

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Economía, Administración y Mercadología

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



INNOVANDO EN LA EXPERIENCIA DEL CONSUMO DE VINO: PLAN DE NEGOCIOS DE LA EMPRESA "THE VINEYARD VIBES"

Tesis que para obtener el grado de
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

Presenta: Claudia Alejandra Cosío Guevara

Asesor: Francisco Javier Vázquez Villaseñor

Tlaquepaque, Jalisco. Diciembre de 2015.

Agradecimientos

A **Dios**, por estar siempre ahí. Por guiarme, por cuidarme, por darme ánimo y fuerzas. Por hacerme sentir y haberme hecho descubrir el amor y la pasión.

A mi **familia**: mis padres y hermanos por su cuidado hacia mi persona, cariño, comprensión y amor incondicional; mis primos y sobrinos que siempre estuvieron ahí.

A mis **amigos**: Antonio, Elba, Jaime, Jessica, John, Luis, Martha, Mary, Miguel, Mónica, Rosy, Rito, Silvia por sus palabras de aliento y comprensión.

A mi **asesor de tesis**: Francisco Javier Vázquez Villaseñor, por su acompañamiento en este trabajo, por su exigencia, por su paciencia, por su retroalimentación y ejemplo de vida. Por guiarme a través de un pensamiento innovador.

A mis **maestros, compañeros y amigos**, tanto de equipo como de salón, de la clase Administración de la innovación en la empresa del periodo Primavera 2015 así como Proyectos I del periodo Otoño 2014, pues gracias a todos ellos perfeccionaron mi proyecto plan de negocio durante el semestre.

A todos mis **maestros y compañeros de clase** quienes con sus aportaciones en clase tanto de conocimiento profesional como personal contribuyeron a mi crecimiento. Mis maestros: Carlos López, Cristina Camacho, Francisco Arias, Francisco Vázquez, Gabriela Sierra, Jaime Borrego, John Caltagirone, Luis Vallejo, Martín Deloya, Pedro Lara, Peter Bemski, Roberto Hernández, Rubén Beltrán. Mis compañeros y amigos: Carolina, Eduardo, Erika, Óscar, Luis, Miguel, Silvia, Yunuen,

Finalmente al ITESO, *alma máter* de mi preparación profesional pero aún más importante de mi crecimiento personal. Con su máxima jesuita: *magis*.

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS, GRÁFICAS Y TABLAS	6
RESUMEN	7
CAPÍTULO I.....	8
ANTECEDENTES DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	8
CAPÍTULO II.....	10
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA O CONTEXTO DEL NEGOCIO.....	10
2.1 ¿QUÉ ES LO QUE NOS INTERESA SABER?	11
2.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	11
2.2.1 Consumo mundial de bebidas alcohólicas	11
2.2.2 Consumo de bebidas alcohólicas en América Latina	12
2.2.3 Consumo de vino en América	14
2.2.4 Datos de la industria del vino y del mercado en México.....	14
2.2.5 Categorías y preferencias del vino en México.....	21
2.2.6 Asociación a club de vino en México.....	23
CAPÍTULO III.....	25
ANÁLISIS DE METODOLOGÍAS DE INVESTIGACIÓN PLAN DE NEGOCIO	25
CAPÍTULO IV	27
SELECCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN PLAN DE NEGOCIO	27
CAPÍTULO V	29
HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	29
5.1 HIPÓTESIS SOBRE EL PLAN DE NEGOCIO PROPUESTO Y EL DESARROLLO DE LAS PERSONAS.....	30
5.2 HIPÓTESIS SOBRE EL PLAN DE NEGOCIO PROPUESTO Y EL BRINDAR UN SERVICIO A LA COMUNIDAD	30
5.3 HIPÓTESIS SOBRE EL PLAN DE NEGOCIO PROPUESTO Y GENERAR UTILIDADES	30
5.4 HIPÓTESIS SOBRE EL PLAN DE NEGOCIO PROPUESTO Y LA PERMANENCIA DE LA EMPRESA ANTE UN MUNDO TAN COMPETITIVO	30
5.5 HIPÓTESIS SOBRE EL NEGOCIO PROPUESTO Y SU VIABILIDAD	30
CAPÍTULO VI	31
OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	31
CAPÍTULO VII.....	33
MARCO TEÓRICO.....	33
7.1 DILEMAS ÉTICOS DE LA EMPRESA CONTEMPORÁNEA	34
7.2 4 STEPS TO A HAPPY STARTUP.....	35
7.3 HOW TO WRITE A GREAT BUSINESS PLAN	37
7.4 COO-PETENCIA.....	39
7.5 EL LIDERAZGO AL ESTILO DE LOS JESUITAS	40
CAPÍTULO VIII.....	42

PLAN DE NEGOCIOS	42
8.1 LA EMPRESA, SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS	43
8.1.1 <i>Plan estratégico general o concepto de negocio</i>	43
8.1.2 <i>Análisis del entorno competitivo de la empresa o sector</i>	44
8.1.3 <i>Visión, misión, valores y objetivos estratégicos</i>	48
8.1.4 <i>Estrategia de entrada y crecimiento</i>	49
8.2 INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE MERCADO	50
8.2.1 <i>Clientes</i>	50
8.2.2 <i>Tamaño del mercado y proyecciones a cinco años</i>	51
8.2.3 <i>Competencia y ángulos de diferenciación</i>	51
8.2.4 <i>Estimación de las ventas y la participación de mercado</i>	52
8.3 PLAN DE MARKETING	54
8.3.1 <i>Producto</i>	54
8.3.2 <i>Plaza</i>	56
8.3.3 <i>Precio</i>	58
8.3.4 <i>Promoción</i>	58
8.4 PLAN DE MANUFACTURA Y OPERACIONES	59
8.4.1 <i>Ciclo de operaciones</i>	59
8.4.2 <i>Localización geográfica</i>	60
8.4.3 <i>Instalaciones y mejoras</i>	60
8.4.4 <i>Aspectos legales y regulatorios</i>	63
8.5 ORGANIZACIÓN Y EQUIPO DIRECTIVO	64
8.5.1 <i>Organización</i>	64
8.5.2 <i>Compensaciones y acciones</i>	65
8.6 PLAN DE TRABAJO GENERAL	66
8.7 MANEJO DE RIESGOS	67
8.8 ANÁLISIS FODA	68
8.8.1 <i>Fortalezas</i>	68
8.8.2 <i>Oportunidades</i>	69
8.8.3 <i>Debilidades</i>	69
8.8.4 <i>Amenazas</i>	69
8.9 ECONOMÍA DEL NEGOCIO Y PLAN FINANCIERO	70
8.9.1 <i>Costos</i>	70
8.9.2 <i>Márgenes brutos y de operación</i>	71
8.9.3 <i>Utilidad potencial y durabilidad estimada</i>	71
8.9.4 <i>Análisis de flujo de efectivo pro forma</i>	73
8.9.5 <i>Análisis del punto de equilibrio</i>	74
8.10 OFERTA PROPUESTA POR LA EMPRESA	75
8.10.1 <i>Financiamiento deseado</i>	75
8.10.2 <i>Oferta</i>	75
8.10.3 <i>Uso de los fondos</i>	75
8.10.4 <i>Retorno de la inversión</i>	75
CAPÍTULO IX	76
CONCLUSIONES	76

HIPÓTESIS SOBRE EL PLAN DE NEGOCIO PROPUESTO Y EL DESARROLLO DE LAS PERSONAS	77
HIPÓTESIS SOBRE EL PLAN DE NEGOCIO PROPUESTO Y EL BRINDAR UN SERVICIO A LA COMUNIDAD	78
HIPÓTESIS SOBRE EL PLAN DE NEGOCIO PROPUESTO Y GENERAR UTILIDADES	78
HIPÓTESIS SOBRE EL PLAN DE NEGOCIO PROPUESTO Y LA PERMANENCIA DE LA EMPRESA ANTE UN MUNDO TAN COMPETITIVO .	78
HIPÓTESIS SOBRE EL NEGOCIO PROPUESTO Y SU VIABILIDAD	79
BIBLIOGRAFÍA	81

Índice de figuras, gráficas y tablas

Figura 1. Consumo mundial per cápita.....	12
Figura 2. Consumo per cápita en América Latina.....	13
Figura 3. Bebidas más consumidas en América Latina.....	13
Figura 4. Concepto del lugar.....	55
Figura 5. Habilitación de local y decoración.....	62
Figura 6. Mobiliario de cocina y barra.....	62
Figura 7. Organigrama.....	65
Gráfica 1. Volumen del mercado del vino en México.....	16
Gráfica 2. Segmentación demográfica en México.....	18
Gráfica 3. Participación de vinos importados (volumen).....	20
Gráfica 4. Participación de vinos importados (valor \$).....	20
Gráfica 5. Preferencia de vino en México.....	22
Gráfica 6. Preferencia de varietal o región en México.....	22
Gráfica 7. Asociación a club de vino.....	23
Gráfica 8. Consumidores que han tomado cursos de vino.....	23
Gráfica 9. Unidades económicas en Guadalajara en donde se vende y/o consume vinos y licores.....	44
Gráfica 10. Casas productoras de vino en México.....	45
Gráfica 11. Volumen y estructura por edad y sexo.....	53
Gráfica 12. Zonas de acuerdo a niveles económicos en Guadalajara.....	57
Gráfica 13. Ubicación de bares en Guadalajara.....	57
Gráfica 14. Cronograma del plan de trabajo general. FASE 1.	66
Gráfica 15. Cronograma del plan de trabajo general. FASE 2.	66
Gráfica 16. Cronograma del plan de trabajo general. FASE 3.	67
Gráfica 17. Cronograma del plan de trabajo general. FASE 4 y 5.....	67
Gráfica 18. Margen de contribución.....	71
Gráfica 19. Proyección de ventas.....	72
Gráfica 20. Proyección de utilidades.....	74
Tabla 1. Segmentación geográfica del mercado del vino.....	14
Tabla 2. Valor del mercado del vino en México.....	15
Tabla 3. Categorías del vino en México.....	21
Tabla 4. Niveles Socioeconómicos en México.....	46
Tabla 5. Estimación de ventas mensuales.....	52
Tabla 6. Población total por región y municipio 2012 y 2014.....	54
Tabla 7. Inversión inicial.....	60
Tabla 8. Procedimientos para constituir una nueva empresa en Guadalajara.....	64
Tabla 9. Inversión inicial.....	70
Tabla 10. Costos fijos mensuales.....	70
Tabla 11. Flujo de efectivo.....	73

Resumen

Cuando se piensa en la creación de una empresa generalmente optamos por pensar si producirá o no utilidades. Si bien la parte financiera de una compañía es fundamental, ésta no debe ser considerada como la única finalidad. Cuando se piensa en la creación de un plan de negocio, se deben considerar las siguientes finalidades, las cuales son igual de importantes que la financiera: el desarrollo de las personas que integran la empresa y las personas con las que se relaciona, el servicio que brindará a la comunidad a través de sus productos y servicios y la capacidad de permanencia que tendrá la compañía. Considerando dichas finalidades nos encaminaremos al éxito integral del proyecto empresarial. A la vez es necesario identificar el propósito por el cual se está creando la empresa, este propósito no debe limitarse solamente al económico. El propósito va más allá, pues justamente es el que hace la diferencia del resto de los competidores y facilita dotar a la empresa de capacidad de permanencia.

