de cinco fuerzas de Porter (1979)



Fuente: Harvard Business Review¹¹

Rivalidad entre los competidores existentes

Un mercado que ya tiene muchos competidores en general no es muy atractivo porque es difícil mantenerse cuando el grado de competencia es muy alto, especialmente cuando el mercado no crece o crece poquito.

La industria restaurantera es una industria donde la competencia es alta, pero en México hay una tradición de comer fuera la casa y el mercado está creciendo con la población. La empresa de un restaurante de diseño y arte si será algo diferente en el mercado entonces así se puede distinguirse de la competencia.

¹¹ PORTER, Michael E, 'The Five Competitive Forces That Shape Strategy', en *Harvard Business Review*, Vol.86 issue 1, enero 2008, p78-93, Estados Unidos, obtenido el 31 de agosto 2011, desde <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&hid=113&sid=9513ca7d-7d0d-4e48-ac2e-2bd9fc031d5c%40sessionmgr112>

Amenaza de los nuevos competidores

La industria restaurantera mexicana no tiene barreras altas para entrar. La barrera más importante es la inversión requerida para arrancar la empresa. El nivel de inversión depende mucho al tipo de establecimiento, un puesto de tacos requiere mucho menos inversión que un restaurante de 'haute cuisine'. Para el restaurante la inversión si será alta, pero con un plan financiero justo, se puede atraer inversionistas y/o un préstamo de un banco.

Poder de negociación de los clientes

Cuando los clientes tienen mucho poder de negociación la empresa tiene una desventaja y así es en la industria restaurantera. Los clientes tienen mucho poder gracias al nivel alto de competencia. Los clientes pueden escoger de una oferta de restaurantes y otros establecimientos muy amplia.

Para el restaurante se requiere que ofrece lo que busca el cliente para que pueda satisfacer la demanda del cliente.

Amenaza de productos y servicios sustitutos

Cuando hay muchos productos y servicios sustitutos, la empresa también está a una desventaja en el mercado.

En la industria restaurantera, hay muchos productos y servicios sustitutos disponibles. Para evitar el riesgo, el restaurante tendrá que diferenciarse, para que el cliente escoge el restaurante.

Poder de negociación de los proveedores

Cuando los proveedores tienen el poder en las negociaciones, la empresa tiene una desventaja porque los proveedores pueden subir precios o cambiar entregas. En general en la industria restaurantera los proveedores no tienen mucho poder porque hay muchos proveedores que compiten entre ellos. Los restaurantes entonces tienen varios proveedores para escoger y tienen el poder.

1.3 Análisis del mercado

1.3.1 Industria restaurantera

Según EUROMONITOR (2011), la industria de servicios de preparación de alimentos en México se puede dividir sobre varios tipos, independientes, de alojamiento, de viaje y venta al detalle. Los independientes son los restaurantes y puestos en la calle, mientras de alojamiento son restaurantes y bares en hoteles y resorts. Servicios de viaje son restaurantes y bares ubicados en lugares como aeropuertos y centrales de camiones y de venta al detalle son los que están ubicados en centros comerciales.

De todas estas formas, el establecimiento independiente es lo más popular, casi 85 por ciento de todos los establecimientos en México son de forma independiente. El establecimiento independiente está seguido por los establecimientos de detalle, y después de viaje como se puede ver en tabla 1.1. Otros son establecimientos ubicado en otros lugares no mencionados como por ejemplo parques de atracciones.

Tabla 1.1 Ventas por tipo de establecimiento en millones de transacciones

Establecimiento	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Independiente	5,597.1	5,814.3	5,784.2	5,962.5	6,296.0	5,993.6
Al detalle	664.0	729.4	793.0	868.4	893.0	845.5
Alojamiento	85.0	93.6	106.6	119.3	125.1	118.6
De viaje	526.4	587.3	635.4	677.2	708.3	678.6
Otros	185.5	199.8	191.2	179.6	175.2	160.9

Fuente: EUROMONITOR¹²

Como se puede ver en tabla 1, las ventas en establecimientos independientes son más grandes que todos los otros tipos combinados. El consumidor tiene una preferencia para los restaurantes independientes, que no son ubicados en centros comerciales. Además se puede ver que hasta 2008, el número de transacciones está creciendo, en 2009, las transacciones caen por la crisis económica. Entonces se puede decir que la industria restaurantera es una industria creciendo.

Para sobrevivir la crisis económica muchas empresas en la industria se pusieron a hacer promociones basadas en el precio. Muchas campañas de promoción agresivamente se enfocaron en el precio, no en promociones más innovadoras. Otra

¹² EUROMONITOR, *Consumer Foodservice by Location – Mexico*, s.f., obtenido el 20 de abril 2011 desde <https://www.portal.euromonitor.com/Portal/Pages/Search/SearchResultsList.aspx>

consecuencia de la crisis fue que los restauranteros independientes sufrieron más que los restauranteros de cadena (ejemplo: Chili's). Las cadenas tenían la ventaja de lealtad de clientes, economías a escala en sus operaciones. Por eso las cadenas registraron un crecimiento más pequeño, mientras los restaurantes independientes tuvieron un crecimiento negativo.¹³

1.3.2 Análisis demográfico

Según el Consejo Estatal de Población (COEPO, 2011) del estado de Jalisco la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG) consiste los municipios:

- Guadalajara
- Zapopan
- Tlaquepaque
- Tonalá
- Tlajomulco de Zuñiga
- El Salto

Tabla 1.2 muestra la población de la ZMG por municipio y edad en 2007.

Tabla 1.2 Población de la Zona Metropolitana de Guadalajara en 2007

	0-14 años	15-65 años	65+ años	Total
Guadalajara	1,593,442	1,080,791	109,992	2,784,225
Zapopan	1,206,547	810,818	49,561	2,066,926
Tlaquepaque	592,802	379,049	20,181	992,032
Tonalá	431,315	275,551	11,914	1,150,095
Tlajomulco de Zuñiga	249,864	154,830	8,476	413,170
El Salto	120,868	74,205	3,605	198,678
Total	4,194,838	2,775,244	203,729	7,173,811

Fuente: COEPO¹⁴

Más enfocado en la Zona Metropolitana de Guadalajara, el Consejo Estatal de Población (COEPO), proyectará una población de 4,519,072 personas para la Zona Metropolitana en 2012, un crecimiento de 7.73 por ciento entre 2007 y 2012. Para hasta 2030, se espera que la población crecerá con 28.67 por ciento, hasta

¹³ EUROMONITOR, *Consumer Foodservice – Mexico*, s.f., obtenido el 20 de abril 2011 desde <https://www.portal.euromonitor.com/Portal/Pages/Search/SearchResultsList.aspx>

¹⁴ CONSEJO ESTATAL DE POBLACION (COEPO), *Análisis Socio-demográfico para la Zona Metropolitana de Guadalajara*, s.f., obtenido el 29 de abril 2011 desde http://coepo.jalisco.gob.mx/html/l_zonametropolitanagd.html

5,397,702 personas. Entonces el mercado potencial en la Zona Metropolitana de Guadalajara está grande y seguirá creciendo por al menos 20 años más.

El grupo de edad más grande en 2007 fue el grupo entre 15 y 64 años de edad, con 2,775,344 personas, que es 66.16 por ciento del total. En 2030, el grupo de 15 a 64 años de edad contará con 3,705,760 personas y será 68.65 por ciento del total. Aunque dentro la población total su porcentaje no crecerá mucho, su número si crecerá bastante, esto es importante porque el grupo de 15 a 64 años de edad es el grupo que trabaja y entonces tiene el mayor poder adquisitivo de los tres grupos de edad.

1.3.3 Análisis socio-económico

En México el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) divide la población en grupos de niveles socioeconómicos que están basados en los ingresos. Es útil saber el nivel de ingresos y el poder adquisitivo del mercado meta. En México hay los siguientes niveles socioeconómicos que se muestran en tabla 1.3.

Tabla 1.3 Niveles socioeconómicos en México

Ingreso familiar por Nivel Socioeconómico (NSE)		
NSE	Mínimo	Máximo
AB	\$ 85,000.00	\$ -
C+	\$ 35,000.00	\$ 84,999.99
C	\$ 11,600.00	\$ 34,999.99
D+	\$ 6,800.00	\$ 11,599.99
D	\$ 2,700.00	\$ 6,799.99
E	\$ -	\$ 2,699.99

Fuente: INEGI¹⁵

En la Zona Metropolitana de Guadalajara se divide la población por nivel socioeconómico en tabla 1.4 en la siguiente pagina.

¹⁵ México y sus municipios, s.f., obtenido el 30 de septiembre de 2011 desde <http://www.inegi.org.mx/sistemas/biblioteca/detalle.aspx?c=16632&upc=702825494414&s=est&tg=0&f=2&pf=Pob>

Tabla 1.4 Distribución porcentual de la ZMG por NSE

Distribución porcentual de la ZMG por Nivel Socioeconómico (NSE)	
NSE	Porcentaje
AB	8%
C+	15.2%
C	19.5%
D+	37.7%
D	12.8%
E	6.7%

Fuente: INEGI¹⁶

La mayoría de la población de Guadalajara pertenece al grupo socioeconómico de D+ y tienen un ingreso de \$6,800 a \$11,599 por mes. El mercado meta se encuentra en los niveles socioeconómicos de AB y C+ y los grupos AB y C+ juntos cuentan por 23.2% de la población, que representa un mercado potencial de (7,173,811 x 23.2%) 1,664,324 personas. Pero la ZMG tiene una grande población de menos de 14 años de edad y el mercado meta se encuentra en el grupo de edad de 18 a 30 años. El grupo demográfico de 15 a 65 años representa 38.6% de la población total. Entonces se puede decir que del nivel socioeconómico solo (1,664,324 x 38.6%) 642,429 personas son mayores de edad. Tomando un ingreso mínimo de \$35,000, ellos representan valor de mercado de (642,429 x \$35,000) \$22,485,015,000.

1.3.4 Gastos en alimentos y bebidas

La Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares de 2008 hecho por el INEGI reporta que los hogares gastan \$7440 pesos en alimentos, bebidas y tabaco. De ese monto, los hogares gastan \$6008 pesos en alimentos y bebidas consumidas dentro del hogar y \$1426 pesos en alimentos y bebidas consumidas fuera del hogar.

La Procuraduría Federal del Consumidor reporta que 11 millones de mexicanos consumen productos delicatessen de manera habitual con un gasto promedio de \$4,000 pesos mexicanos. Los consumidores de delicatessen en México se encuentran en el segmento de 25 a 65 años y tienen un poder adquisitivo promedio y un alto nivel educativo.¹⁷

¹⁶ México y sus municipios, s.f., obtenido el 30 de septiembre de 2011 desde <http://www.inegi.org.mx/sistemas/biblioteca/detalle.aspx?c=16632&upc=702825494414&s=est&tg=0&f=2&pf=Pob>

¹⁷ Karla Ponce "Abre una tienda deli", ENTREPRENEUR, México, agosto 2011, p. 42-48

La primera opción es en la zona de Avenida Chapultepec (1 en el mapa) en el municipio de Guadalajara. Es la principal zona restaurantera y para salir en la Zona Metropolitana de Guadalajara con muchos restaurantes y bares. La competencia en esta zona es muy alta. Hay muchos restaurantes como Chai, Goa, Providencia, El Nacional y otros.

Tabla 1.5 Precios promedios de restaurantes seleccionados en la zona Chapultepec

Establecimiento	Bebida	Bebida alcohólica	Primer Plato	Plato fuerte	Postre
Chai	\$25	\$40	\$40	\$65	\$45
Goa	\$20	\$30	\$40	\$80	\$60
Providencia	\$20	\$30	\$50	\$90	\$55
El Nacional	\$25	\$35	\$45	\$80	\$50

Fuente: Propia

Como se muestra en tabla 1.5, no hay mucha diferencia entre los precios de varios restaurantes. Eso significa que no hay (mucha) competencia en base de precios pero que los establecimientos compiten por medio de otros factores por ejemplo tipo de comida ofrecida.

La segunda opción es Avenida Guadalupe entre la Glorieta Chapalita y Niño Obrero (2 en el mapa) en el municipio de Zapopan. Esta zona tiene varios restaurantes. Aquí también hay unos restaurantes pero menos que por la zona Chapultepec. Los competidores principales son Illy Espressamente, New York New York y La Pasta.