Puedo expresar que el propósito del plan de negocio que a continuación desarrollo es crear un espacio para gente apasionada por conocer más sobre la cultura del vino, por tener un momento agradable, por compartir anécdotas y experiencias, apasionada simplemente por vivir. Para ello nuestros colaboradores serán personas que se apasionen por lo que hagan y que compartan la misma pasión que yo hacia la empresa. Es a través del Capítulo I en donde se detallará el antecedente de la oportunidad de negocio para entonces establecer las preguntas a desarrollar (Capítulo II). A través de Capítulo III y Capítulo IV se definirá la metodología a usar así como su justificación. Capítulo V establece las hipótesis de este trabajo. Capítulo VI expone los objetivos que apoyarán a las hipótesis. En el Capítulo VII se presenta el marco teórico que nutre los aspectos a considerar cuando se piensa en la creación de una compañía y respectivo plan de negocio. Finalmente en el Capítulo VIII se expone el plan de negocio de este trabajo para cerrar así con las conclusiones en el Capítulo IX.

Palabras clave: plan de negocio, viabilidad de negocio, innovación, consumo del vino

CAPÍTULO I

Antecedentes del problema u Oportunidad de negocio

México ha duplicado el consumo de vino en la última década y se estima se triplique para el 2020¹. Siendo la clase media quien contribuye a dicho consumo². Actualmente en Guadalajara la experiencia de catar y degustar vino es programada a través de diplomados, cursos, eventos, festivales, catas especiales los cuales tienen lugar de manera mensual y/o anual. Además de que los restaurantes, tiendas especializadas y bares ofrecen variedad limitada de vinos. Más del 50% de los consumidores compran vinos en supermercados, muy pocos en tiendas especializadas o restaurantes. Y una minoría de los consumidores forma parte de un club de vino o han tomado cursos de vino³.

De aquí que la creación de un espacio establecido y especializado en Guadalajara donde se provea de conocimiento, se impulse la cultura del vino, se fomente el consumo de éste brindando una experiencia personalizada en la degustación del mismo sea vista como una oportunidad de negocio. *Vineyard Vibes* será este espacio. Siendo reconocida como empresa líder, como punto demandante de distinción por su servicio, responsabilidad social y alta calidad. Donde la principal ventaja competitiva sea el ofrecer una experiencia completa de manera regular, pues no será un evento especial ni por única ocasión como actualmente se ofrece en el mercado.

¹ Cf. "El vino en México", obtenido el 3 de junio de 2013 desde <http://eleconomista.com.mx/entretenimiento/2013/06/03/vino-mexico>

² Cf. "Wine in Mexico", obtenido el 26 de agosto de 2014 desde <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab#>

³ Cf. "An increasing opportunity Mexico Wine Market", obtenido el 30 de noviembre de 2014 desde <http://vinisfera.com/pdf/MWM1.pdf>

CAPÍTULO II

Planteamiento del problema o Contexto del negocio

2.1 ¿Qué es lo que nos interesa saber?

Ante lo descrito en el capítulo anterior y lo que nos interesa saber es: ¿El concepto de negocio *Vineyard Vibes* es realmente viable? Es decir: ¿es a través de su creación que se contribuirá al desarrollo de todas las personas involucradas desde su equipo de personas hasta sus proveedores?, ¿ es a través de su creación que se brindará un servicio que necesita la comunidad?, ¿ es a través de su creación que se generará un valor económico agregado?, ¿será posible entonces que *Vineyard Vibes* esté lista para permanecer en un mundo tan competitivo? Daré respuesta a estas preguntas a través de investigaciones realizadas y mediante el conocimiento de conceptos y filosofías aprendidas durante la maestría. Todo esto se irá exponiendo a lo largo de este trabajo.

A continuación se expone el análisis de la industria para detectar si el vino es realmente una oportunidad de negocio en México.

2.2 Análisis de la industria

2.2.1 Consumo mundial de bebidas alcohólicas

Para poder visualizar la participación del mercado del vino en el mundo, es necesario situarlo a nivel global dentro de la industria de las bebidas alcohólicas. Bajo este marco nos encontramos que cerca del 11% lo representa la industria del vino, 78% lo representa la industria de la cerveza, 8% lo representan las bebidas espirituosas, 2% las bebidas listas para ser bebibles (RDT) y casi 1% la sidra⁴. Esto nos indica que si bien el vino no encabeza la lista de las bebidas alcohólicas, su participación es importante pues representa el segundo lugar de la clasificación a nivel mundial.

Si hablamos del consumo de vino en el mundo, nos encontramos que Portugal es el país que más vino consume, en promedio, cerca de 46 litros anuales por persona. Mientras que en México una persona consume en promedio apenas 750ml⁵. El siguiente gráfico nos ayuda a visualizar el consumo mundial del vino.

⁴ Cf. "Global Wine: Challenges and Opportunities Facing the Wine Industry", obtenido el 19 mayo de 2010 desde <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab#>

⁵ *Ibid.*

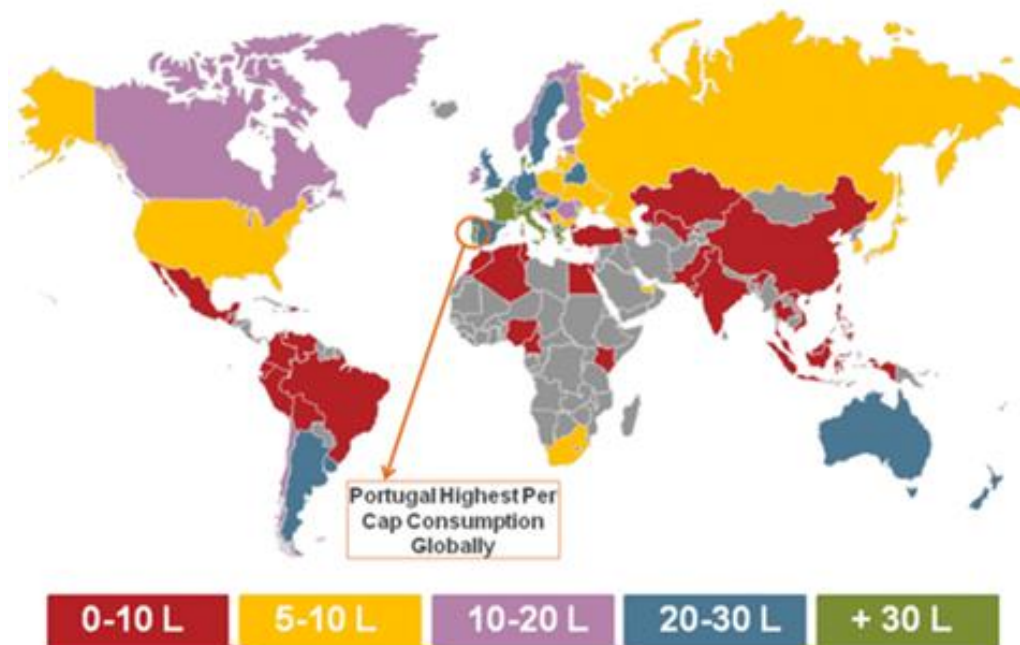


Figura 1. Consumo mundial per cápita

Fuente: Euromonitor

2.2.2 Consumo de bebidas alcohólicas en América Latina

De acuerdo al informe anual de bebidas América Latina⁶, nos encontramos que al analizar la industria de bebidas alcohólicas en América Latina, Chile y Argentina encabezan la lista de los países con mayor consumo de bebidas alcohólicas, México ocupa el noveno lugar y El Salvador es el país que menos alcohol consume. México estaría por debajo del líder en América Latina en un 26%. Sin embargo es importante mencionar que el mercado en América Latina presentó un crecimiento del 4% en el 2013 respecto al 2012, lo que indica que la industria de las bebidas alcohólicas va a la alza en esta parte del mundo. Para tener una mayor referencia del consumo en América Latina, se cuenta con la siguiente ilustración:

⁶ Cf. "Informe Anual de Bebidas América Latina". Industria Alimenticia. Agosto 2014, Vol. 25 Issue 8, p10-21. 8p.

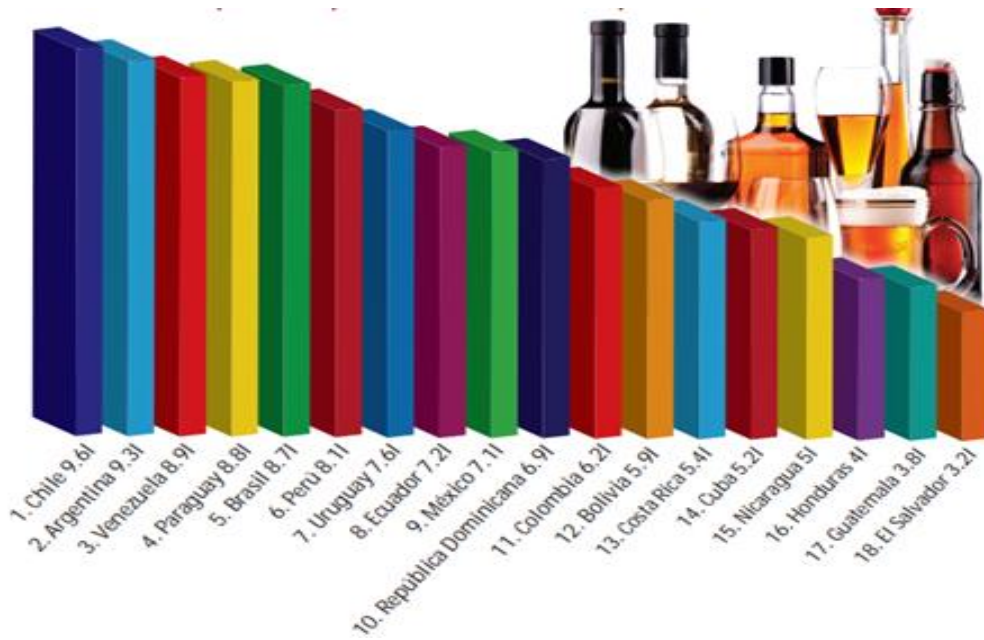


Figura 2. Consumo per cápita en América Latina
 Fuente: Informe anual de bebidas en América Latina

Una vez teniendo referencia de la participación de cada país en el consumo de bebidas alcohólicas en América Latina es importante saber cuál es la bebida que más se consume. Nos encontramos con que la cerveza ocupa el primer lugar, pues ésta se consume en un 53%; seguida de las bebidas espirituosas cuya participación es cerca del 33% y en tercer lugar nos encontramos al vino abarcando casi un 12%. Si bien el vino no encabeza la lista del producto más consumido, sí contribuye con una participación significativa.



Figura 3. Bebidas más consumidas en América Latina
 Fuente: Informe anual de bebidas en América Latina

2.2.3 Consumo de vino en América

De acuerdo a datos reportados por Marketline durante el 2013⁷, el país que mayor valor monetario representa en el consumo del vino en América es Estados Unidos con una participación del 67.4%, seguido de Canadá con un 13.9%. México representa el 1.6% en todo América con un valor de \$838.4 millones de USA dólares.

Geography	2013	%
United States	36,357.1	67.4
Canada	7,488.9	13.9
Brazil	3,888.6	7.2
Mexico	838.4	1.6
Rest of the Americas	5,332.3	9.9
Total	53,905.3	100%

Tabla 1. Segmentación geográfica del mercado del vino

Fuente: Marketline

Si bien México no representa un valor alto en el consumo de vino en América sí representa un crecimiento significativo de éste en nuestro país, lo cual se expone en el siguiente apartado.

2.2.4 Datos de la industria del vino y del mercado en México

Como bien se mencionó en el apartado 2.2.2, el producto que más se consume en América Latina es la cerveza. En México el consumo de ésta es en promedio 60 litros anuales por persona, mientras que el consumo de vino es de apenas 750ml anuales por persona. Comparándolo con el consumo de 25 litros en Argentina y de 12 litros en Estados Unidos⁸ se podría inferir que el consumo de vino en México es poco. Lo cual es cierto, sin embargo México ha presentado un alto potencial de crecimiento y ha duplicado su consumo de vino en la última década⁹.

⁷ Cf. "Wine Industry Profile: Mexico", p1-29, obtenido en abril de 2013 desde la base de datos: Business Source Alumni Edition

⁸ "Informe Anual de Bebidas América Latina", *op.cit.*

⁹ "El vino en México", *op.cit.*

Para hablar del crecimiento del vino en México, nos remitimos a datos de Marketline reportados en 2013¹⁰ para el periodo del 2007 al 2011, alcanzando en 2011 un valor del consumo de vino por \$8,983.6 millones de pesos mexicanos, periodo que presentó una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) de 10.8%, en comparación con las tasas del mismo periodo de Estados Unidos y Canadá de 3.3% y 3.4% respectivamente. Esto nos indica un incremento importante de consumo en México pues éste es mayor al presentado por países de gran consumo. Asimismo es importante señalar el volumen consumido en dicho periodo, el cual presentó una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) de 9.7% para alcanzar 57.5 millones de litros en el 2011. Se estima que México llegará a los 81.5 millones de litros consumidos al finalizar el 2016, representando una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) de 7.2% en el periodo 2011-2016.

Ahora bien, si nos situamos en un periodo más reciente, tomando el periodo 2009 al 2013, tenemos que el valor (\$) del consumo de vino presentó una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) de 9.8% representado por la siguiente tabla. Lo que nos muestra un crecimiento anual en este periodo:

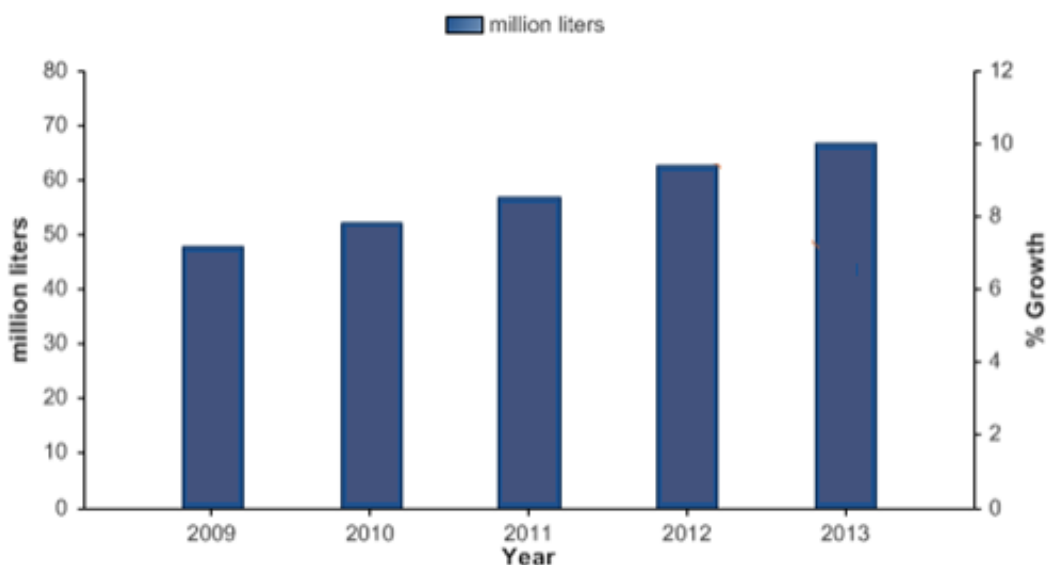
Year	\$ million	MXN million	€ million	% Growth
2009	576.4	7,353.3	433.8	
2010	638.9	8,151.0	480.9	10.8%
2011	704.2	8,983.9	530.0	10.2%
2012	771.8	9,846.2	580.9	9.6%
2013	838.4	10,696.8	63 .1	8.6%
CAGR: 2009–13				9.8%

Tabla 2. Valor del mercado del vino en México

Fuente: Marketline

Asimismo en dicho periodo, el volumen consumido presentó una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) de 8.7% para alcanzar 66.9 millones de litros en el 2013 lo cual se reporta en la siguiente gráfica. Si bien el 2013 no presentó un crecimiento notorio respecto al 2012, de manera general se puede observar que el consumo del vino en México ha presentado crecimiento cada año.

¹⁰ "Wine Industry Profile: Mexico", *op.cit.*



Gráfica 1. Volumen del mercado del vino en México

Fuente: Marketline

Se estima que México llegará a los 101 millones de litros consumidos al finalizar el 2018, representando una tasa (CAGR) del 8.6% en el periodo 2013-2018. Los datos del periodo 2009 al 2013 y lo expuesto en este párrafo son de acuerdo a datos de Marketline reportados en 2014¹¹.

Adicional conviene destacar que se estima se triplique en el 2020 el consumo de vino mexicano, llegando hasta 200 millones de litros, siendo así el consumo per cápita anual de 2 litros en México. Esto de acuerdo al Consejo Mexicano Vitivinícola (CMV)¹².

Es importante mencionar que el consumo de vino se encuentra fuertemente concentrado en el área de la Ciudad de México, en algunas ciudades importantes como Monterrey y Guadalajara y en las zonas costeras más turísticas¹³.

¹¹ "Wine in Mexico", *op.cit.*

¹² Cf. "Vitivinicultores esperan triplicar consumo de vino mexicano en 2020", obtenido el 15 de enero de 2013 desde EMIS, Fuente: E-mid México Investor Digest

¹³ Cf. "El vino en México: retos y oportunidades" en Altonivel, 4 de enero de 2011, obtenido en octubre 2014 desde <http://www.altonivel.com.mx/7553-el-vino-en-mexico-retos-y-oportunidades.html>

¿Qué nos indican los datos correspondientes al periodo 2007 al 2011, al periodo 2009 al 2013 y a lo pronosticado para el periodo 2013-2018 y el año 2020? Nos indican una clara tendencia a la alza en el consumo de vino en nuestro país y cómo ha evolucionado positivamente en años recientes con crecimientos anuales consolidados. De aquí que la industria del vino en México sea atractiva y por ende una oportunidad de negocio en nuestro país.

De acuerdo a datos de Euromonitor¹⁴, la clase media de nuestro país es quien contribuye a este crecimiento y es la más interesada en conocer más del vino. Por lo que es importante saber cómo está distribuida la población en México. Encontrando así que nuestro país está conformado en un 15% por la clase media, en 5% por la clase alta. Mientras que un 50% está constituido por la clase baja y un 30% son agricultores¹⁵. Aparentemente pudiéramos decir que la clase media representa un porcentaje bajo en la distribución en México. Esto es cierto, sin embargo es importante mencionar que es precisamente la clase media parte fundamental del motor fundamental que impulsa la economía interna de nuestro país¹⁶, pues inversiones nacionales y extranjeras están dirigidas a recuperar su inversión con el mercado interno, donde cada vez hay más consumidores¹⁷. Además de que la clase media se ha incrementado¹⁸.