Tabla 1.6 Precios promedios de restaurantes seleccionados en la zona Guadalupe

Establecimiento	Bebida	Bebida alcohólica	Primer plato	Plato fuerte	Postre
Illy Espressamente	\$30	\$50	\$60	\$100	\$70
New York New York	\$40	\$50	\$55	\$90	\$65
La Pasta	\$35	\$50	\$60	\$95	\$65

Fuente: Propia

Tabla 1.6 muestra que los restaurantes en la zona de Av. Guadalupe son un poco más caros que los restaurantes de la zona de Av. Chapultepec, pero igual como en la zona de Av. Chapultepec, no hay tanta diferencia en los precios.

La tercera opción es por Providencia (3 en el mapa) en el municipio de Zapopan. Es una zona más tranquila pero también está cerca del mercado meta.

Tabla 1.7 Precios de restaurantes seleccionados en la zona Providencia

Establecimiento	Bebida	Bebida alcohólica	Primer plato	Plato fuerte	Postre
Los Boxitos	\$25	\$35	\$50	\$90	\$55
Saint Tropez	\$30	\$40	\$60	\$100	\$50
Sake	\$30	\$35	\$50	\$95	\$55

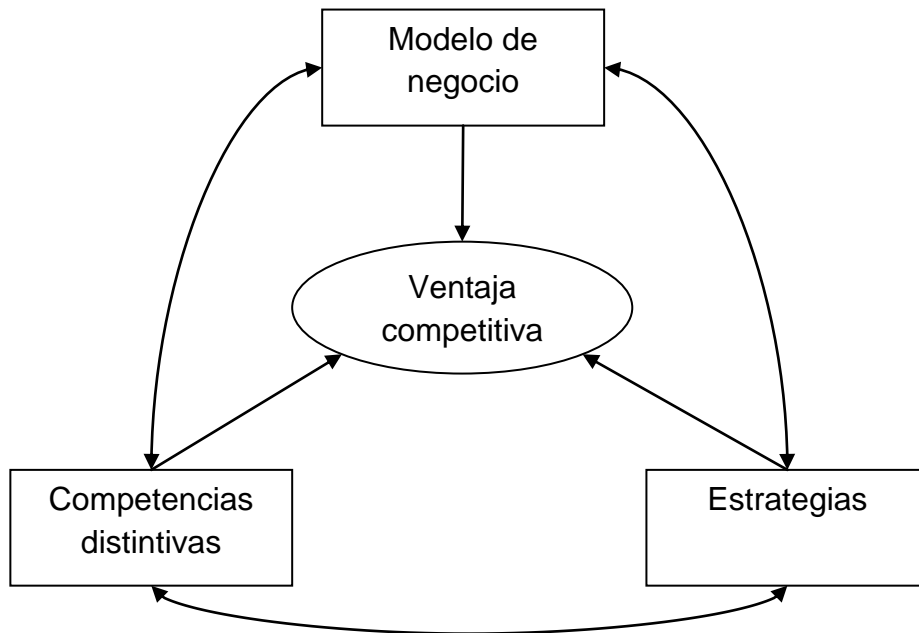
Fuente: Propia

Los precios de la competencia en Providencia se muestra en tabla 1.7, no hay mucha diferencia en los precios entre los competidores. La zona de Providencia la competencia está menos que por Av. Chapultepec o Av. Guadalupe, probablemente debido al hecho que está menos central en la Zona Metropolitana.

CAPÍTULO 2
IDENTIFICACIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA Y VALOR
AGREGADO

Para empezar una empresa exitosa, se tiene que distinguirse de los demás en el mismo mercado. Es importante tener una descripción y visión clara para saber qué será la empresa propuesta. Para crear una empresa exitosa que tiene valor agregado para el mercado, varios factores tienen que jugar juntos en forma buena, así se crea la ventaja competitiva. Se puede mostrar los factores en el siguiente modelo en figura 2.1.

Figura 2.1 El ciclo de la creación de valor



Fuente: Administración Estratégica²⁰

El modelo en figura 1 se describe cómo se puede crear valor para una empresa. El modelo de negocio se describe en párrafo 2.1.2 junto con las competencias distintivas.

2.1 Descripción de la empresa

2.1.1 Descripción

La empresa propuesta será un restaurante de diseño y arte. Con diseño se refiere a cómo se ve el restaurante en todo lo que contiene. El restaurante organizará meses con un cierto tema, por ejemplo un mes de arquitectura, un mes de diseño de muebles y un mes de arte y diseño gráfico. Así el restaurante puede atraer un cierto

²⁰ HILL, Charles W.L. & JONES, Gareth R., *Administración Estratégica*, McGraw-Hill, Colombia, 1996, p. 90

tipo de consumidor que le interesa el diseño y arte, pero también la buena comida y bebida.

Para los diseñadores jóvenes el restaurante funcionará como una plataforma dónde pueden mostrar sus diseños al mundo. Este concepto consiste de dos partes; exhibición de sus creaciones y en caso de creaciones como muebles, la posibilidad de probarlos. Dependiente a las preferencias de los diseñadores, el restaurante ofrece una exhibición de sus obras en una galería o se utiliza las creaciones en la operación del restaurante, como por ejemplo con muebles. Así, los clientes pueden probar y disfrutar los diseños por un tiempo más largo, por ejemplo durante una cena, algo que no sería posible en una tienda de diseño o galería de arte. Eso ofrece los diseñadores una oportunidad que no tienen en maneras más tradicionales como tiendas o galerías. Aún no hay un tipo de establecimiento así en la Zona Metropolitana entonces se distingue de la competencia existente.

Obviamente, un restaurante debe que tener un estilo de comida que ofrecer. Para éste restaurante el estilo será enfocado hacia de comida y delicatessen internacionales.

2.1.2 Modelo de negocio

Se puede describir el modelo de negocio usando el modelo de Osterwalder (2010) como se muestre en figura 2.2 en la siguiente pagina.

Figura 2.2 Modelo de negocio según Osterwalder (2010)

<i>Asociados clave</i>	<i>Actividades clave</i>	<i>Proposición de valor</i>	<i>Relaciones con el cliente</i>	<i>Segmentos de cliente</i>
Universidades (facultades de diseño) Empresa de bebidas	Mercadotecnia Preparación de comida Compra de ingredientes	Comida de alta calidad por precio promedio Ambiente de diseño y arte moderno	Intimidad con el cliente	Estudiantes (18-25) Adultos jóvenes (20-30)
	<i>Recursos clave</i> Ingredientes Muebles y objetos de diseño		<i>Canales</i> Restaurante Anuncios Medios sociales	
<i>Estructura de costos</i> Renta, sueldos, compras		<i>Fuentes de ingresos</i> Venta de comida, venta de bebidas		

Fuente: *Visión Estratégica*²¹

Explicación del modelo

Éste modelo fue desarrollado por Alexander Osterwalder para crear un modelo de negocio, el canvas consiste de varias categorías. Se explicará cada categoría y cómo se tiene que llenarlo para la empresa.

Asociados clave

Los asociados clave son las empresas que serán muy importantes para la empresa y con cuales tiene que hacer una alianza estratégica. Para el restaurante de diseño y arte que quiere exponer nuevos diseños, una alianza con una o varias universidades será importante para obtener nuevos diseños. Además de las universidades, se tiene que hacer una alianza con una de las empresas de bebidas, Grupo Modelo,

²¹ *Apuntes personales de Visión Estratégica*, profesor Luis Garrido, maestría en administración, ITESO, Tlaquepaque, semestre agosto-diciembre 2010.

FEMSA o Cervecería Minerva para bebidas alcohólicas y Pepsi o Coca Cola para refrescos.

Actividades clave

Las actividades claves son las actividades que son las más importantes para la operación de la empresa. Para el restaurante será mercadotecnia y la preparación de la comida. También la compra de los ingredientes es importante, para asegurar que la comida será de alta calidad, los ingredientes también deben ser así.

Recursos clave

Los recursos clave que se requiere la empresa para ser exitosa. Para el restaurante de diseño, se requiere ingredientes de alta calidad para la comida y muebles y otros objetos de diseño, que de verdad se parece como un restaurante de diseño.

Proposición de valor

La proposición de valor describe cómo la empresa entregará valor a sus clientes y cómo se diferencia de la competencia. Para el restaurante, se entregará valor por medio de un ambiente de diseño de vanguardia, una ambiente que es diferente que los demás. Además la comida será de alta calidad y de un toque internacional y fusión.

Relaciones con el cliente

Describe la relación entre la empresa y sus clientes. Para el restaurante su relación con el cliente se puede describir como una de intimidad. Eso significa que para el restaurante la experiencia del cliente es lo más importante para que el cliente aprecie el restaurante y que estimula que los clientes vuelvan a visitar.

Segmentos de cliente

Los segmentos de los clientes que son el grupo meta para la empresa. Para el restaurante, serán estudiantes y adultos jóvenes

Canales

Los canales que la empresa utilizará para entrar en contacto con sus clientes. Para el restaurante el restaurante mismo es el lugar principal dónde habrá contacto con el

cliente. Además el restaurante utilizará varios medios de mercadotecnia como anuncios y los medios sociales como Facebook y Twitter.

Estructura de costos

La estructura de costos define de qué consisten los costos que tiene la empresa. Para el restaurante los costos principales serán la renta, sueldos de los empleados y las compras.

Fuentes de ingresos

Los corrientes de ingresos definen de dónde el dinero de la empresa viene. Para el restaurante el dinero viene de la venta de comida y bebidas.

2.1.3 Innovación

El concepto consiste de crear una nueva experiencia, que es el primer servicio de un restaurante, entonces se puede decir que el restaurante aplica innovación del servicio. En el mercado de servicios, la producción y el consumo del producto ocurre al mismo tiempo, por eso la innovación de servicios siempre está desarrollándose²².

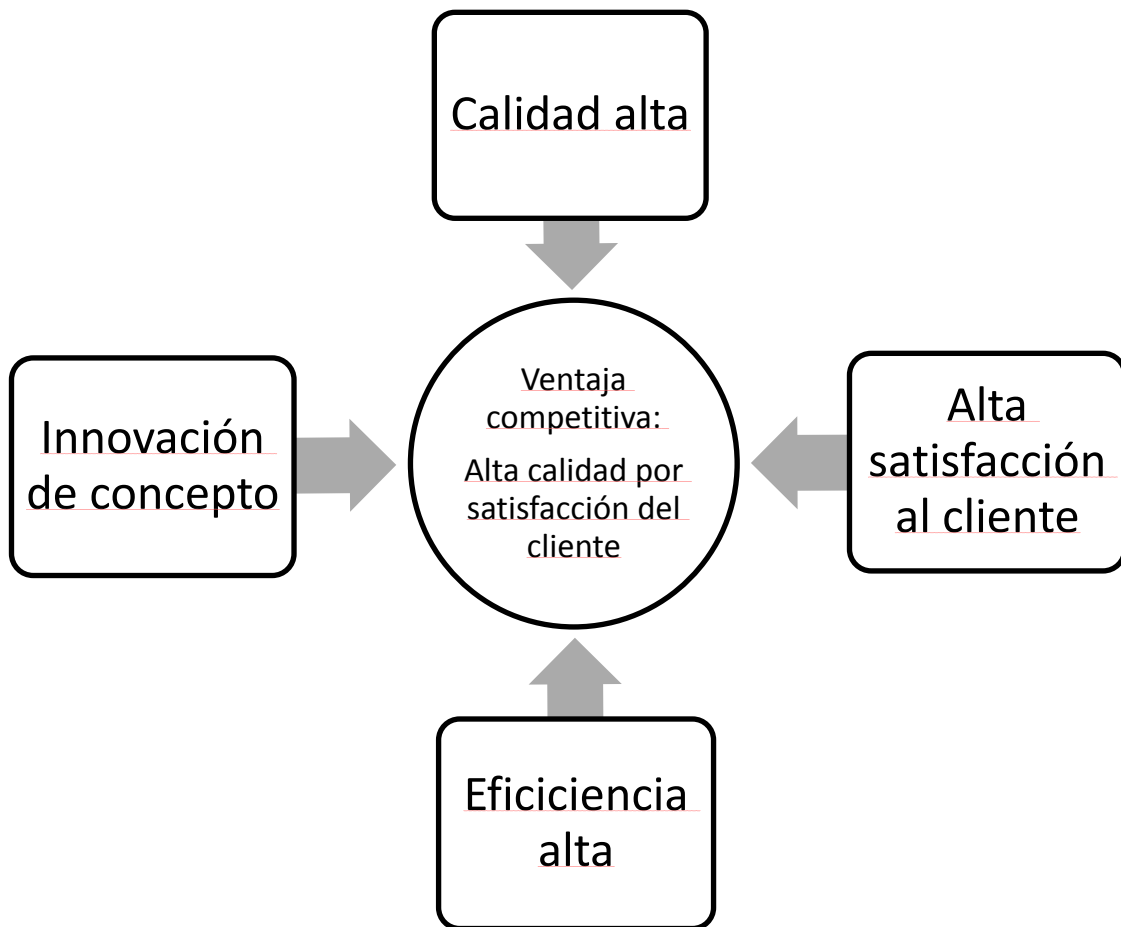
En el restaurante, el concepto mismo es una innovación, que resulta en la ventaja competitiva. Visitar un restaurante es una experiencia y el concepto es importante para definir la experiencia. Se sigue estudiando nuevas tendencias en el mercado para siempre innovando, manteniendo una ventaja sobre la competencia.