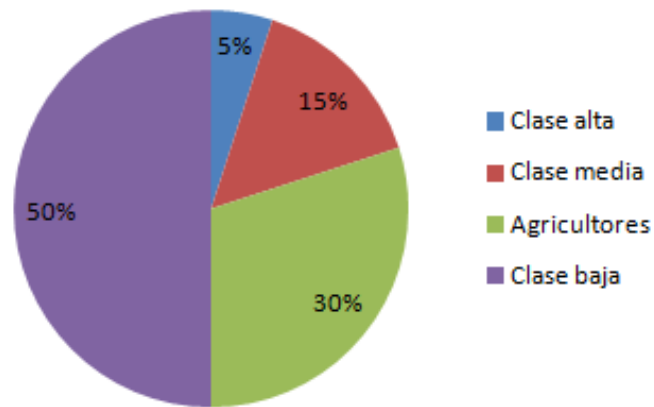
¹⁴ "Wine in Mexico", *op.cit.*

¹⁵ "An increasing opportunity Mexico Wine Market", *op.cit.*

¹⁶ Cf. "Es parte de mi vida: El caso de la clase media mexicana como oportunidad de inversión", obtenido s.f. desde http://alejandrolegorreta.com/site/wp-content/uploads/2015/05/AL_Clase_Media_Mexicana.pdf

¹⁷ Cf. "Clase media impulsará economía mexicana", obtenido el 13 de abril de 2008 desde <http://www.cnnexpansion.com/economia/2008/04/14/clase-media>

¹⁸ Cf. "Medición de la clase media en México", obtenido s.f. desde http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/investigacion/experimentales/clase_media/presentacion.aspx



Gráfica 2. Segmentación demográfica en México
Fuente: Vinísfera

De acuerdo Alejandro Legorreta¹⁹, CEO y cofundador de Sabino Capital:

La clase media en México tiende a ser un grupo de personas que viven en zonas urbanas, que consume, tiene acceso y utiliza el crédito, busca entretenimiento, compra o alquila vivienda, viaja, tiene acceso a internet y usa las redes sociales; asimismo, percibe la educación como una herramienta fundamental para el desarrollo de sus hijos. En resumen, son parte fundamental del motor que impulsa la economía interna, el cual está compuesto por gente trabajadora que ha conseguido cierto nivel de bienestar y que busca seguir subiendo escalones en la pirámide socioeconómica a través de las nuevas generaciones. Para entender la magnitud del desarrollo de la clase media mexicana en los últimos años basta observar algunos datos: de 1973 al 2011 el número de créditos a la vivienda pasó de 51 mil créditos a 1.4 millones; en el periodo de 1950 al 2010 la tenencia de viviendas propias pasó del 64% al 76%; del 2000 al 2013 el número de tarjetas de crédito vigentes creció de 6.4 millones en el 2002 a 25.1 millones en el 2013; el comercio moderno pasó de ocupar un área de superficie de venta de 4.7 millones de metros cuadrados a 23.7 millones en los últimos 19 años; los pasajeros de vuelos nacionales en 23

¹⁹ "Es parte de mi vida: El caso de la clase media mexicana como oportunidad de inversión", *op.cit.*

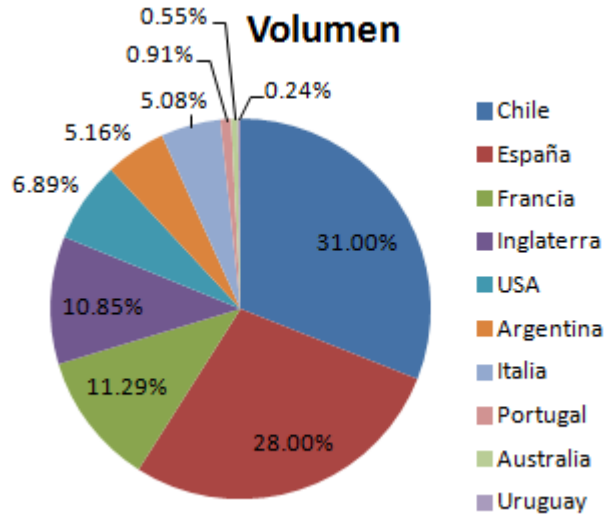
años incrementaron de 10.5 millones a 28 millones; y en 1980 sólo habían 4 millones de automóviles registrados en circulación, mientras que en el 2012 habían 24 millones. A la clase media mexicana aún le queda mucho por aportar a nuestra economía. Datos reveladores como la participación del consumo interno en la economía y el déficit de nueve millones de viviendas hablan por sí solos. Así mismo, cuando comparamos a México con economías similares y desarrolladas, se hace evidente el potencial de nuestra economía interna. Datos como la penetración bancaria, número de automóviles per cápita, primas de seguros como porcentaje del PIB o la penetración de TV de paga indican que en México tenemos un gran potencial para estimular nuestra economía a través del consumo, y que este potencial está dentro de nuestro país.

Debido a lo anteriormente expuesto se puede inferir que la clase media es una clara oportunidad de negocio en nuestro país. Es importante señalar que en Guadalajara casi el 30% de la población pertenece a la clase media alta (C+) y la clase alta (A/B), de acuerdo a datos de AMAI²⁰.

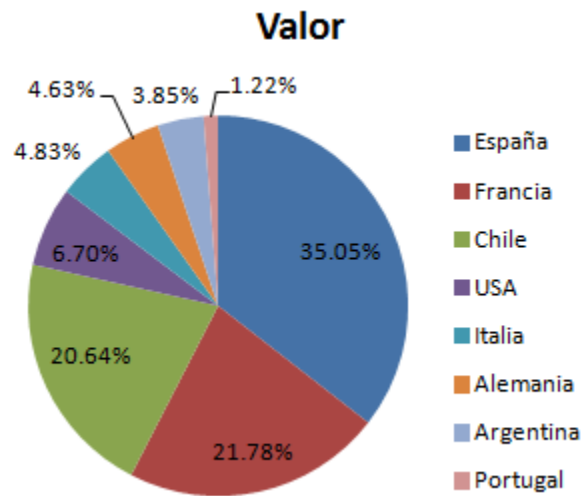
Ahora bien, los vinos mexicanos crecen en popularidad y los productores mexicanos invierten sus esfuerzos para atraer consumidores de la clase media y alta. Sin embargo el consumo de vino en México aún es liderado por vinos de importación, donde el consumo del vino en México es representado en un 70% por vinos importados y un 30% por vinos nacionales²¹. Los países de los que más vino se importa se encuentran: Chile, España y Francia abarcando alrededor del 80% de dichas importaciones, mientras que Portugal, Australia y Uruguay son los que menor participación representan en México siendo ésta del 2% en cuanto a volumen. Las siguientes gráficas nos muestra la participación tanto en volumen como en valor:

²⁰ Cf. Heriberto López Romo, *Los niveles socioeconómicos y la distribución del gasto*, 2009, obtenido el 1 de diciembre de 2015, AMAI, <http://www.amai.org/NSE/NivelSocioeconomicoAMAI.pdf>

²¹ "An increasing opportunity Mexico Wine Market", *op.cit.*



Gráfica 3. Participación de vinos importados (volumen)
Fuente: Vinífera



Gráfica 4. Participación de vinos importados (valor \$)
Fuente: Vinífera

2.2.5 Categorías y preferencias del vino en México

De acuerdo a datos reportados por Marketline durante el 2013²², la categoría más lucrativa en el 2013 la representó el *still wine* o vino de mesa no espumoso, equivalente al 90.3% del valor total del mercado de vino en México. Seguido de la categoría de la champagne representando un 5.6% del valor total. Las categorías: *fortified wine* o vinos fortificados o generosos y *sparkling wine* o vinos espumosos, son las categorías que menor contribución tienen al mercado de vino en México, siendo ésta del 2.2% y del 1.9% respectivamente.

Esta clasificación se puede apreciar en la siguiente tabla:

Category	2013	%
Still wine	757.0	90.3%
Champagne	46.8	5.6%
Fortified Wine	18.8	2.2%
Sparkling wine	15.9	1.9%
Total	838.5	100%

Tabla 3. Categorías del vino en México

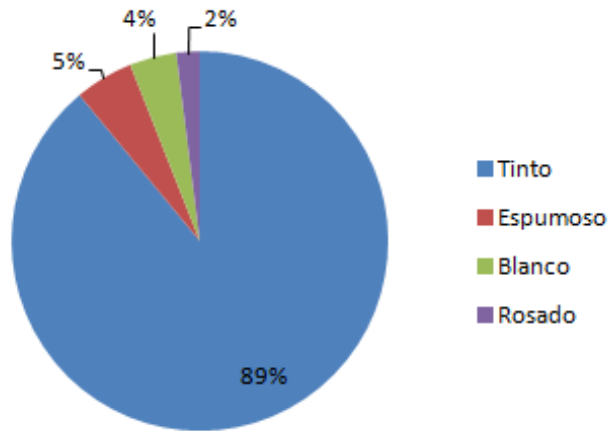
Fuente: Marketline

De acuerdo a información de Euromonitor²³, el consumo del vino mexicano creció un 25% en 2012 y más del 30% en 2013: 56% en etiquetas de tinto, 15% en copas de blanco, 12% prefirieron el espumoso, 17% son rosados, claretos, finos y generosos. De acuerdo a información de Vinífera²⁴, los consumidores de vino en México prefieren en un 89% el vino tinto, mientras que un 5% prefieren el espumoso, seguido en un 4% por el blanco y un 2% el rosado. De aquí que se concluya que los vinos tintos son los que se consumen más.

²² "Wine Industry Profile: Mexico", *op.cit.*

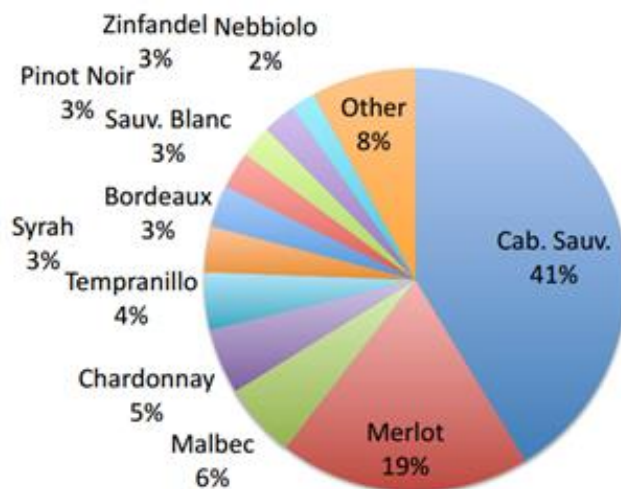
²³ Cf. "Saca copas y números", en EMIS, Fuente: Periódico Mural, 17 de octubre de 2014

²⁴ "An increasing opportunity Mexico Wine Market", *op.cit.*



Gráfica 5. Preferencia de vino en México
Fuente: Vinísfera

Ahora bien, para saber cuál es la varietal o la región preferida entre los consumidores, nos encontramos que de acuerdo a información de Vinísfera²⁰, el 70% de los vinos que se consumen en México se prefiere en un 41% el Cabernet Sauvignon, seguido del Merlot en un 19%, 6% Malbec y en un 5% el Chardonnay. Mientras que entre las uvas menos preferidas se encuentran el Syrah, Bordeaux, Sauvignon Blanco, Pinot Noir y Zinfandel todos en un 3%. Siendo la uva Nebbiolo la menos preferida en un 2%.

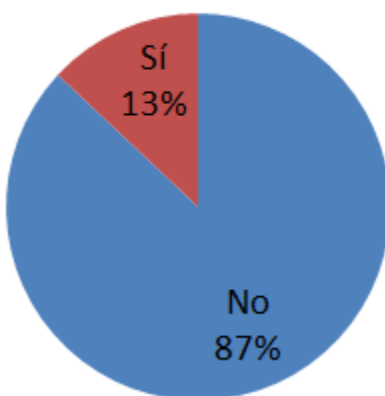


Gráfica 6. Preferencia de varietal o región en México
Fuente: Vinísfera

2.2.6 Asociación a club de vino en México

De acuerdo a información de Vinísfera²⁵, sólo un 13% de los consumidores de vino en México forman parte de un club de vino y sólo un 24% han tomado cursos de vino. De aquí que la creación de un lugar especializado en donde se brinde conocimiento del vino sea vista como un área de oportunidad.

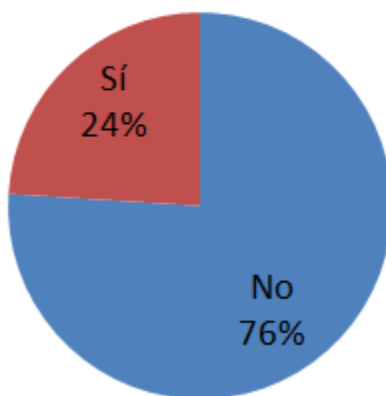
Asociación a club de vino



Gráfica 7. Asociación a club de vino

Fuente: Vinísfera

Han tomado cursos de vino



Gráfica 8. Consumidores que han tomado cursos de vino

Fuente: Vinísfera

²⁵ "An increasing opportunity Mexico Wine Market", *op.cit.*

Lo anteriormente expuesto nos indica claramente que hay una oportunidad de negocio en el mercado del vino en México, pues México ha presentado un crecimiento anual del consumo de éste, además de que se ve con buenos ojos el que siga incrementándose. Ciudades importantes como Ciudad de México, Monterrey y Guadalajara así como las zonas costeras más turísticas de nuestro país conforman el área en donde el consumo de vino se encuentra fuertemente concentrado. Recordemos que la clase media es quien contribuye a esto. Por lo que es importante enfocarse a esta clase quien ha presentado crecimiento además de que está deseosa de tener un mayor conocimiento del vino. En Guadalajara casi el 30% de la población pertenece a la clase media alta. Por lo que pensar en la creación de un lugar especializado donde se provea de conocimiento, se impulse la cultura del vino y se fomente el consumo del vino es una oportunidad de negocio en nuestro país, siendo Guadalajara una de las ciudades en la cual establecer dicho lugar.

CAPÍTULO III

Análisis de metodologías de investigación plan de negocio

Existen diferentes metodologías para formular, gestionar y evaluar proyectos, las cuales son: desarrollo de investigación, desarrollo de proyectos, plan estratégico de negocios. La metodología que dará solución a la problemática expuesta en el Capítulo I será la de **Plan de Negocios** y es la que se desarrollará a lo largo de este trabajo recapitulando conceptos, herramientas y filosofías aprendidas durante la maestría y que nutren a dicha metodología.

CAPÍTULO IV

Selección y justificación de metodología de investigación plan de negocio

Como se mencionó en el anterior capítulo, la metodología **Plan de Negocios** es la que se utilizará. Ahora bien, ¿por qué un plan de negocios es la metodología a utilizar a la problemática expuesta en el Capítulo I? La respuesta radica en que es a través de la creación de un negocio la manera en que se cubriría la necesidad no atendida en el mercado pues se creará un: espacio establecido y especializado en Guadalajara donde se provea de conocimiento, se impulse la cultura del vino, se fomente el consumo de éste brindando una experiencia personalizada en la degustación del mismo cuya ventaja competitiva sea el ofrecer una experiencia completa de manera regular, pues no será un evento especial ni por única ocasión como actualmente se ofrece en el mercado.

En dicho plan de negocio se describirán y desarrollarán los procesos necesarios que cubrirán áreas financieras, operativas, de mercado y de recursos humanos. Así como nos auxiliaremos del artículo “How to write a great business plan”²⁶, de la red de valores según lo expuesto en el libro “Coo-petencia”²⁷ y de los aspectos a considerar según artículo “4 Steps to a happy startup”²⁸. Así como lecturas de: “El liderazgo al estilo de los jesuitas”²⁹ y “Los dilemas éticos de la empresa contemporánea”³⁰.

²⁶ Cf. William A. Sahlman, “How to write a great business plan”, en Harvard Business Review, Vol.75 Issue 4, 1997, pp. 98-108, obtenido el 14 de octubre de 2015 desde la base de datos Ebsco Host.

²⁷ Cf. Barry J. Nalebuff y Adam M Brandenburger, *Coo-petencia*, Norma, 2005.

²⁸ Cf. *4 Steps to a happy startup*, s.f., obtenido el 20 de mayo de 2015 desde <http://www.thehappystartupschool.com/ebook/>

²⁹ Cf. Chris Lowney, *El liderazgo al estilo de los jesuitas*, Norma, Colombia, 2004.

³⁰ Cf. Carlos Llano Cifuentes, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, FCE, México, 2000.

CAPÍTULO V

Hipótesis de investigación

5.1 Hipótesis sobre el plan de negocio propuesto y el desarrollo de las personas

HA1: El plan de negocio propuesto facilita al desarrollo de las personas.

HA0: El plan de negocio propuesto no facilita al desarrollo de las personas.

5.2 Hipótesis sobre el plan de negocio propuesto y el brindar un servicio a la comunidad

HB1: El plan de negocio propuesto facilita el servir a la comunidad.

HB0: El plan de negocio propuesto no facilita el servir a la comunidad.

5.3 Hipótesis sobre el plan de negocio propuesto y generar utilidades

HC1: El plan de negocio propuesto facilita la generación de utilidades.

HC0: El plan de negocio propuesto no facilita la generación de utilidades.

5.4 Hipótesis sobre el plan de negocio propuesto y la permanencia de la empresa ante un mundo tan competitivo

HD1: El plan de negocio propuesto facilita la permanencia de la empresa ante un mundo tan competitivo.

HD0: El plan de negocio propuesto no facilita la permanencia de la empresa ante un mundo tan competitivo.

5.5 Hipótesis sobre el negocio propuesto y su viabilidad

HE1: El negocio propuesto es viable.

HE0: El negocio propuesto no es viable.

CAPÍTULO VI

Objetivos de investigación

Se persiguen seis objetivos:

Referente a la creación de un plan de negocio que desarrolle personas

1. Identificar y desarrollar los elementos necesarios en la creación de plan de negocio que contribuirán al desarrollo de las personas tanto que integran la compañía como de las personas que se relacionan con ella.

Referente a la creación de un plan de negocio que brindará un servicio a la comunidad

2. Analizar la industria de bebidas alcohólicas a un nivel macro para así posicionar el consumo del vino de mesa en México identificando los vinos preferidos.
3. Identificar y desarrollar los elementos necesarios en la creación del plan de negocio que cubrirán la necesidad del mercado.

Referente a la creación de un plan de negocio que generará utilidades

4. Identificar punto de equilibrio, utilidades y retorno de la inversión del negocio.

Referente a la creación de un plan de negocio que facilite permanencia

5. Identificar los pilares que facilitarán la perdurabilidad y permanencia de la empresa en un mundo tan competitivo.

Referente a la creación de un negocio viable

6. Identificar si el negocio propuesto es viable mercadológica y económicamente.

CAPÍTULO VII

Marco teórico

En este capítulo desarrollaré aquellos conceptos y filosofías que he considerado para la creación del plan de negocio que expondré en el capítulo VIII.

7.1 Dilemas éticos de la empresa contemporánea

Carlos Llano Cifuentes nos expone³¹: “la empresa no es una conjugación de elementos, ni una combinación de actividades, **es una comunidad de personas**. La **dignidad** es única, no hay otra y se vincula con los derechos humanos. Los valores dominantes constituyen el factor de éxito en las empresas. Los **valores** en una empresa son fundamentales para realizar las actividades cotidianas a conciencia. Las **virtudes** son hábitos incorporados voluntariamente para el desarrollo humano. El hombre tiene cuatro modos básicos de enfrentarse a la realidad: con prudencia, con justicia, con fortaleza y templanza. Uno de los dilemas éticos de la empresa es tener libertad como empresa para operar pero a la vez es tener **responsabilidad** ante la sociedad”.

De aquí que la ética de la empresa debe elaborarse desde y para la persona. Tanto inversionistas, proveedores y personas que laboran dentro de la empresa deben ser responsables de las actividades morales o éticas de la empresa, desvinculando a aquellas que juegan una doble moral. Cuando se piense en la creación de una empresa es necesario propiciar y mantener un ambiente donde los trabajadores y empleados se desarrollen individualmente y como comunidad social, permitiendo y estimulando en ellos motivaciones trascendentales. Siendo responsables de nuestras acciones a todos niveles: inversionista, directivos, empleados, proveedores; haciendo conciencia de lo que hacemos o dejamos de hacer para obtener beneficios; considerando el impacto ecológico que nuestras acciones conllevan.

Carlos Llano Cifuentes nos indica³²: “a la empresa se le asignan 4 finalidades: **desarrollo de personas que integran a la empresa y con las que se relaciona, servir a la comunidad a través de sus productos y servicios, generar un valor económico agregado y dotar a la empresa de capacidad de permanencia.**”

Estos son los pilares que deberemos considerar y que garantizarán el éxito de cualquier empresa.

³¹ *Loc. cit.*

³² *Loc. cit*

7.2 4 Steps to a happy startup

Ahora bien, la empresa es una comunidad de personas como se mencionó párrafos arriba, sin embargo es necesario señalar como lo menciona este artículo³³ que:

Es la **pasión, felicidad y personas comprometidas** en las empresas lo que contribuye a obtener utilidades en las mismas. Un empleado feliz se sentirá motivado, creativo, positivo y estará abierto a nuevas ideas de tal manera que trabajará con todo su potencial y será más productivo. Como diría el fundador de Virgin Group, Richard Branson: diviértete, hazlo bien y el dinero llegará. Los negocios cuya base es la pasión forman las bases para el éxito a largo plazo.

De aquí que sea necesario contar con empleados apasionados con su trabajo, pues es la pasión la que se verá reflejada en la calidad del servicio o producto que los empleados proporcionen creándose así relaciones duraderas con los clientes. Considero como base de cualquier negocio: hacer lo que se ama, con la gente que se quiere y que compartan la misma pasión que uno por realizar el trabajo. El contar con un equipo apasionado y feliz contribuirá al éxito de cualquier compañía.

En este mismo artículo se menciona que³⁴:

Antes de iniciar con un negocio es vital encontrar el **propósito** personal que te dirige a hacerlo ya que esto te ayudará a crear un negocio sustentable en el cual crees de manera apasionada. Grandes líderes nos mencionan que debe existir un balance entre el propósito y las ganancias. El propósito estará encaminado al deseo de hacer la diferencia. El tener un propósito conecta emocionalmente a los clientes y personas que querrán formar parte del equipo, quienes irán conceptualizando a la empresa como una empresa a la que le importa la sociedad y contribuye a ésta. Sólo cuando se tiene un propósito claro y bien definido se contarán con metas, aspiraciones y visiones claras. Como bien menciona Simon Sinek: la gente no compra lo que haces, compra el por qué de lo que haces.