2.1.4 Ventaja competitiva

La ventaja competitiva es la ventaja que una empresa tiene en comparación con sus competidores principales. La ventaja competitiva consiste de cuatro factores genéricos: eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente. Para la empresa propuesta se puede mostrarlos en un modelo como se forma la ventaja competitiva.

²² OECD, *Oslo Manual - Guidelines for collecting and interpreting innovation data*, p.38, s.f. obtenido el 4 de abril 2011 desde <http://www.sourceoecd.org/scienceIT/9264013083>

Figura 2.3 Formación de la ventaja competitiva



Fuente: Administración Estratégica²³

El modelo en figura 2.3 se describe cómo se crea la ventaja competitiva. El primer factor, la calidad alta, se refiere a la comida. Alta calidad de la comida mejora la experiencia que tiene el cliente en el restaurante y resultará en una mejor satisfacción del cliente con el restaurante. La innovación del concepto ayuda atraer clientes. El último factor, la eficiencia alta, resulta en un mejor servicio y también ayuda a mantener costos bajos.

2.2 Análisis FODA

Después de hacer el análisis del entorno de la empresa y hacer la descripción del negocio, se puede hacer un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). El análisis FODA se muestra en la tabla de figura 2.4.

²³ HILL, Charles W.L. & JONES, Gareth R., *Administración Estratégica*, McGraw-Hill, Colombia, 1996, p. 86

Figura 2.4 Tabla FODA

Fortalezas	Oportunidades
F1 Nuevo concepto F2 Alta calidad de productos F3 Alta calidad de servicio	O1 Mercado creciente O2 Cultura de comida y visitar restaurantes
Debilidades	Amenazas
D1 Costos de operación D2 El emprendedor tiene poca experiencia	A1 Industria de competición alta A2 Situación económica A3 Amenaza de nuevos entrantes en el mercado

Fuente: Propia

Fortalezas

F1. El concepto de la empresa es algo nuevo, aún no lo hay en la Zona Metropolitana de Guadalajara. Esto atrae los clientes que quieren probar algo nuevo.

F2. La empresa quiere tener una calidad alta de sus productos. La comida debe ser de alta calidad para atraer el segmento del mercado correcto.

F3. Si el servicio es de alta calidad, la experiencia del cliente es mejor. Con alta calidad del servicio se entiende que el personal es amigable y cortés, que tiene buenos conocimientos de los productos ofrecidos y es rápido.

Oportunidades

O1. Mientras la economía nacional crece, el mercado restaurantero también crece.

O2. A los mexicanos les gusta visitar restaurantes, es un evento social importante dentro la cultura. La encuesta confirmó que a los mexicanos les gusta visitar restaurantes, la mayoría visita dos veces a la semana un restaurante.²⁴

Debilidades

D1. Los costos asociados con dirigir un restaurante pueden ser altos. Se requiere vigilar los costos y un buen plan financiero.

D2. El emprendedor de la empresa aún no tiene experiencia con prender una empresa nueva.

Amenazas

A1. La industria restaurantera en México es una industria que tiene mucha

²⁴ Resultados de la encuesta, Anexo II

competencia, se requiere un modelo de negocio y ventaja competitiva clara para diferenciarse de la competencia

A2. Por el momento la economía mexicana sigue creciendo, pero la inestabilidad de la economía internacional puede tener consecuencias en México.

A3. Porque el mercado de restaurantes es atractivo, hay un riesgo grande de entrada de nuevos competidores. Es importante mantenerse por medio de renovar todo el tiempo.

Basado en el análisis FODA, se puede crear estrategias como se muestre en figura 2.5.

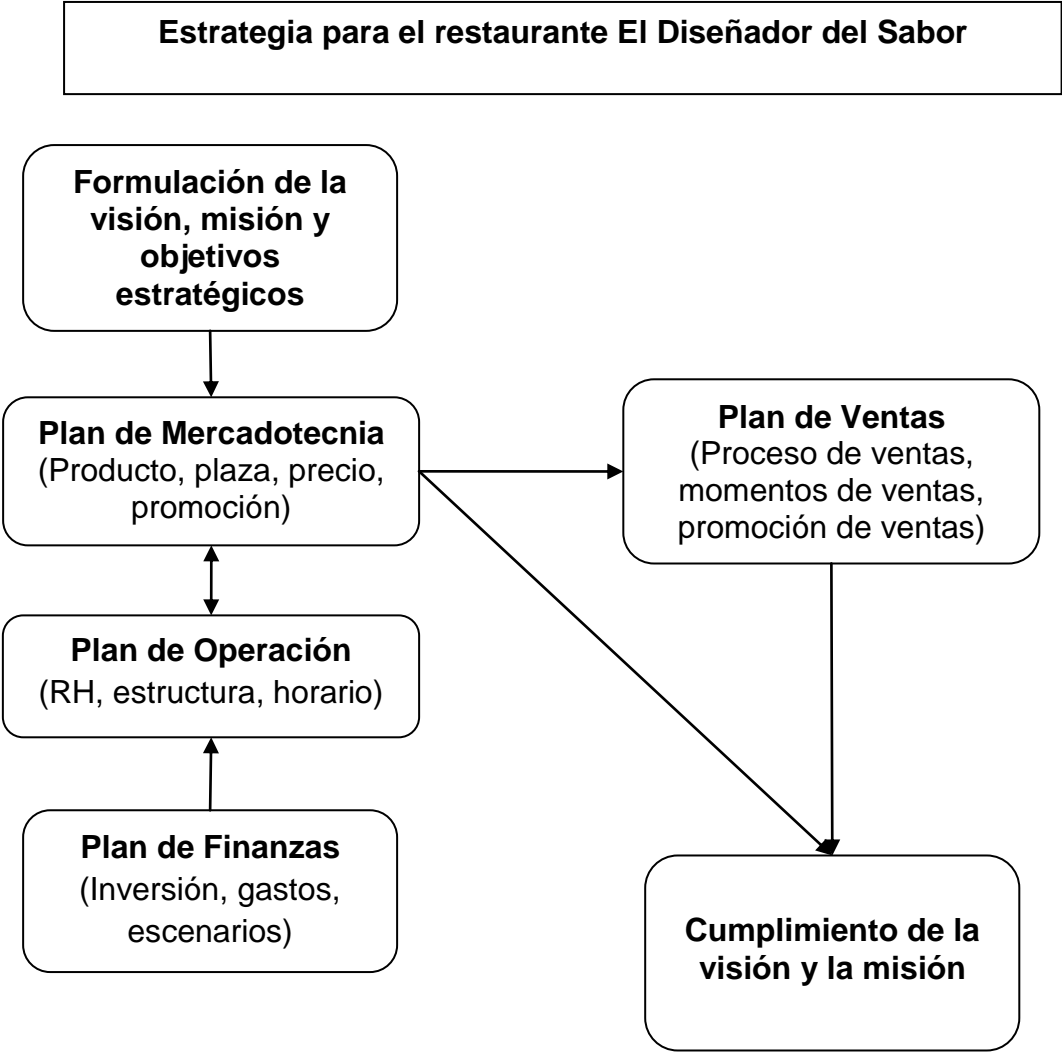
Figura 2.5 Matriz de estrategias

	Fortalezas F1 Nuevo concepto F2 Alta calidad de productos F3 Alta calidad de servicio	Debilidades D1 Costos de operación D2 El emprendedor tiene poca experiencia D3
Oportunidades O1 Mercado creciente O2 Cultura de comida y visitar restaurantes O3	FO (Maxi-Maxi) <i>Entregar comida de calidad en un nuevo ambiente y mercado creciente</i>	DO (Mini-Maxi) <i>Hacer campañas de promoción para atraer clientes y estimular visitas.</i>
Amenazas A1 Industria de competencia alta A2 Situación económica A3 Amenaza de nuevos entrantes en el mercado	FA (Maxi-Mini) <i>Diferenciarse por calidad y ambiente para superar la competencia</i>	DA (Mini-Mini) <i>Guardar los costos para que no sean excesivos</i>

Fuente: Propia

Utilizando la información del análisis PESTEL en §1.1 y del análisis FODA de § 2.2 y la definición del modelo de negocios del restaurante, la formulación de la estrategia sigue. La estrategia consiste de la formulación de la visión, misión y los objetivos estratégicos. Se cumple con la visión y misión de la empresa por medio de definir una estrategia que tiene su fundación en los planes de mercadotecnia, operación, finanzas y ventas. En una buena estrategia todos estos planes juegan en conjunto, para que la empresa pueda cumplir su visión y misión. Se muestre una visualización de la estrategia en figura 2.6.

Figura 2.6 Visualización de la estrategia



Fuente: Propia

Los siguientes capítulos discutan los planes que definen la estrategia del restaurante El Diseñador del Sabor.

CAPÍTULO 3
VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para iniciar una nueva empresa, se requiere tener una visión, misión y objetivos estratégicos para tener éxito. Estas herramientas ayudan tener un objetivo claro y que la empresa se enfoca en ello y no con otras cosas que en fin no tienen valor agregado para la empresa.

3.1 Visión

La visión describe lo que la empresa quiere lograr en el futuro²⁵. Para la empresa será:

Inspira a la gente de probar cosas nuevas e innovadoras en la vida, tanto en diseño y comida e implementar eso en la casa también.

3.2 Misión

La misión describe la razón de ser de la empresa y cómo funcionará la empresa dirigida hacia eso²⁶. La misión será:

Ofrecer una plataforma para diseñadores jóvenes y el punto en la Zona Metropolitana de Guadalajara donde el consumidor puede conocer nuevos diseños mientras disfrutando una cena o bebida de alta calidad en un ambiente relajado.

3.3 Objetivos estratégicos

Para cumplir con la misión, la empresa tendrá que tener objetivos que ayudan a llegar a una implementación exitosa de la misión. Para hacer esto, hay objetivos a corto plazo, medio plazo y largo plazo²⁷.

Los objetivos a corto plazo, que quiere decir, dentro un año, serán los siguientes:

- Obtener un flujo de efectivo neto positivo
- Contar con varios (dos o tres) diseñadores que exponen sus diseños en el restaurante
- Establecer un equipo de empleados bien entrenado y que está enfocado en cumplir con la misión

²⁵ KOTLER, Philip y KELLER, Kevin Lane, *Dirección de Marketing*, duodécima edición, PEARSON EDUCACIÓN, México, 2006, p. 35

²⁶ KOTLER, Philip y KELLER, Kevin Lane, *Dirección de Marketing*, duodécima edición, PEARSON EDUCACIÓN, México, 2006, p. 38

²⁷ KOTLER, Philip y KELLER, Kevin Lane, *Dirección de Marketing*, duodécima edición, PEARSON EDUCACIÓN, México, 2006, p. 81

A medio plazo, que quiere decir dentro dos años, la empresa tendrá que lograr los objetivos:

- Un crecimiento de 5% de las ventas en comparación con el año anterior
- Contratar a dos cocineros que están estudiando la carrera Gastronomía

Los objetivos a largo plazo, es decir dentro cinco años, serán

- Crear una alianza con la facultad de diseño de una de las universidades de la ZMG
- Finalizar los pagos de la deuda de la inversión inicial

3.4 Desarrollo estratégico

En el desarrollo estratégico de la empresa se describe cuál estrategia la empresa usará para entrar al mercado. En caso del restaurante, se distingue por medio de calidad alta para un precio promedio.

Un precio promedio es la mejor opción para atraer a un gran parte de la población, de gente de nivel socio económico de A, B y C, la clase media y alta.

3.5 Despliegue de objetivos

Los objetivos descritos en párrafo 1.3.3 son importantes para la empresa durante los próximos cinco años. En éste párrafo se explica los objetivos en más detalle.

3.5.1 Objetivos a corto plazo

Los objetivos a corto plazo hay que cumplir dentro un año de prender la empresa. El primer objetivo es *obtener un flujo de efectivo neto positivo*. Es importante que la empresa obtenga un flujo de efectivo neto positivo para mantenerse y pagar las facturas de sus proveedores. Además con un flujo positivo entra más dinero la empresa que sale, entonces habrá dinero en reserva para cumplir con los otros objetivos.

El segundo objetivo es *contar con varios (dos o tres) diseñadores que exponen sus diseños en el restaurante*. Para un restaurante que quiere diferenciarse con el diseño de productos es importante que tenga diseños de vanguardia. Por eso es

muy importante con al menos dos o tres diseñadores, para que se pueda cambiar las exhibiciones con regularidad.

El tercer objetivo es *establecer un equipo de empleados buen entrenado y que está enfocado en cumplir con la misión*. Es importante tener empleados que están motivados pero también tienen conocimiento sobre los productos que ofrece el restaurante. Además necesitan conocimiento sobre los diseños exhibidos en el restaurante.

3.5.2 Objetivos a medio plazo

Los objetivos a medio hay que cumplir dentro dos años. El primer objetivo a medio plazo es *un crecimiento de 5% de las ventas en comparación con el año anterior*. Realizar un crecimiento de las ventas, ayudará en realizar otros objetivos. Cuando las ventas crecen, la empresa crece, y es una señal que la empresa está sana.

El segundo objetivo es *contratar a dos cocineros que estudian la carrera Gastronomía*. Éste objetivo tiene que ver con ser un empresa socialmente responsable, por medio de contratar dos estudiantes de la carrera gastronomía, les ayuda obtener experiencia.

3.5.3 Objetivos a largo plazo

Los objetivos a largo plazo se cumplirán dentro cinco años. El primer objetivo es *crear una alianza con la facultad de diseño de una de las universidades de la ZMG*. Este objetivo es importante, así los diseñadores jóvenes tendrán una plataforma para exhibir sus diseños en el restaurante cuando están saliendo de la carrera.

Otro objetivo es *finalizar los pagos de la deuda de la inversión inicial*. Cuando se finaliza pagar la deuda de la inversión inicial, eso libera dinero para invertir en expansión de la empresa.

CAPÍTULO 4
PLAN DE MERCADOTECNIA

4.1 Mercado meta

El mercado meta describe el tipo de cliente que una empresa quiere atraer. El mercado meta del restaurante son adultos jóvenes de 18 a 30 años de edad y que son de la zona metropolitana de Guadalajara, en especial de los municipios Guadalajara y Zapopan. Son del grupo socioeconómico de AB y C+, y que tienen un ingreso de \$35,000 por arriba.

Dentro el mercado meta hay dos subgrupos. El primer subgrupo son los estudiantes, que están en la edad de 18 a 25 años. El segundo grupo son los adultos jóvenes que ya salieron de la universidad y están en su primer trabajo.

4.1.1 Encuesta

Para conocer el mercado meta mejor, una encuesta fue creado. La encuesta fue mandado a 60 personas que coincidieron con los criterios, que quiere decir que son de nivel socioeconómico AB y C+ y de edad 18 a 30 años. De las 60 personas que recibieron la encuesta, aproximadamente 40 personas respondieron. Las preguntas se muestran en el Anexo I.

De acuerdo con los resultados de la encuesta (mostrado en Anexo II), la mayoría del mercado meta prefiere un restaurante con un ambiente tranquilo y moderno dónde la calidad de la comida es lo más importante. Para 63% de los entrevistados, rapidez en toma de orden y entrega de comida es el aspecto más importante del servicio de un restaurante.

Más de la mitad de los entrevistados (53.3%) gasta entre \$100 y \$200 pesos por persona durante una visita a un restaurante y 65% indicaron que visitan dos o tres veces a la semana un restaurante. Interesante fue que 90% de los entrevistados escoge un restaurante basado en la recomendación de familia o amigos.

4.2 Objetivos

La estrategia de mercadotecnia tiene los siguientes objetivos:

- Crear conocimiento sobre el restaurante
- Estimular una visita de prueba del mercado meta

- Estimular continuación de 75% de los clientes que hagan una visita de prueba.

Para controlar si el restaurante ha logrado los objetivos, se requiere un sistema de retroalimentación del cliente. Se puede hacer eso por medio de ruta informal, que el emprendedor, que también es el gerente, habla con los cliente en la mesa durante su visita y hace unas preguntas, no tiene que durar más de un minuto.

4.3 Mezcla de mercadotecnia

La mezcla de mercadotecnia consiste de cuatro factores que conjunto hacen una estrategia de mercadotecnia. Los factores son:

- Producto
- Plaza
- Precio
- Promoción

4.3.1 Producto

El producto de un restaurante hoy en día no solo consiste de la comida. Hoy en día, ir a un restaurante es una experiencia. Entonces el producto para un restaurante consiste de los alimentos, los servicios, el nombre, el logotipo y el diseño.

4.3.1.1 Alimentos

El producto del restaurante consistirá de comida de tipo delicatessen de una cocina internacional y consiste de platos para comida y para cena.

Delicatessen (deli) es una palabra que tiene su origen en alemán y significa comida fina²⁸. Eso puede incluir carnes frías, quesos, salsas, frutas y bebidas. Cada cocina nacional tiene sus productos deli, unos ejemplos son jamón Parma de Italia, foie gras de Francia y guacamole de México. En el restaurante se combina los delicatessen del mundo para crear nuevos platos creativos para almuerzo y cena.

Con una cocina internacional se puede diferenciarse de los restaurantes que tienen una cocina nacional, si sea mexicana, italiana u otra. Además de los platos del menú

²⁸ Word Central, *Student Dictionary*, s.f. obtenido el 25 de noviembre 2011 desde <http://www.wordcentral.com/cgi-bin/student?delicatessen>

también habrá platos de la semana que el chef crea durante solo una semana. También se piensa cambiar la carta cada año para continuar la innovación culinaria. El diseño y composición de los platos será responsabilidad del chef. Un ejemplo del menú está en Anexo III.

Las bebidas consistirán de tres categorías: bebidas calientes, bebidas no alcohólicas y bebidas alcohólicas. Tabla 4.1 muestra ejemplos de las bebidas por categoría.

Tabla 4.1 Bebidas ofrecidas

Bebidas calientes	Bebidas no alcohólicas	Bebidas alcohólicas
- Café (cappuccino, espresso, americano)	- Refrescos (Coca-Cola, Fanta, Sprite)	- Cerveza (Minerva, Erdinger, Warsteiner)
- Té (negro, verde, earl grey, de sabor)	-Té Helado	- Vino (nacional e internacional)
	- Aguas frescas (Jamaica, limonada, naranjada)	- Licores (whisky, ron, tequila, vodka, brandy)
	- Jugos	- Cócteles
	- Agua (natural, mineral)	

Fuente: Propia

4.3.1.2 Servicios

Además de la comida, el restaurante también ofrecerá varios servicios que son:

- Internet inalámbrico
- Pago con tarjeta

Para atraer gente de negocio y estudiantes es importante ofrecer internet inalámbrico. El internet puede ayudarlos en juntas de trabajo o negocio. También es importante ofrecer pago con tarjeta. El uso de las tarjetas de crédito y débito está aumentando más y más, entonces es un servicio que hay que ofrecer. Para el pago con tarjeta se requiere hacer un contrato con un banco para obtener el sistema para Visa y Mastercard. Además hay que hacer otro contrato con American Express para aceptar pagos de tarjeta de esa empresa.

4.3.1.3 Nombre

El nombre de la empresa tiene que reflejar qué es y entonces es importante tener un buen nombre. Como que el restaurante ofrecerá una combinación de comida

internacional en un ambiente de diseño y arte, lo mejor será un nombre que refleje esas dos características. Por eso se ha decidido en el nombre *‘El Diseñador de Sabor’*. Este nombre combina muy bien las características del restaurante y también insinúa la calidad de la comida será con mucho sabor.

Este nombre será la marca del restaurante y no hay ningún nombre similar en el Marcanet, la base de datos del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI)²⁹.

4.3.1.4 Logotipo

El logotipo del restaurante funciona como la identificación visual del restaurante. Para El Diseñador de Sabor el logotipo tiene que tener elementos de comida y diseño. Por eso el logotipo consistirá de una imagen de un chef haciendo un plato con varios ingredientes. Tiene comida y diseño, porque la presentación es importante y se puede ver como diseño.

4.3.1.5 Diseño

Para un restaurante de diseño, se requiere un diseño muy moderno para crear el ambiente adecuado. Cuando el restaurante empieza se tiene muebles propios pero el plan es cambiarlos poco a poco con diseños de diseñadores y artistas jóvenes que quieren exponer sus creaciones en un ambiente diferente que normal.

El diseño del restaurante será moderno y de vanguardia, utilizando las nuevas tendencias en el mundo de diseño. Se utilizará muchas líneas rectas y claras, luz indirecta y colores vibrantes.

²⁹ IMPI, *Servicio de consulta externa sobre información de marcas – MARCANET*, s.f. obtenido el 25 de noviembre 2011 desde <http://marcanet.impi.gob.mx/marcanet/controler/FoneticaLista>

Foto 4.1 Ejemplos del diseño del restaurante y bar



Para hacer un diseño final se contratará un diseñador de interiores para crear un buen diseño.

4.3.2 Plaza

Plaza describe dónde se venderá el producto. No solo se refiere a la ubicación del restaurante pero también el establecimiento mismo.

4.3.2.1 Ubicación

Como descrito en párrafo 1.3.5, hay tres opciones para establecer el restaurante. Tomando varios factores como competencia, mercado meta y posicionamiento en cuenta, las tres opciones se muestra en el siguiente mapa.

Mapa 4.1 Mapa del noroeste de la Zona Metropolitana de Guadalajara



Fuente: Google Maps³⁰

La primera opción es en la zona de Avenida Chapultepec (1 en el mapa) en el municipio de Guadalajara. Es la principal zona restaurantera y para salir en la Zona Metropolitana de Guadalajara con muchos restaurantes y bares. La ventaja aquí es la combinación de restaurantes y bares. Los clientes vienen a cenar primero antes de ir a un bar o antro. La desventaja es la alta competencia dentro la zona.

La segunda opción es Avenida Guadalupe entre la Glorieta Chapalita y Niño Obrero (2 en el mapa) en el municipio de Zapopan. Esta zona tiene varios restaurantes. La ventaja es que el mercado meta está más cerca que en Av. Chapultepec. La desventaja es el estacionamiento que es algo limitado.

La tercera opción es por Providencia (3 en el mapa) en el municipio de Zapopan. Es una zona más tranquila pero también está cerca del mercado meta.

Basado en el análisis de la competencia en §1.3.5, la mejor ubicación para establecer el restaurante será por la Avenida Guadalupe. La competencia no es demasiado alta, también ofrece la ventaja que es una de las avenidas principales de

³⁰ GOOGLE MAPS, s.f., obtenido el 14 de octubre 2011 desde <http://maps.google.com/>

la ciudad y pasa mucha gente cada día y mucha gente del mercado meta. También está ubicado más central que Providencia que esta algo lejos. La mitad de los encuestados de la encuesta indicaron que un restaurante debe estar cerca de la casa y la otra mitad indicó lo opuesto. Por eso Av. Guadalupe es la mejor opción, es fácil llegar y en general está en una parte de la ciudad donde vive el mercado meta.

4.3.2.2 Establecimiento

El establecimiento tiene que tener una superficie de 400m² a 500m². Puede ser todo en un piso o dividido sobre dos. La mitad de la superficie será el área para clientes. El resto será para la cocina, bar, almacén y los baños. En anexo IV hay una propuesta para el plan del restaurante.

4.3.3 Precio

Los precios de los productos tienen que ser justo en los ojos del cliente. Entonces no pueden ser demasiado altos pero tampoco bajos. Por eso se establece los precios un poco arriba promedio para atraer los clientes de la clase socioeconómica media y media alta. Se establece estos precios para posicionarse en la mente de los consumidores como un restaurante con buena calidad.

4.3.4 Promoción

La promoción del restaurante se hará por medio de varios métodos. Se hará anuncios en varios periódicos/revistas y en el sitio web www.hoysalgo.com.mx. Además se hará una página Facebook.

Antes y durante la apertura del restaurante se hará una campaña de promoción para atraer clientes. La campaña de promoción se muestra en el siguiente esquema en tabla 4.2.