³³Loc. cit

³⁴ Loc. cit

Sin importar cuán grande o pequeño es un negocio, se debe tener claro el propósito por el cual se hace el negocio. De acuerdo a lo que se menciona en el párrafo anterior, se puede inferir que el propósito es algo trascendental y no es sólo hacer dinero, pues de ser éste el propósito bastaría con que existiera una crisis financiera para ver lo que pasaría con el negocio. El propósito va más allá: está relacionado con los valores, el propósito no es lo que se hace sino que es la razón de por qué se hace lo que se hace. De tal manera que se logre conectar de manera emocional con la audiencia. Debe existir un equilibrio entre las ganancias y el propósito, pues si bien las ganancias sirven como un indicador a corto plazo sobre cómo va el negocio, el propósito es más tardado y es difícil de monitorearse.

Algo importante que también se menciona en el artículo³⁵ es que: “los productos y servicios son fáciles de imitar, sin embargo la cultura de una compañía no se puede copiar. La cultura tiene que ver con la gente y el ambiente que se crea. Invertir en la cultura pagará dividendo a largo plazo y dará protección en los momentos difíciles”.

Cuando los valores, la misión y visión de una empresa están ausentes todas las decisiones se basarán en ganancias y lo que se logre será suficiente ya que las inexistentes metas hacen que la consecución de logro por ínfimo que éste sea, sea suficiente.

Para hacer un negocio diferente al de la competencia es necesario cuidar a nuestros clientes. Al igual que con los empleados que laborarán en la empresa, es importante conocer a nuestros clientes: saber quiénes son, cuál es su mundo, qué es lo que les apasiona, lo que les preocupa y lo que les motiva. Tener el conocimiento de nuestros clientes nos pondrá en ventaja respecto a la competencia pues estaremos mejor posicionados para cubrir las actuales y nuevas necesidades de los clientes. Generándose por ende ganancias del negocio, las cuales resultarán de contar con clientes satisfechos y leales. Además de generar ganancias, se crearán relaciones duraderas provenientes de un sentimiento de confianza y cooperación mutua, creando así la base de un negocio sustentable.

³⁵ *Loc. cit*

7.3 How to write a great business plan

En un plan de negocio se debe tener identificados dos momentos³⁶: 1. ¿Con qué ventas el negocio empezaría a generar utilidades? 2. ¿Cuándo es positivo el flujo de efectivo? Sin embargo, además de esto es necesario desglosar los cuatro factores que son interdependientes y críticos para cualquier plan de negocio:

1. Las personas. ¿Qué tanto conoce el equipo que construye el plan de negocio a la industria y a la dinámica que impera en ella? , ¿quiénes son los competidores? ¿quiénes son los clientes?, ¿quiénes son los proveedores?
2. La oportunidad. El propósito del negocio: ¿qué venderá y a quién? ¿qué tan rápido crecerá el mercado del producto que se oferta?
3. El contexto. Factores externos que no están en el control del empresario y que rodean al negocio, por ejemplo: factores económicos, demográficos.
4. Riesgos y beneficios (Ventajas, oportunidades).

Las **personas**: el emprendedor debe conocer a las personas que trabajarán con él y que formarán parte de su equipo. Es necesario tener el *curriculum vitae* de estas personas, para conocer qué han hecho en el pasado y que servirá en un futuro al negocio. A la vez se debe conocer a competidores, clientes, proveedores. Si se está considerando presentar un plan de negocios a algún accionista se debe considerar que éstos invierten en la gente, no en las ideas ni en los productos o servicios. Por lo que se deberá hablar exhaustivamente en él sobre las habilidades y experiencia con las que cuentan las personas que conformarán al equipo de trabajo. Algunas de las preguntas que se deberá plantear en cualquier plan de negocio: ¿quiénes son los fundadores, de dónde vienen, qué estudios han realizado, en dónde, en dónde han trabajado y para quién, cuáles son sus logros profesionales y personales, cuál es su reputación, qué experiencia del pasado está relacionada directamente con la oportunidad de negocio que están buscando, con qué habilidades, destrezas, conocimiento y experiencia cuentan, quién más debe estar en el equipo, están preparados para contratar personal de alta calidad, cómo reaccionarán ante la adversidad, cuáles son sus motivaciones, que tan comprometidos están con esta oportunidad de negocio?

³⁶ William A. Sahlman, *op. cit.*

El producto o servicio que se pretende desarrollar debe ser analizado de tal manera que se identifiquen debilidades/amenazas y fortalezas en el contexto del cual forma parte. El equipo de trabajo debe estar listo para mitigar el impacto de eventos difíciles.

La **oportunidad**: ¿qué tan rápido crecerá el mercado del producto que se oferta?, ¿actualmente es la industria atractiva?. La mayoría de los accionistas no invertirán en negocios que no despierten en 5 años. El emprendedor debe estar seguro de que está entrando a una industria en crecimiento, lo que hará atractivo al negocio. Se debe especificar la manera en cómo se obtendrán ganancias de tal manera que los accionistas quieran invertir. Algunas de las preguntas que se deberán plantear en cualquier plan de negocio: ¿quiénes son los clientes, cómo deciden comprar el producto o servicio propuesto, a qué grado el producto convencerá al cliente de comprarlo, cómo se determinará el precio al producto, cuánto costará atraer un cliente al negocio tanto en tiempo como en recursos, cuánto costará producir el producto, cuánto cuesta mantener al cliente, cuándo se tendrá que comprar recursos, materia prima, contratar nuevo personal, cuándo se tendrá que pagar por ellos, cuánto tiempo toma tener más clientes, cuánto es el capital requerido, quién es la competencia actual, qué es lo que controlan, cuáles son sus fuerzas y debilidades, cómo reaccionarán ante la entrada de un nuevo competidor, cómo reaccionaremos ante tal respuesta, quién más podría ver y explotar la misma oportunidad, habrá manera de hacer alianzas con la competencia? Los inversionistas buscan negocios en donde se venda mucho, al menor costo y al mayor plazo de pago. En la oportunidad del negocio también se debe demostrar y analizar qué tan rápido crecerá ésta, es decir, expandir el portafolio de productos: qué variedad de productos o servicios se pueden ofertar, si se pretende crecer geográficamente.

El **contexto**: ambiente macroeconómico, inflación, tasas de cambio, así como leyes y regulaciones gubernamentales deben ser estudiadas. Todo plan de negocios debe tener el marco del contexto. Deben resaltar el conocimiento del contexto y como éste ayuda a lo que se propone en el plan de negocio. Además de presentar cómo el contexto cambiará y cómo afectará al negocio. Además de mencionar qué se hará en caso de que el contexto se torne desfavorable. Así como mencionar cómo el negocio podría afectar el contexto de manera favorable.

Riesgos y beneficios: si bien es cierto que el futuro es difícil de predecir, es necesario mencionar al accionista qué riesgos y beneficios se pueden tener en el negocio que se pretende crear. Estos riesgos están relacionados con las personas, la oportunidad y el contexto: ¿qué pasa si alguno de los líderes de negocio se va, qué pasa si algún competidor responde de manera más agresiva a lo esperado, qué pasa si de pronto existiese alguna revolución o enfrentamiento en países productores del vino, alguna huelga relacionada con la materia prima? ¿qué es lo que haría el personal que está a cargo de la administración del negocio? ¿Existe la posibilidad de vender o crear alianza con la competencia en caso de que las cosas no salgan como se espera, cuál sería la dirección a tomar?

El administrador del plan de negocio debe contar con capacidad de análisis de tal manera que se pregunte: ¿cómo va el negocio de acuerdo a las proyecciones?, ¿qué decisiones ha tomado el equipo respecto a nueva información, respecto a los cambios que han ocurrido?, ¿algún factor externo en el contexto en el que se desarrolla el negocio ha cambiado y ha requerido algún financiamiento adicional?, ¿el equipo en algún momento predijo este cambio? El hacer estas preguntas no sólo hará que el negocio fluya de manera constante sino que ayudará a reconocer triunfos y aciertos así como errores.

Hacer pruebas con un grupo de clientes potenciales acerca del producto que se pretende lanzar así como observar el comportamiento de éste, nos ayudará a sofisticar y perfeccionar el negocio que se pretende lanzar al mercado. Pues nos ayudará a enfocarnos en qué recursos o etapa del negocio se requiere invertir más dinero.

7.4 Coo-petencia

¿Se debe ver a la competencia como un rival a vencer? De acuerdo al libro de Coopetencia³⁷, no se debe ver a la competencia como un rival a vencer. Al crear un negocio se deben considerar cinco partes como parte de la estrategia para cambiar el juego de los negocios y obtener el máximo beneficio sin necesidad de que otros pierdan. Competencia significa que uno gana y otros pierden. Coopetencia significa que todos ganan. Coopetencia es complementar acciones para ampliar el mercado, es hacer un océano azul donde no importe la competencia, es generar acciones conjuntas para capturar nuevos mercados o ampliar los existentes. El método que se propone en el libro

³⁷ Barry J. Nalebuff y Adam M. Brandenburger, *op. cit.*

Coopetancia se basa en la teoría del juego. Las partes básicas de este juego son: los jugadores, valores agregados, reglas, tácticas y extensión.

Jugadores: son los clientes, proveedores, competidores y complementadores que forman la red de valores. Nuestros amigos en la red de valores son los clientes, proveedores y complementadores, hay que mantener un trato muy bueno con ellos, así como tener muy cerca a nuestros competidores.

Valor agregado: encontrar la manera de hacer un producto mejor y tratar de usar los recursos en forma eficaz.

Reglas: en el mundo de los negocios existen muchas reglas de juego que provienen tanto de las cláusulas de los contratos, de las costumbres así como de las leyes. Las reglas establecidas en los contratos, son las que dan forma a la relación entre la empresa, sus clientes, sus proveedores y los otros protagonistas del juego.

Tácticas: se puede cambiar el juego cambiando las percepciones de las personas. Este es el dominio de la táctica. Hasta cierto punto, todo es una táctica. Todo lo que uno hace, y lo que no hace, transmite una señal. Estas señales les dan forma a las percepciones que la gente tiene del juego. Es preciso tomar en cuenta las percepciones para saber en qué juego está uno en realidad y para dominar la manera de cambiarlo.