Tabla 4.2 Esquema de promoción durante el inicio del restaurante

Mes antes apertura	Dos semanas antes apertura	Una semana antes apertura	Apertura	Una semana después apertura	Dos semanas después apertura	Tres semanas después apertura	Cuatro semanas después apertura
			Evento de inauguración				
Viral marketing por Facebook	Viral marketing por Facebook	Viral marketing por Facebook		Anuncio en hoysalgo	Anuncio en hoysalgo	Anuncio en hoysalgo	Anuncio en hoysalgo
	Invitación a familiares y amigos		Presencia de familiares y amigos				
	Invitación a periódicos y revistas locales		Presencia de periodistas locales				
		Anuncios en periódicos locales	Anuncios en periódicos locales	Anuncios en periódicos locales	Anuncios en periódicos locales	Anuncios en periódicos locales	Anuncios en periódicos locales
	Entrega de tarjetas para una bebida gratuita	Entrega de tarjetas para una bebida gratuita	Entrega de tarjetas para una bebida gratuita	Uso de tarjetas para una bebida gratis	Uso de tarjetas para una bebida gratis	Uso de tarjetas para una bebida gratis	Uso de tarjetas para una bebida gratis

Fuente: Propia

CAPÍTULO 5
PLAN DE VENTAS

El plan de ventas describe cómo el restaurante planea vender sus platos y bebidas. Eso incluye la técnica y las promociones de ventas.

5.1 Momentos de venta

Para el restaurante habrá dos momentos de venta cada día; en la tarde durante la hora de comida de la 1 p.m. a las 4.30 p.m. y en la noche durante la hora de cena de las 8.00 p.m. hasta que el restaurante cierre a las 12 o 1 a.m. Eso no son las horas que el restaurante abre, pero más bien las horas cuando la mayoría de los clientes viene.

Basado en la encuesta, la mayoría de los clientes visitará el restaurante en la tarde para la comida, un 70% de los encuestados indicó que suelen visitar restaurantes en la tarde.³¹

5.2 Menú

Para un restaurante, el menú es muy importante porque anuncia los productos que tiene y ayuda al cliente hacer una decisión de compra.

Para el restaurante, el menú consistirá de la comida únicamente, dividido entre entradas, platos fuertes y postres. El menú cambiará cada año, para que no sea aburrido para clientes frecuentes. Además del menú fijo también habrá un plato del día y un postre del día, que cambiarán cada día.

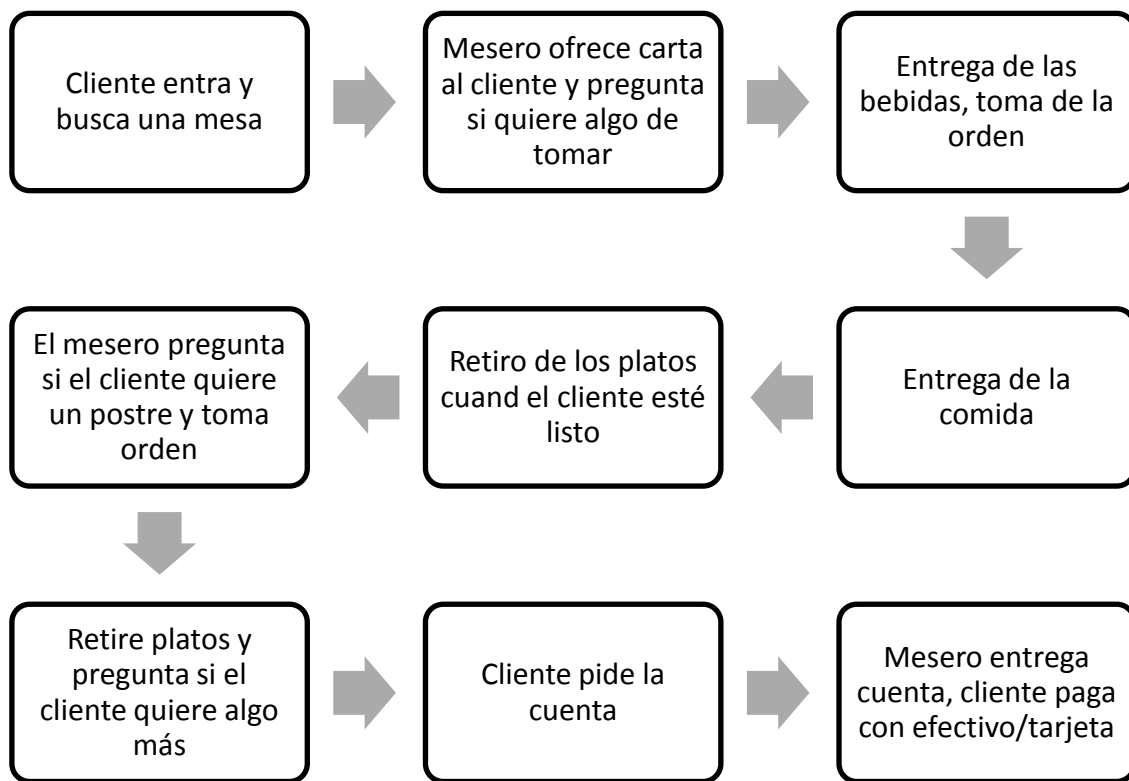
Además habrá una carta separada para las bebidas.

5.3 Proceso de venta

El proceso de venta describe cómo se hará la venta. Para el restaurante, eso no será diferente que en otros restaurantes. En la figura 5.1 se muestra cómo será el proceso de venta.

³¹ Resultados de la encuesta, Anexo II

Figura 5.1 Proceso de venta



Fuente: Propia

5.4 Promociones de venta

Para estimular las ventas, habrá promociones. Las promociones consisten de bebidas dos por una en ciertas noches. Especialmente las noches martes, miércoles y domingo son interesantes para una promoción así, porque menos gente visita restaurantes en esos días. En tabla 5.1 se muestra las promociones de venta que serán planeados para atraer clientes.

Tabla 5.1 Promociones de venta

Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Bebidas 2x1	Bebidas 2x1				Bebidas 2x1
		Menú de dos platos por \$170 en la tarde	Menú de dos platos por \$170 en la tarde		
					Postre del día gratis

Fuente: Propia

CAPÍTULO 6
PLAN DE OPERACIÓN

El plan de operación describe cómo será la operación diaria de la empresa. En éste capítulo se describe la estructura legal de la empresa, la estructura organizacional y los recursos humanos.

6.1 Estructura legal

La estructura legal se refiere a la forma legal de la empresa. Para una pequeña y media empresa (PYME) como un restaurante las mejores opciones son emprender como persona física (propiedad única) o persona moral (en sociedad).

Para ésta empresa la mejor opción será prender la empresa como persona física. En México, cualquier persona puede empezar una empresa mientras que cumple las condiciones del Código de Comercio.

La estructura legal de persona física tiene varias ventajas³²:

- El dueño también es el jefe y tiene la responsabilidad total en la operación de la empresa. Así se puede tomar decisiones rápido.
- Es fácil empezar una empresa como persona física, porque es la forma legal más sencilla.
- Todas las utilidades son para el propietario que no tiene que compartirlas con otras personas.
- El gobierno considera los ingresos de una propiedad única ingresos personales del propietario. Además, las pérdidas incurridas por la empresa se pueden amortizar en el plazo que establece la Ley del Impuesto sobre la Renta.
- Es fácil suspender las operaciones de la empresa si el propietario decide enfocarse en otras actividades.

A pesar de esas ventajas, la estructura legal de persona física también tiene unas desventajas³³.

³² IDEASPARAPYMES.COM *Analizando pros y contras: selecciona la estructura legal adecuada para tu negocio ¡y asegura su próspero crecimiento!* s.f. obtenido el 10 de octubre 2011 desde <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/pymes-emprendiendo-estructuras-legales-nueva-empresa-personas-fisicas-y-morales.html>

³³ IDEASPARAPYMES.COM *Analizando pros y contras: selecciona la estructura legal adecuada para tu negocio ¡y asegura su próspero crecimiento!* s.f. obtenido el 10 de octubre 2011 desde <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/pymes-emprendiendo-estructuras-legales-nueva-empresa-personas-fisicas-y-morales.html>

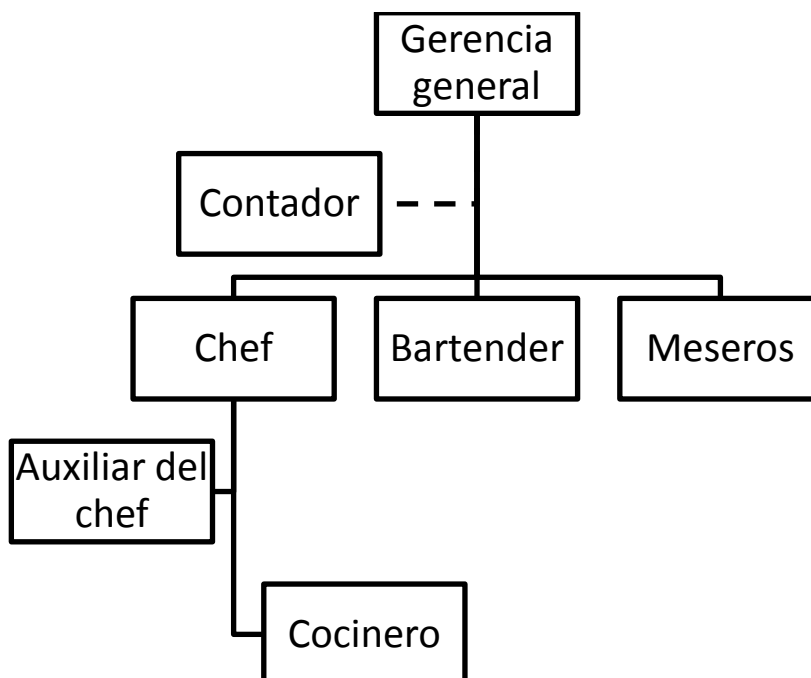
- Responsabilidad ilimitada. El propietario es el único responsable por las deudas de la empresa y decisiones legales contra la empresa. Si hay problemas financieros, los acreedores de la empresa pueden reclamar los activos personales (casa, automóvil, inversiones) del propietario.
- Porque hay responsabilidad ilimitada, las inversiones tienen un límite. La inversión de capital es limitada por lo que tiene el propietario y que puede obtener por préstamos.

Aunque la responsabilidad ilimitada es una desventaja grande y que puede ser un riesgo grande, la estructura legal de persona física es la mejor opción para prender la empresa. El plan financiero será una herramienta buena para evitar problemas financieras y entonces evitar el riesgo de la responsabilidad ilimitada.

6.2 Estructura organizacional y recursos humanos

En éste párrafo se describe la estructura que tendrá la empresa. La manera más fácil para describir una estructura organizacional es por un organigrama, entonces en figura 6.1 se representa la estructura de la empresa.

Figura 6.1 Organigrama de la empresa



Fuente: Propia

Como se muestra la organigrama en figura 1, el responsable final será el gerente general, que es el emprendedor.

El chef tiene una responsabilidad grande también, será responsable de la cocina y toda la comida. Dentro sus responsabilidades esta no solo la preparación de la comida pero también inventario de ingredientes y que la operación de la cocina es según las leyes de salud. Por eso el chef tendrá un auxiliar que le ayuda en la operación de la cocina y preparación de comida, además habrá otro cocinero que solo prepara comida.

El bartender es el responsable para las bebidas y su preparación. También el inventario de bebidas esta bajo su responsabilidad.

Los meseros son responsables para la entrega de la comida y bebidas a las mesas de los clientes. Tienen que ser muy bien en comunicación con el cliente y capaz de resolver problemas y quejas que los clientes podrían tener.

Además hay un contador que funciona directamente abajo el gerente principal. Pero este contador no será empleado pero será contratado de una empresa de auditoría.

6.3 Horario y turnos de trabajo

El restaurante será abierto seis días por la semana, martes a domingo. El horario de martes a jueves y domingo será de 12.00 a las 00.00 y para los viernes y sábados será de 12.00 hasta las 01.00.

Para dividir el trabajo, habrá dos turnos. En los domingos, martes, miércoles y jueves, el primer turno será de 11.30 a 18.30 y el segundo de 18.00 a 00.30. Los turnos de viernes y sábado serán igual durante el día y de 18.00 a 01.30 en la noche. Cada turno cuenta con siete personas, el gerente, un chef, un auxiliar del chef, un cocinero, un bartender y dos meseros.

6.4 Compra e inventario

Para un restaurante es importante mantener un inventario de comida, ingredientes y bebidas que sea exactamente adecuado. Porque muchos productos son perecederos no se puede tener un inventario grande.

El responsable del inventario de comida e ingredientes será el chef, el hace inventario al fin de su turno y reporta al gerente. El bartender será responsable para el inventario de las bebidas que también reporta al gerente después su turno. El

gerente general será responsable de la compra de los productos requeridos. Se compra con una empresa que esté dispuesta a entregar los productos directamente al restaurante.

CAPÍTULO 7
PLAN FINANCIERO Y ANÁLISIS DE COSTOS Y BENEFICIOS

El plan financiero es importante para saber si la empresa será viable. Con la Tasa Interna de Retorno (TIR), se puede saber si la empresa podrá hacer ganancias.

7.1 Inversiones

En los primeros diez años, habrá que hacer dos inversiones. Una será para arrancar el restaurante y la segunda será después cinco años de operación.

7.1.1 Inversión inicial

La inversión inicial se consiste de todos los gastos que se requiere para tener el restaurante listo para recibir clientes. En tabla 7.1 se muestra la inversión inicial que hay que hacer.

Tabla 7.1 Inversión inicial

Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil	Depreciación (mes)
Remodelación			\$80.000	5	\$1.333
Cocina			\$25.000	5	\$417
Mobiliario					
- Mesas	10	\$3.000	\$30.000	5	\$500
- Sillas	40	\$1.500	\$60.000	5	\$1.000
Equipo de oficina					
- Computadora	2	\$15.000	\$30.000	5	\$500
- Impresora	1	\$4.000	\$4.000	5	\$67
Autorizaciones y permisos			\$40.000	10	\$333
Evento de inauguración			\$15.000	1	\$1.250
Campaña de publicidad			\$10.000	1	\$833
Capital de Trabajo			\$380.000	5	\$6.333
TOTAL			\$674.000		\$12.567

Fuente: Propia

7.1.2 Segunda inversión

Después cinco años de operación, varias cosas, como el mobiliario y maquinas de la cocina tendrán que ser reemplazadas. Para hacer eso hay que invertir de nuevo en el restaurante. Como se puede ver en tabla 7.2, la segunda inversión será apenas la mitad de la primera inversión.

Tabla 7.2 Segunda inversión

Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil	Depreciación (mes)
Remodelación			\$30.000	5	\$500
Cocina			\$25.000	5	\$417
Mobiliario					
- Mesas	10	\$3.000	\$30.000	5	\$500
- Sillas	40	\$1.500	\$60.000	5	\$1.000
Equipo de oficina					
- Computadora	2	\$15.000	\$30.000	5	\$500
- Impresora	1	\$4.000	\$4.000	5	\$67
Autorizaciones y permisos					\$333
Evento de inauguración					
Campaña de publicidad					
Capital de Trabajo			\$0	5	\$0
TOTAL			\$179.000		\$3.317

Fuente: Propia

7.2 Gastos financieros

Se requiere un préstamo de \$674,000 para inversión inicial. Será un préstamo de 5 años. El préstamo trae 8,50% de interés que consiste de 4.50% de Tasa de Interés Interbancario Equilibrio del Banco de México y 4 puntos del Banco de Bajío.³⁴ En tabla 7.3 se muestra los pagos anuales del préstamo y también de qué consisten los pagos.

Tabla 7.3 Pagos anuales del primer préstamo

Periodo (Año)	Saldo Inicial	Pago	Interés	Capital	Saldo Final
1	\$ 674.000	\$ 171.038	\$ 57.290	\$ 113.748	\$ 560.252
2	\$ 560.252	\$ 171.038	\$ 47.621	\$ 123.417	\$ 436.835
3	\$ 436.835	\$ 171.038	\$ 37.131	\$ 133.907	\$ 302.928
4	\$ 302.928	\$ 171.038	\$ 25.749	\$ 145.289	\$ 157.639
5	\$ 157.639	\$ 171.038	\$ 13.399	\$ 157.639	-\$ 0

Fuente: Propia

Después cinco años el restaurante requiere una remodelación, con nuevos muebles y también nuevas maquinas en la cocina. Para esta segunda inversión, se requiere

³⁴ BANXICO, obtenido el 14 de octubre 2011 desde <http://www.banxico.org.mx/portalesEspecializados/tasasInteres/tasaObjetivo.html> y Banco de Bajío, obtenido el 14 de octubre 2011 desde http://www.bb.com.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=186:credito-en-cuenta-corriente-linea-empresarial-lem&catid=33:creditos&Itemid=388

un préstamo de \$179,000. Igual que el primer préstamo, el segundo préstamo será de cinco años y sus pagos se muestra en tabla 7.4.

Tabla 7.4 Pagos anuales del segundo préstamo

Periodo	Saldo Inicial	Pago	Interés	Capital	Saldo Final
1	\$ 179.000	\$ 45.424	\$ 15.215	\$ 30.209	\$ 148.791
2	\$ 148.791	\$ 45.424	\$ 12.647	\$ 32.777	\$ 116.014
3	\$ 116.014	\$ 45.424	\$ 9.861	\$ 35.563	\$ 80.451
4	\$ 80.451	\$ 45.424	\$ 6.838	\$ 38.586	\$ 41.866
5	\$ 41.866	\$ 45.424	\$ 3.559	\$ 41.866	-\$ 0

Fuente: Propia

7.3 Gastos de operación

Es importante pronosticar los gastos, para mantener un presupuesto claro y sano. Habrá varios gastos en la operación del restaurante. Uno de los gastos será la mano de obra. En tabla 7.5 se especifica los gastos en mano de obra.

Tabla 7.5 Mano de obra

Concepto	Cantidad	Sueldo mensual	Costo Total	Costo Anual
Gerente	1	\$12.000	\$12.000	\$144.000
Chef	1	\$9.500	\$9.500	\$114.000
Cocinero	4	\$4.500	\$18.000	\$216.000
Bartender	2	\$6.000	\$12.000	\$144.000
Mesero	4	\$3.500	\$14.000	\$168.000
TOTAL		\$35.500	\$65.500	\$786.000

Fuente: Propia

Otros gastos importantes son las depreciaciones durante los primeros diez años. En tabla 7.6 en la siguiente página se encuentra las depreciaciones anuales para los primeros diez años.

Además de las depreciaciones y mano de obra habrá otros gastos como renta y publicidad. Los gastos de operación en total por año se muestran en tabla 7.7, también en la siguiente página. Se estima que los gastos de operación crecen con un 4,5% por año.

Tabla 7.6 Depreciaciones

Concepto	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Remodelación	\$16.000	\$16.000	\$16.000	\$16.000	\$16.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000
Cocina	\$5.000	\$5.000	\$5.000	\$5.000	\$5.000	\$5.000	\$5.000	\$5.000	\$5.000	\$5.000
Mobiliario										
- Mesas	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000
- Sillas	\$12.000	\$12.000	\$12.000	\$12.000	\$12.000	\$12.000	\$12.000	\$12.000	\$12.000	\$12.000
Equipo de oficina										
- Computadora	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000
- Impresora	\$800	\$800	\$800	\$800	\$800	\$800	\$800	\$800	\$800	\$800
Autorizaciones y permisos	\$4.000	\$4.000	\$4.000	\$4.000	\$4.000	\$4.000	\$4.000	\$4.000	\$4.000	\$4.000
Evento de inauguración	\$15.000	\$15.000	\$15.000	\$15.000	\$15.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Campaña de publicidad	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Capital de Trabajo	\$76.000	\$76.000	\$76.000	\$76.000	\$76.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
TOTAL	\$150.800	\$150.800	\$150.800	\$150.800	\$150.800	\$39.800	\$39.800	\$39.800	\$39.800	\$39.800

Fuente: Propia

Tabla 7.7 Gastos de operación

Gastos de operación	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Mano de obra	\$786.000	\$821.370	\$858.332	\$896.957	\$937.320	\$979.499	\$1.023.576	\$1.069.637	\$1.117.771	\$1.168.071
Renta de Localidad	\$200.000	\$209.000	\$218.405	\$228.233	\$238.504	\$249.236	\$260.452	\$272.172	\$284.420	\$297.219
Publicidad	\$30.000	\$31.350	\$32.761	\$34.235	\$35.776	\$37.385	\$39.068	\$40.826	\$42.663	\$44.583
Servicios Públicos	\$30.000	\$31.350	\$32.761	\$34.235	\$35.776	\$37.385	\$39.068	\$40.826	\$42.663	\$44.583
Total	\$1.046.000	\$1.093.070	\$1.142.258	\$1.193.660	\$1.247.374	\$1.303.506	\$1.362.164	\$1.423.461	\$1.487.517	\$1.554.456

Fuente: Propia

7.4 Escenarios

Con la información anterior, se puede hacer escenarios económicos con los resultados financieros. Para la investigación se hace tres escenarios, uno positivo, uno negativo y uno promedio.

7.4.1 Escenario 1 - Positivo

En el primer escenario se supone que logra los objetivos. Para el primer año se estima que el restaurante recibirá 420 personas por semana, y los clientes gastarán promedio \$150 por persona. La suposición de \$150 está basado en la encuesta donde 53% indicó que gasta entre \$100 y \$200 por persona.³¹ Para el segundo año el objetivo es un crecimiento de 5% de las ventas y los años después se estima un crecimiento de ventas de 2,5% en comparación con el año anterior. El costo de ventas se estima en un 45% de las ventas totales. Con estos datos, se puede hacer proyecciones de los ingresos y gastos que resulta en el flujo en tabla 7.8.

Tasa Interno de Retorno y Valor Presente Neto

Usando la Tasa Interno de Retorno se puede estimar la rentabilidad de un proyecto³². La TIR del restaurante se calcula en un 48%, que significa que será un proyecto de rentabilidad excelente ya que la rentabilidad mínima para un restaurante en la Zona Metropolitana de Guadalajara debería ser de 25%.

El Valor Presente Neto se calcula sobre los flujos de efectivo. Si el VPN es más de 0 eso significa que el proyecto agrega valor³³. Para el restaurante el VPN es \$548,640, que significa que agregará valor y es viable.

³¹ Resultados de la encuesta, Anexo II

³² *Apuntes personales de Administración, Dirección y Evaluación de Proyectos de Inversión*, profesor Hugo Hernandez, maestría en administración, ITESO, Tlaquepaque, semestre agosto-diciembre 2011.

³³ *Apuntes personales de Administración, Dirección y Evaluación de Proyectos de Inversión*, profesor Hugo Hernandez, maestría en administración, ITESO, Tlaquepaque, semestre agosto-diciembre 2011.

Tabla 7.8 Estado de resultados y flujo libre de caja – Escenario positivo

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas	\$0	\$3.276.000	\$3.439.800	\$3.525.795	\$3.613.940	\$3.704.288	\$3.796.896	\$3.891.818	\$3.989.113	\$4.088.841	\$4.191.062
Costo de ventas	\$0	\$1.474.200	\$1.547.910	\$1.586.608	\$1.626.273	\$1.666.930	\$1.708.603	\$1.751.318	\$1.795.101	\$1.839.979	\$1.885.978
Utilidad bruta	\$0	\$1.801.800	\$1.891.890	\$1.939.187	\$1.987.667	\$2.037.359	\$2.088.293	\$2.140.500	\$2.194.012	\$2.248.863	\$2.305.084
Gastos de operación	\$0	\$1.046.000	\$1.093.070	\$1.142.258	\$1.193.660	\$1.247.374	\$1.303.506	\$1.362.164	\$1.423.461	\$1.487.517	\$1.554.456
Depreciaciones	\$0	\$145.800	\$145.800	\$145.800	\$145.800	\$145.800	\$79.800	\$79.800	\$79.800	\$79.800	\$79.800
Utilidad de operación	\$0	\$610.000	\$653.020	\$651.129	\$648.207	\$644.184	\$704.986	\$698.536	\$690.751	\$681.545	\$670.829
Gastos financieros	\$0	\$171.038	\$171.038	\$171.038	\$171.038	\$171.038	\$45.424	\$45.424	\$45.424	\$45.424	\$45.424
Utilidad antes de impuestos	\$0	\$438.962	\$481.982	\$480.091	\$477.169	\$473.146	\$659.562	\$653.112	\$645.327	\$636.121	\$625.405
Impuestos sobre la renta (35%)	\$0	\$153.637	\$168.694	\$168.032	\$167.009	\$165.601	\$230.847	\$228.589	\$225.864	\$222.642	\$218.892
Utilidad neta	\$0	\$285.325	\$313.288	\$312.059	\$310.160	\$307.545	\$428.715	\$424.523	\$419.462	\$413.479	\$406.513
Depreciación	\$0	\$145.800	\$145.800	\$145.800	\$145.800	\$145.800	\$79.800	\$79.800	\$79.800	\$79.800	\$79.800
Inversión	\$674.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$179.000	\$0	\$0	\$0	\$0
Pagos a capital	\$0	\$113.748	\$123.417	\$133.907	\$145.289	\$157.639	\$30.209	\$32.777	\$35.563	\$38.586	\$41.866
Flujo de efectivo neto	-\$674.000	\$317.377	\$335.672	\$323.952	\$310.671	\$295.706	\$299.306	\$471.546	\$463.700	\$454.693	\$444.448
Saldo Inicial de efectivo	\$0	-\$674.000	-\$356.623	-\$20.951	\$303.001	\$613.671	\$909.377	\$1.208.684	\$1.680.230	\$2.143.929	\$2.598.622
Saldo Final de efectivo	-\$674.000	-\$356.623	-\$20.951	\$303.001	\$613.671	\$909.377	\$1.208.684	\$1.680.230	\$2.143.929	\$2.598.622	\$3.043.070
Valor Presente de Flujos	-\$674.000	\$253.902	\$214.830	\$165.863	\$127.251	\$96.897	\$78.461	\$98.890	\$77.796	\$61.028	\$47.722
TASA INTERNA DE RETORNO 48%											
					VALOR PRESENTE NETO \$548,640						
											EXCESO SOBRE LA INVERSIÓN \$444,448

7.4.2 Escenario 2 – Realista

Para el segundo escenario se supone que el restaurante recibirá 420 personas por semanas y que gastan \$150 por persona en promedio. En diferencia del primer escenario no habrá crecimiento de las ventas en los años seguidos, mientras que los costos si crecerán con un 4.5% por año.