Extensión: para identificar la extensión del juego se debe saber hasta dónde son las limitaciones de cada participante, también el valor agregado, reglas y tácticas. Todo juego se desarrolla dentro de un contexto más grande. Esto es lo que permite ampliar o, simplemente, mover los límites de un juego.

7.5 El liderazgo al estilo de los jesuitas

Ahora bien, un ejemplo que considero importante mencionar es la empresa que lleva casi 500 años de vida: la Compañía de Jesús³⁸. ¿Cuál es su secreto?, ¿qué es lo que la hace permanecer?. La base para esta existencia radica en el concepto que los jesuitas tienen sobre liderazgo así como en sus principios. Mismos que se aplican en toda la vida de la

³⁸ Chris Lowney, *op.cit.*

persona. Todo liderazgo empieza por saber dirigirse a sí mismo. Tener conocimiento de sí mismo es la base. El liderazgo no está reservado para unos cuantos mandamases de grandes compañías ni tampoco se limitan las oportunidades de liderazgo al escenario de trabajo. Podemos ser líderes en todo lo que hacemos: en el trabajo y en la vida diaria, cuando enseñamos y cuando aprendemos de los demás, practicando siempre con sentido *magis*. De aquí que sea imperativo al iniciar un negocio considerar los cuatro valores que son fundamento de liderazgo:

1. Conocimiento de sí mismo (entender fortalezas, debilidades, valores y visión del mundo)
2. Ingenio (innovar confiadamente y adaptarse a un mundo cambiante)
3. Amor (tratar al prójimo con amor y actitud positiva)
4. Heroísmo (fortalecernos a nosotros mismos y a los demás con aspiración heroicas, dar más de lo que pensamos, ir más allá)

CAPÍTULO VIII

Plan de negocios

8.1 La empresa, sus productos y servicios

8.1.1 Plan estratégico general o concepto de negocio

Este proyecto pretende innovar la experiencia del consumo de vino en Guadalajara. Para ello se establecerá un espacio cuya ventaja competitiva sea el ofrecer una experiencia completa de manera regular, pues no será un evento especial ni por única ocasión como actualmente se ofrece en el mercado. La característica que predomina en la experiencia actual de catar y degustar vino en Guadalajara es a través de diplomados, cursos, eventos, festivales, catas especiales los cuales tienen lugar de manera mensual y/o anual. Además de que la variedad de vinos que se ofrece es limitada. Siendo los restaurantes, bares, tiendas especializadas, casas productoras o distribuidores los lugares que proporcionan esta experiencia. En algunos bares y restaurantes, el personal que ofrece la variedad de vinos no cuenta con conocimiento profundo sobre los vinos brindando una pobre experiencia de degustación en el consumidor.

Lo que ofrecemos en *Vineyard Vibes* es la creación de un espacio establecido y especializado en Guadalajara donde se provea de conocimiento, se impulse la cultura del vino, se fomente el consumo de éste brindando una experiencia personalizada en la degustación del mismo a través de personal apasionado y capacitado que orientará al cliente en todo momento. Siendo reconocida como empresa líder, como punto demandante de distinción por su pasión en el servicio, responsabilidad social y alta calidad. Donde la principal ventaja competitiva sea el ofrecer una extensa variedad de vinos y una experiencia completa de manera regular, ya sea por coqueo, con opción a maridaje, servicio de catas (3 copas por países, uvas o mezclas) o servicio a eventos especiales (barra de vinos y maridaje). En donde los bocadillos resaltarán sabores y el ambiente del lugar fomentará al comensal a usar todos los sentidos.

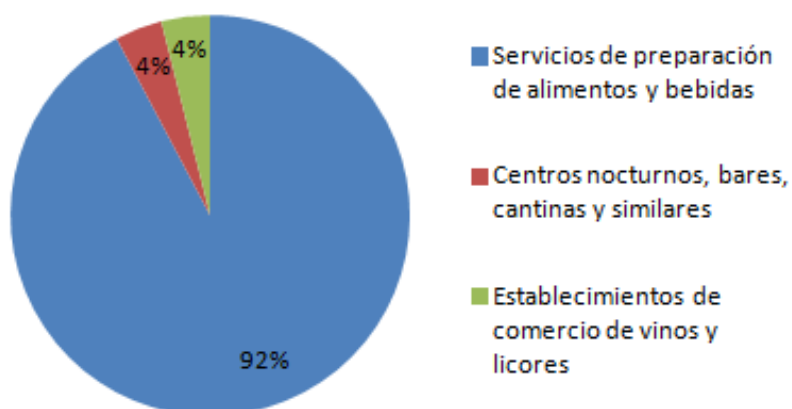
Vineyard Vibes además de crear una experiencia personalizada será una fuente importante de promoción para vinos mexicanos, ayudando al crecimiento de casas productoras mexicanas y por ende a la generación de más empleos en nuestro país. Siendo así una empresa comprometida con el bienestar social.

8.1.2 Análisis del entorno competitivo de la empresa o sector

La principal competencia que se detecta para este negocio son:

- Restaurantes, tiendas especializadas y bares ya establecidos en Guadalajara. Cuentan con una clientela establecida y tienen contratos con proveedores específicos y amplias líneas de crédito. Muchos de estos restaurantes, tiendas especializadas y bares cuentan con variedad de vinos de mesa y tienen la opción de realizar eventos y catas a discreción de los propietarios. Algunos cuentan con personal calificado que tiene conocimiento del vino.

De acuerdo al Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE)³⁹, en Guadalajara existen 11,527 negocios en donde se vende y/o consume vinos y licores. Siendo la participación de estos representada de la siguiente manera:



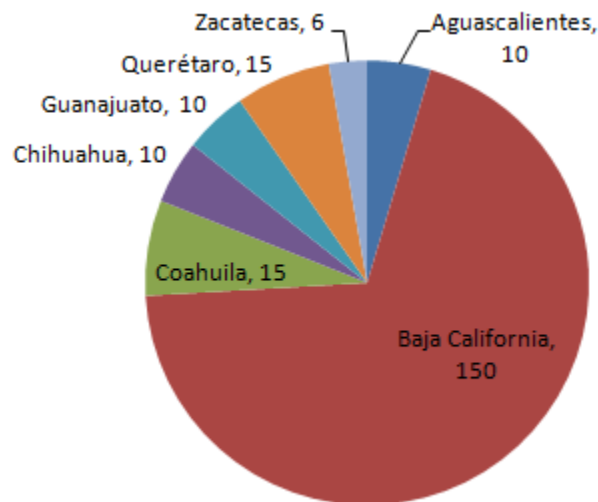
Gráfica 9. Unidades económicas en Guadalajara en donde se vende y/o consume vinos y licores

Fuente: elaboración propia (2015) con datos de DENUE

³⁹ Cf. Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. DENUE. México, 2014, obtenido el 1 de diciembre de 2015 desde <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/>

- Eventos especiales que promocionan el consumo del vino mediante catas o eventos de entretenimiento como ferias y espectáculos musicales de manera anual o mensual. Por lo general, en las catas se cuenta con personal calificado que tiene conocimiento del vino, pero no se cuenta con personal calificado en eventos de entretenimiento pues estos son espacios enfocados a promoción. La variedad de vinos es limitada.
- Casas productoras y distribuidores de vinos que promocionan el consumo del vino mediante catas, talleres, ferias y cursos de manera anual o mensual. Cuentan con personal calificado que tiene conocimiento del vino y la variedad de vinos es limitada.

Datos del Consejo Mexicano Vitivinícola⁴⁰ nos indican las casas productoras existentes en nuestro país. La siguiente gráfica nos muestran los estados de nuestro país en donde se encuentran:



Gráfica 10. Casas productoras de vino en México

Fuente: elaboración propia (2015) con datos del Consejo Mexicano Vitivinícola

⁴⁰ Cf. Consejo Mexicano Vitivinícola. México, 2014, obtenido el 1 de diciembre de 2015 desde <http://www.uvayvino.org/index.php/noticias/22-economia-y-mercados>

Sin embargo, ¿se debe ver a la competencia como un rival a vencer? Como se mencionó en el capítulo VII y basándonos en el libro de Coopetencia, no se debe ver a la competencia como un rival a vencer. Al crear un negocio se deben considerar cinco partes como parte de la estrategia para cambiar el juego de los negocios y obtener el máximo beneficio sin necesidad de que otros pierdan. Este método se basa en la teoría del juego. Las partes básicas de este juego son: los jugadores, valores agregados, reglas, tácticas y extensión.

Dentro de los **jugadores** se encuentran: los clientes, proveedores, complementadores y competidores. En el plan de negocio propuesto los jugadores serán los siguientes:

- **CLIENTES:** clase media y alta que representan el 20% de la población en México. Mercado que destina la mayor parte de su gasto promedio trimestral en el consumo de alimentos y bebidas fuera del hogar⁴¹.

De acuerdo a datos de AMAI⁴², en Guadalajara, casi el 30% de la población pertenece a la clase media (C+) y alta (A/B).

NIVEL	AMCM	GUADALAJARA	MONTERREY
A/B	6.1%	9.8%	8.8%
C+	12.2%	15.9%	16.7%
C	16.4%	21.0%	20.2%
D+	38.2%	37.1%	35.0%
D	18.8%	12.3%	17.1%
E	8.3%	4.0%	2.4%

Tabla 4. Niveles Socioeconómicos en México

Fuente: AMAI

⁴¹ "Medición de la clase media en México", *op.cit.*

⁴² Heriberto López Romo, *Los niveles socioeconómicos y la distribución del gasto*, 2009, obtenido el 1 de diciembre de 2015, AMAI, <http://www.amai.org/NSE/NivelSocioeconomicoAMAI.pdf>

- **PROVEEDORES:** casas productoras de vino mexicano como: Adobe Guadalupe, La Trinidad, Mogor Badán, Casa de Piedra, Casa Madero, entre otros; distribuidores de vino como: Vinaterra, Viparmex, Vinos América, Vinos del Mundo, entre otros. Se creará alianzas que incluirán: generación de contratos de distribución de los productos, contribución de los proveedores para habilitar nuestro punto de venta, seremos los que ofertaremos e introduciremos los nuevos productos a distribuir por nuestros proveedores.
- **COMPLEMENTADORES:** maridaje que consiste en bocadillos hechos de carne, pollo o pescado, bocadillos hechos a base de queso o verdura y bocadillos dulces o botanas como granos o frutos secos.
- **COMPETENCIA:** restaurantes, tiendas especializadas, bares, casas productoras y distribuidores de vino establecidos en Guadalajara. Como se mencionó en el apartado 8.1.2 Análisis del entorno competitivo de la empresa o sector del presente capítulo, existen 11,527 negocios de esta índole en Guadalajara y 216 casas productoras en México.