Tasa Interno de Retorno y Valor Presente Neto

Aunque no habrá crecimiento de las ventas, en este escenario aún se genera una TIR de 34%, que significa que aún es rentable, pero el VPN si está mucho más bajo, a solo \$158,897. En tabla 7.9 se puede ver todos los resultados de este escenario.

Tabla 7.9 Estado de resultados y flujo libre de caja – Escenario realista

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas	\$0	\$3.276.000	\$3.276.000	\$3.276.000	\$3.276.000	\$3.276.000	\$3.276.000	\$3.276.000	\$3.276.000	\$3.276.000	\$3.276.000
Costo de ventas	\$0	\$1.474.200	\$1.474.200	\$1.474.200	\$1.474.200	\$1.474.200	\$1.474.200	\$1.474.200	\$1.474.200	\$1.474.200	\$1.474.200
Utilidad bruta	\$0	\$1.801.800	\$1.801.800	\$1.801.800	\$1.801.800	\$1.801.800	\$1.801.800	\$1.801.800	\$1.801.800	\$1.801.800	\$1.801.800
Gastos de operación	\$0	\$1.046.000	\$1.093.070	\$1.142.258	\$1.193.660	\$1.247.374	\$1.303.506	\$1.362.164	\$1.423.461	\$1.487.517	\$1.554.456
Depreciaciones	\$0	\$145.800	\$145.800	\$145.800	\$145.800	\$145.800	\$79.800	\$79.800	\$79.800	\$79.800	\$79.800
Utilidad de operación	\$0	\$610.000	\$562.930	\$513.742	\$462.340	\$408.626	\$418.494	\$359.836	\$298.539	\$234.483	\$167.544
Gastos financieros	\$0	\$171.038	\$171.038	\$171.038	\$171.038	\$171.038	\$45.424	\$45.424	\$45.424	\$45.424	\$45.424
Utilidad antes de impuestos	\$0	\$438.962	\$391.892	\$342.704	\$291.302	\$237.587	\$373.070	\$314.412	\$253.114	\$189.059	\$122.120
Impuestos sobre la renta (35%)	\$0	\$153.637	\$137.162	\$119.946	\$101.956	\$83.156	\$130.574	\$110.044	\$88.590	\$66.171	\$42.742
Utilidad neta	\$0	\$285.325	\$254.730	\$222.757	\$189.346	\$154.432	\$242.495	\$204.368	\$164.524	\$122.888	\$79.378
Depreciación	\$0	\$145.800	\$145.800	\$145.800	\$145.800	\$145.800	\$79.800	\$79.800	\$79.800	\$79.800	\$79.800
Inversión	\$674.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$179.000	\$0	\$0	\$0	\$0
Pagos a capital	\$0	\$113.748	\$123.417	\$133.907	\$145.289	\$157.639	\$30.209	\$32.777	\$35.563	\$38.586	\$41.866
Flujo de efectivo neto	-\$674.000	\$317.377	\$277.113	\$234.650	\$189.857	\$142.593	\$113.086	\$251.391	\$208.762	\$164.102	\$117.313
Saldo Inicial de efectivo	\$0	-\$674.000	-\$356.623	-\$79.510	\$155.140	\$344.998	\$487.591	\$600.677	\$852.068	\$1.060.829	\$1.224.932
Saldo Final de efectivo	-\$674.000	-\$356.623	-\$79.510	\$155.140	\$344.998	\$487.591	\$600.677	\$852.068	\$1.060.829	\$1.224.932	\$1.342.244
Valor Presente de Flujos	-\$674.000	\$253.902	\$177.352	\$120.141	\$77.765	\$46.725	\$29.645	\$52.720	\$35.024	\$22.025	\$12.596
TASA INTERNA DE RETORNO 34%											
			VALOR PRESENTE NETO \$153,897								
								EXCESO SOBRE LA INVERSIÓN \$117,313			

7.4.3 Escenario 3 – Negativo

En este escenario el restaurante recibiría menos clientes por semana que esperaba, solo unos 350 por semana. La ventas si crecerán con 5% en el primer año y con 2.5% en los años después. Los costos siguen creciendo con la inflación con una tasa de 4.5% en promedio.

Tasa Interno de Retorno y Valor Presente Neto

Con menos clientes, se pone más difícil, pero no imposible. La TIR que el restaurante daría en este caso es de 15%, no suficiente para un restaurante en la Zona Metropolitana de Guadalajara. El VPN es negativo; -\$214,095. Este escenario no es deseado pero el restaurante puede sobrevivir uno o dos años así, gracias al punto de equilibrio.

Tabla 7.10 Estado de resultados y flujo libre de caja – Escenario negativo

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas	\$0	\$2.730.000	\$2.866.500	\$2.938.163	\$3.011.617	\$3.086.907	\$3.164.080	\$3.243.182	\$3.324.261	\$3.407.368	\$3.492.552
Costo de ventas	\$0	\$1.228.500	\$1.289.925	\$1.322.173	\$1.355.227	\$1.389.108	\$1.423.836	\$1.459.432	\$1.495.918	\$1.533.315	\$1.571.648
Utilidad bruta	\$0	\$1.501.500	\$1.576.575	\$1.615.989	\$1.656.389	\$1.697.799	\$1.740.244	\$1.783.750	\$1.828.344	\$1.874.052	\$1.920.904
Gastos de operación	\$0	\$1.046.000	\$1.093.070	\$1.142.258	\$1.193.660	\$1.247.374	\$1.303.506	\$1.362.164	\$1.423.461	\$1.487.517	\$1.554.456
Depreciaciones	\$0	\$145.800	\$145.800	\$145.800	\$145.800	\$145.800	\$79.800	\$79.800	\$79.800	\$79.800	\$79.800
Utilidad de operación	\$0	\$309.700	\$337.705	\$327.931	\$316.929	\$304.624	\$356.938	\$341.786	\$325.082	\$306.735	\$286.648
Gastos financieros	\$0	\$171.038	\$171.038	\$171.038	\$171.038	\$171.038	\$45.424	\$45.424	\$45.424	\$45.424	\$45.424
Utilidad antes de impuestos	\$0	\$138.662	\$166.667	\$156.893	\$145.891	\$133.586	\$311.513	\$296.362	\$279.658	\$261.311	\$241.224
Impuestos sobre la renta (35%)	\$0	\$48.532	\$58.333	\$54.913	\$51.062	\$46.755	\$109.030	\$103.727	\$97.880	\$91.459	\$84.428
Utilidad neta	\$0	\$90.130	\$108.333	\$101.981	\$94.829	\$86.831	\$202.484	\$192.635	\$181.778	\$169.852	\$156.796
Depreciación	\$0	\$145.800	\$145.800	\$145.800	\$145.800	\$145.800	\$79.800	\$79.800	\$79.800	\$79.800	\$79.800
Inversión	\$674.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$179.000	\$0	\$0	\$0	\$0
Pagos a capital	\$0	\$113.748	\$123.417	\$133.907	\$145.289	\$157.639	\$30.209	\$32.777	\$35.563	\$38.586	\$41.866
Flujo de efectivo neto	-\$674.000	\$122.182	\$130.717	\$113.873	\$95.340	\$74.992	\$73.075	\$239.658	\$226.015	\$211.066	\$194.730
Saldo Inicial de efectivo	\$0	-\$674.000	-\$551.818	-\$421.101	-\$307.228	-\$211.888	-\$136.895	-\$63.821	\$175.838	\$401.852	\$612.919
Saldo Final de efectivo	-\$674.000	-\$551.818	-\$421.101	-\$307.228	-\$211.888	-\$136.895	-\$63.821	\$175.838	\$401.852	\$612.919	\$807.649
Valor Presente de Flujos	-\$674.000	\$97.746	\$83.659	\$58.303	\$39.051	\$24.573	\$19.156	\$50.260	\$37.919	\$28.329	\$20.909
TASA INTERNA DE RETORNO 15%											
			VALOR PRESENTE NETO	-\$214,095			EXCESO SOBRE LA INVERSIÓN	\$194,730			

7.5 Resumen de los escenarios y punto de equilibrio

Para hacer comparar los escenarios más fácil, se muestre los datos importantes de los tres escenarios en tabla 7.11.

Tabla 7.11 Resumen de los escenarios

	Inversión Inicial	TIR	VPN	Exceso sobre la inversión
Escenario 1 - Positivo	\$674,000	48%	\$548,640	\$444,448
Escenario 2 - Realista	\$674,000	34%	\$153,897	\$117,313
Escenario 3 - Negativo	\$674,000	15%	\$-214,095	\$194,730

El punto de equilibrio es el punto donde el restaurante no hace ganancias, pero tampoco pierde dinero³⁴. Si se estima un gasto promedio de clientes de \$150 y un costo de ventas de 45%, el punto de equilibrio está en 12,679 clientes por año. Eso resulta en 264 clientes por semana y 41 por día. Un punto que es obtenible, porque el restaurante tiene 40 lugares y con dos momentos de venta, tarde y noche, en efectivo tiene 80 lugares.

³⁴ *Apuntes personales de Administración, Dirección y Evaluación de Proyectos de Inversión*, profesor Hugo Hernandez, maestría en administración, ITESO, Tlaquepaque, semestre agosto-diciembre 2011.

CONCLUSIONES

El presente plan de negocios demuestra que la implementación del restaurante “El Diseñador de Sabor”, la cual le ofrece un nuevo ambiente para disfrutar comida o la cena en la Zona Metropolitana es viable.

Aunque el clima económico mundial es inestable, la economía mexicana sigue creciendo en 2011 y 2012, fortaleciendo el consumo dentro la republica que promete oportunidades para la industria restaurantera. El factor negativo como la ley antitabaco ya no tiene tanta influencia en el sector ya que la gente está acostumbrada.

“El Diseñador de Sabor” es un nuevo concepto que reconoce que comer en un restaurante es una experiencia, de cual la comida es un factor. El restaurante propuesto combina un ambiente de diseño y arte, que quiere decir cenar en un ambiente con exhibiciones de diseñadores jóvenes, con una cocina internacional de delicatessen. Un concepto así aún no se encuentra dentro la Zona Metropolitana de Guadalajara y tiene el potencial de ser muy exitoso.

De acuerdo a los resultados que dio el plan financiero, “El Diseñador de Sabor” necesitará una inversión inicial de \$674,000 de pesos mexicanos y una segunda inversión de \$179,000 después cinco años. Eso se requiere para establecer el restaurante en el mercado y la mente del mercado potencial. En el primer año las ventas serán de \$3,276,000 pesos y de \$3,704,288 pesos en el quinto año. Con estos flujos se obtendrá un flujo de efectivo positivo desde el tercer año. El Valor Presente Neto es de \$548,640 pesos mexicanos, que significa que el proyecto genera valor. La Tasa Interna de Retorno es de 48%, más que el 25% que es el mínimo para un restaurante en la Zona Metropolitana de Guadalajara, haciéndolo una inversión muy interesante.

ANEXO I - Encuesta

Qué es lo más importante para ti cuando visitas un restaurante?

- Calidad de comida
- Ambiente del restaurante
- Calidad del servicio

Qué buscas en el ambiente (diseño, etc) de un restaurante?

- Ambiente moderno
- Ambiente sencillo
- Ambiente tradicional
- Ambiente tranquilo

Qué opinas es lo más importante en el servicio de un restaurante?

- Rapidez en tomar ordenes y entrega
- Conocimiento de los productos
- Consultoría al cliente (que el mesero puede darte asesoría sobre platos, etc)

Si vas a un restaurante con amigos/familia, es importante que el restaurante está cerca de donde vives?

- Si
- No

Cómo buscas un restaurante?

- Por pasarlo
- Recomendación de amigos/familia
- Por internet

En general, cuándo sueles visitar un restaurante?

- Tarde (comida)
- Noche (cena)

Cuanto gastas en promedio por persona cuando visitas un restaurante?

- Menos de \$100
- Entre \$100 y \$200
- Más que \$200

Cuántas veces a la semana vas a un restaurante?

Qué es tu edad?

Sexo:

- Hombre
- Mujer

ANEXO II – Resultados de la encuesta

Qué es lo más importante para ti cuando visitas un restaurante?

- Calidad de comida 72.4%
- Ambiente del restaurante 10.3%
- Calidad del servicio 17.2%

Qué buscas en el ambiente (diseño, etc) de un restaurante?

- Ambiente moderno 33.3%
- Ambiente sencillo 6.7%
- Ambiente tradicional 13.3%
- Ambiente tranquilo 46.7%

Qué opinas es lo más importante en el servicio de un restaurante?

- Rapidez en tomar ordenes y entrega 63.3%
- Conocimiento de los productos 0%
- Consultoría al cliente (que el mesero puede darte asesoría sobre platos, etc) 36.7%

Si vas a un restaurante con amigos/familia, es importante que el restaurante está cerca de donde vives?

- Si 50%
- No 50%

Cómo buscas un restaurante?

- Por pasarlo 10%
- Recomendación de amigos/familia 90%
- Por internet 0%

En general, cuándo sueles visitar un restaurante?

- Tarde (comida) 70%
- Noche (cena) 30%

Cuanto gastas en promedio por persona cuando visitas un restaurante?

- Menos de \$100 10%
- Entre \$100 y \$200 53.3%
- Más que \$200 36.7%

Cuántas veces a la semana vas a un restaurante?

- una vez 30%
- dos o tres veces 65%
- más 5%

Qué es tu edad?

Sexo:

- Hombre 46.7%
- Mujer 53.3%

ANEXO III - Menú

Sandwiches & Bagels

Escoge entre un bagel o sandwich de pan blanco o integral

Noruego

Salmón ahumado con queso de crema y hierbas

Japonés

Pollo marinado en salsa teriyaki y verduras

Italiano

Salami y queso y verduras

Inglés

Corned beef

Americano

Pavo

Entradas

Carnes frías

Plato con una variedad de carnes frías como chorizo, jamón y queso

Salade Nicoise

Ensalada de atun, cebolla morada, papa, tomate, huevo y vinaigrette de mostaza

Insalata caprese

Ensalada de tomate, mozzarella y albahaca

Sushi

Seis piezas de sushi con salmón, atún y pepino

Platos Fuertes

Penne all'arrabiata

Pasta con una salsa de tomate picante

Pasta Alfredo

Con camarones

Couscous

Un plato árabe con chuletas de cordero

Rib-Eye

Con puré de papa y ensalada

Chile con carne

Carne de arrachera en una salsa picante de tomate con arroz

Postres

New York Cheesecake

El pay de queso autentico de Nueva York

Crepas

Con azúcar o frutas

Pay de manzana

Flan

Crema Brulee

Bebidas calientes

Te (negro o verde)

Café americano

Capuccino

Espresso

Café au lait

Bebidas frías

Refrescos

Agua fresca (jamaica, horchata, limón, melón)

Jugo de fruta

Agua mineral

Bebidas alcohólicas

Minerva Colonial

Minerva Viena

Minerva Stout Imperial

Minerva Pale Ale

Erdinger Weisbier

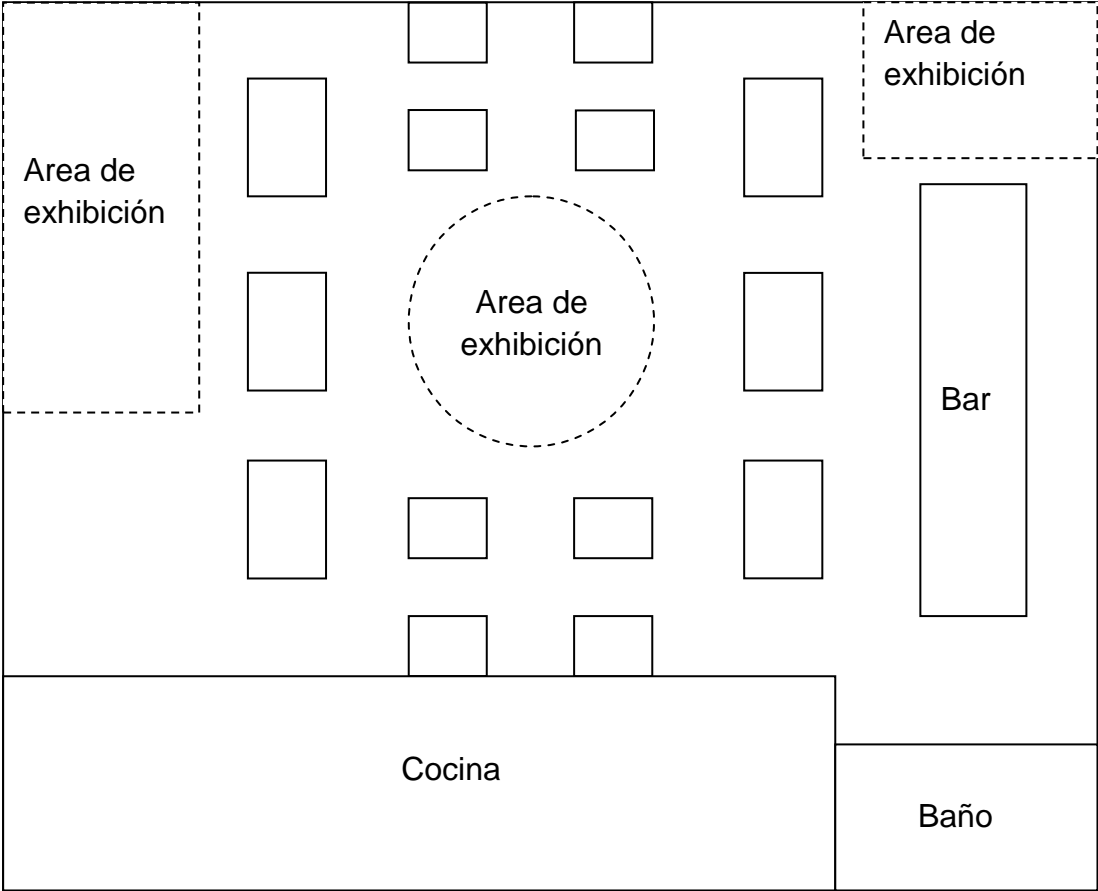
Erdinger Dunkel

Warsteiner

Vino Tinto

Vino Blanco

ANEXO IV - Plan del restaurante



Bibliografía

Libros

BALANKO-DICKSON, Greg, *Cómo preparar un plan de negocios exitoso*, McGraw-Hill, México, 2007.

BIOSCA I VIDAL, Doménec, *Dirigir con éxito un restaurante en el siglo XXI*, España, 2003

COMBLENCE, Lambertine Leonie, *Administración de Bar, Cafetería y Restaurante*, Compañía Editorial Continental, México, 1992

HILL, Charles W.L. & JONES, Gareth R., *Administración Estratégica*, McGraw-Hill, Colombia, 1996

KOTLER, Philip & LANE KELLER, Kevin, *Dirección de marketing*, Pearson Educación, México, 2006.

Revistas y publicaciones

CONSEJO ESTATAL DE POBLACION (COEPO), *Análisis Sociodemográfico para la Zona Metropolitana de Guadalajara*, s.f., obtenido el 29 de abril 2011 desde http://coepo.jalisco.gob.mx/html/l_zonametropolitanagdl.html

Karla Ponce "Abre una tienda del", *ENTREPRENEUR*, México, agosto 2011, p. 42-48

FONDO MONETARIO INTERNACIONAL, *World Economic Outlook, April 2011*, s.f. obtenido el 6 de mayo 2011 desde

<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2011/02/index.htm>

FONDO MONETARIO INTERNACIONAL, *World Economic Outlook, September 2011*, s.f. obtenido el 27 de septiembre 2011 desde

<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2011/02/index.htm>

INEGI, *Encuesta nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares 2008*

OECD, *Oslo Manual - Guidelines for collecting and interpreting innovation data*, s.f.

obtenido el 4 de abril 2011 desde <http://www.sourceoecd.org/scienceIT/9264013083>

PORTER, Michael E, 'The Five Competitive Forces That Shape Strategy', en *Harvard Business Review*, Vol.86 issue 1, enero 2008, p78-93, Estados Unidos, obtenido el 31 de agosto 2011, desde

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&hid=113&sid=9513ca7d-7d0d-4e48-ac2e-2bd9fc031d5c%40sessionmgr112>

Fuentes electrónicas

BANXICO, *Tasas de Interes Representativas*, s.f., obtenido el 25 de abril 2011 desde <http://www.banxico.org.mx/portalesEspecializados/tasasInteres/tasaObjetivo.html>

Banco de Bajío, *Crédito en Cuenta Corriente Empresarial*, s.f., obtenido el 25 de abril 2011 desde

http://www.bb.com.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=186:credito-en-cuenta-corriente-linea-empresarial-lem&catid=33:creditos&Itemid=388

CANIRAC Jalisco, *Cifras de la industria*, s.f., obtenido el 20 de abril 2011 desde

<http://www.caniracjalisco.com/nuestraindustria/cifras>

CNN Expansión, *Ley antitabaco entra en vigor en México*, s.f., obtenido el 5 de mayo 2011 desde

<http://www.cnnexpansion.com/actualidad/2009/07/01/entra-en-vigor-ley-antitabaco>

COEPO, *Zona Metropolitana de Guadalajara*, s.f., obtenido el 30 de abril 2011 desde

http://coepo.jalisco.gob.mx/html/l_zonametropolitanagdl.html

EUROMONITOR, *Consumer Foodservice by Location – Mexico*, s.f., obtenido el 20 de abril 2011 desde

<https://www.portal.euromonitor.com/Portal/Pages/Search/SearchResultsList.aspx>

EUROMONITOR, *Consumer Foodservice – Mexico*, s.f., obtenido el 20 de abril 2011 desde

<https://www.portal.euromonitor.com/Portal/Pages/Search/SearchResultsList.aspx>

GOOGLE MAPS, s.f., obtenido el 14 de octubre 2011 desde <http://maps.google.com/>

IDEASPARAPYMES.COM *Analizando pros y contras: selecciona la estructura legal adecuada para tu negocio ¡y asegura su próspero crecimiento!* s.f. obtenido el 10 de octubre 2011 desde

<http://www.ideasparapymes.com/contenidos/pymes-emprendiendo-estructuras-legales-nueva-empresa-personas-fisicas-y-morales.html>

IMPI, *Serviciode consulta externa sobre información de marcas – MARCANET*, s.f. obtenido el 25 de noviembre 2011 desde

<http://marcanet.impi.gob.mx/marcanet/controler/FoneticaLista>

INEGI, *México en cifras – Estados Unidos Mexicanos*, s.f., obtenido el 20 de abril 2011 desde <http://www.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx>

México y sus municipios, s.f., obtenido el 30 de septiembre de 2011 desde

<http://www.inegi.org.mx/sistemas/biblioteca/detalle.aspx?c=16632&upc=702825494414&s=est&tg=0&f=2&pf=Pob>

México y sus municipios, s.f., obtenido el 30 de septiembre de 2011 desde

<http://www.inegi.org.mx/sistemas/biblioteca/detalle.aspx?c=16632&upc=702825494414&s=est&tg=0&f=2&pf=Pob>

INM, *Trámites Migratorios*, s.f., obtenido el 27 de septiembre 2011 desde

<http://www.inm.gob.mx/index.php/page/Tramites>

RESTAURANTDESIGN.NET, *Restaurant Bar Designs*, s.f., obtenido del 14 de octubre 2011 desde <http://resturantdesign.net/2011/09/11/restaurant-bar-designs/>

RESTAURANTDESIGN.NET, *Interior Design Of Restaurant*, s.f., obtenido del 14 de octubre 2011 desde <http://resturantdesign.net/2011/10/06/interior-design-of-restaurant/>

SIEM, *Trámites obligatorios para constituir o iniciar un negocio en: Zapopan, Jalisco*, s.f., obtenido el 3 de octubre 2011 desde <http://www.siem.gob.mx/guiasdetramites/Guia.asp?lenguaje=0>

Word Central, *Student Dictionary*, s.f. obtenido el 25 de noviembre 2011 desde <http://www.wordcentral.com/cgi-bin/student?delicatessen>