Nuestro **valor agregado:** el ofrecer una experiencia completa de manera establecida para la degustación de vino ya que no es un evento especial ni por única ocasión como actualmente se ofrece en el mercado; el ofrecer variedad de vinos, de diferentes países, uvas y añejamientos; el contar con personal altamente calificado que ofrecerá servicio personalizado brindando conocimiento, servicio y amabilidad; el ofrecer conocimiento sobre vinos a un precio competitivo en la ciudad de Guadalajara; el crear alianzas estratégicas empresariales con nuestros proveedores como se detalló en la parte de jugadores.

Pensando en que cambios relativamente pequeños en las **reglas** de los negocios pueden producir cambios significativos en los resultados, algunas cláusulas que se manejarán para lograr una buena relación será el establecimiento de sistema de descuentos a nuestros clientes por: recomendarnos en redes sociales como por ejemplo el sistema *Groupon*, por ser clientes frecuentes, al formalizar pedidos de eventos con antelación pues no se incurrirán en gastos adicionales.

Como **táctica** se establecen sistemas de retroalimentación de nuestros clientes, donde nos califican sobre la calidad de vinos y el servicio proporcionados. A la vez para conocer a cada uno de nuestros clientes se registrarán los tipos de vino escogidos por ellos en cada visita.

Inicialmente la **extensión** del negocio se centra en Guadalajara. Una vez operando el negocio, observaremos el juego en general de tal manera que definiremos mover límites o ampliarlos, viendo como oportunidad a Zapopan como el siguiente municipio para expansión o bien los estados de la República Mexicana que son productores del vino, todo esto después de hacer la investigación de mercado correspondiente para cada opción.

8.1.3 Visión, misión, valores y objetivos estratégicos

Misión

Brindar una experiencia personalizada en la degustación del vino en una atmósfera que estimule la cultura a través de los sentidos.

Visión

Ser una empresa líder en Guadalajara reconocida como un punto demandante de distinción por la pasión entregada de todas las personas internas y externas que la integran. Siendo reconocida por su servicio, responsabilidad social y alta calidad.

Valores

- Lealtad.- Mantener la lealtad de nuestros clientes a través de la mejora continua.
- Servicio.- Nuestro servicio hacia los clientes será personalizado, amable y asegurándonos de que nuestros clientes están encontrando lo que buscan.
- Pasión.- Nuestra entrega será inigualable y la transmitiremos a los clientes.
- Liderazgo.- Nuestra empresa siempre estará identificada como líder en atención, precios y servicio.

- Innovación.- Siempre encontraremos una manera nueva de presentar a los clientes la cultura, diversidad de vinos y una base documental de su viaje por las diferentes regiones y tipos de vinos.
- Personas.- Nuestra empresa estará basada en la confianza y en el respeto mutuo, creando relaciones personales de tal manera que se alineen los hechos con las palabras, escuchando opiniones y comunicándonos de forma abierta y sincera.

Objetivos Estratégicos

- Proporcionar la más alta diversidad de vinos con un servicio personalizado.
- Conseguir la lealtad de nuestros clientes.
- Innovar constantemente en nuestros menús y medios tecnológicos.
- Lograr el máximo potencial de nuestros empleados.
- Alcanzar un crecimiento económico que nos permita mantenernos y seguir creciendo en años futuros.

8.1.4 Estrategia de entrada y crecimiento

Ofrecer conocimiento sobre vinos a un precio competitivo en la ciudad de Guadalajara. Lograr la satisfacción del cliente. Capacitar a nuestros empleados de manera que se logre ofrecer una atención integral (conocimiento, servicio, amabilidad).

Generar un alto impacto positivo en la población interesada en la cultura del vino en Guadalajara posicionando a la empresa como líder en el mercado. Lograr que nuestros clientes regresen y nos recomienden.

Establecer alianzas estratégicas empresariales tanto con casas productoras de vino mexicano (Adobe Guadalupe, La Trinidad, Mogor Badán, Casa de Piedra, Casa Madero) como con los distribuidores (Vinaterra, Viparmex, Vinos América, Vinos del Mundo). Esta alianza incluirá:

- Generación de contratos de distribución del producto con los proveedores.
- Contribución de los proveedores para habilitación de nuestro punto de venta.

- Ser la oferta más integral, diversa y de mejor calidad, ofreciendo los nuevos productos a distribuir por nuestros proveedores.

8.2 Investigación y análisis de mercado

8.2.1 Clientes

Esperamos alcanzar a un mercado amplio de jóvenes de clase media y alta que disfruten y valoren la experiencia de probar y conocer nuevos estilos de vinos.

Clientes que deseen pasar un buen rato y de disfrutar una experiencia diferente, de probar algo nuevo y de darle un nuevo sentido a los sabores conocidos.

Como lo presentado en el Capítulo II punto 2.2.4, de acuerdo a datos de Euromonitor⁴³, la clase media de nuestro país es quien contribuye al crecimiento del consumo de vino en nuestro país y es la más interesada en conocer más del vino. Siendo Guadalajara una de las ciudades en donde el consumo del mismo se encuentra fuertemente concentrado. Recordemos que la clase media es el motor que impulsa la economía interna de nuestro país⁴⁴ y es quien destina la mayor parte de su gasto promedio trimestral en el consumo de alimentos y bebidas fuera del hogar⁴⁵.

Alrededor del 20% de la población en México la conforman la clase media y la clase alta⁴⁶. En Guadalajara, casi el 30% de la población pertenece a la clase media (C+) y alta (A/B)⁴⁷.

⁴³ "Wine in Mexico", *op.cit.*

⁴⁴ "Es parte de mi vida: El caso de la clase media mexicana como oportunidad de inversión", *op.cit.*

⁴⁵ "Medición de la clase media en México", *op. cit.*

⁴⁶ "An increasing opportunity Mexico Wine Market", *op.cit.*

⁴⁷ Heriberto López Romo, *op. cit.*

8.2.2 Tamaño del mercado y proyecciones a cinco años

Como lo presentado en el Capítulo II punto 2.2.4, para hablar del crecimiento del vino en México, nos remitimos a datos de Marketline reportados en 2013⁴⁸ para el periodo del 2007 al 2011, en donde el valor (\$) del consumo de vino presentó una tasa de crecimiento anual compuesta del 10.8%, en comparación con las tasas del mismo periodo de Estados Unidos y Canadá de 3.3% y 3.4% respectivamente. Esto nos indica un incremento importante de consumo en México pues éste es mayor al presentado por países de gran consumo. Asimismo es importante señalar el volumen consumido en dicho periodo, el cual presentó una tasa (CAGR) de 9.7% para alcanzar 57.5 millones de litros en el 2011. Se estima que México llegará a los 81.5 millones de litros consumidos al finalizar el 2016, representando una tasa (CAGR) del 7.2% en el periodo 2011-2016.

Adicional conviene destacar que se estima se triplique en el 2020 el consumo de vino mexicano, llegando hasta 200 millones de litros, siendo así el consumo per cápita anual de 2 litros en México. Esto de acuerdo al Consejo Mexicano Vitivinícola (CMV)⁴⁹.

Recordando que Guadalajara es una de las ciudades en donde el consumo de vino⁵⁰ se concentra además de que casi el 30% de la población pertenece a la clase media (C+) y alta (A/B)⁵¹.

8.2.3 Competencia y ángulos de diferenciación

Como lo presentado en el punto 8.1.2 del presente capítulo, la principal competencia que se detecta para este negocio son:

- Restaurantes, tiendas especializadas y bares ya establecidos en la zona metropolitana. Cuentan con una clientela establecida y tienen contratos con

⁴⁸ "Wine Industry Profile: Mexico", *op.cit.*

⁴⁹ "Vitivinicultores esperan triplicar consumo de vino mexicano en 2020", *op. cit.*

⁵⁰ "El vino en México: retos y oportunidades", *op.cit.*

⁵¹ Heriberto López Romo, *op. cit.*

proveedores específicos y amplias líneas de crédito. Muchos de estos restaurantes y bares cuentan con variedad de vinos de mesa y tienen la opción de realizar eventos y catas a discreción de los propietarios. Algunos cuentan con personal calificado que tiene conocimiento del vino.

- Eventos especiales que promocionan el consumo del vino mediante catas o eventos de entretenimiento como ferias y espectáculos musicales de manera anual o mensual. Por lo general no se cuenta con personal calificado que tenga conocimiento del vino pues son espacios enfocados a promoción. La variedad de vinos es limitada.
- Casas productoras o distribuidores de vinos que promocionan el consumo del vino mediante catas, talleres, ferias y cursos de manera anual o mensual. Cuentan con personal calificado que tienen conocimiento del vino y la variedad de vinos es limitada.

8.2.4 Estimación de las ventas y la participación de mercado

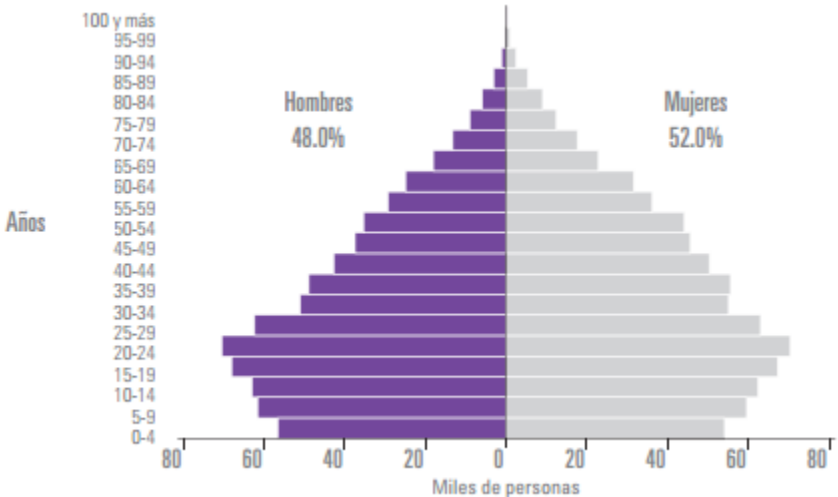
Se estiman ventas que cubrirán costos fijos, costos variables y la utilidad deseada. Proyectándose un 13% de incremento en ventas a partir del tercer mes de operación.

Mes	Venta Monto MXN	% Incremento en ventas
1	\$ -	
2	\$ 174,020.00	
3	\$ 196,642.60	13%
4	\$ 222,206.14	13%
5	\$ 251,092.94	13%
6	\$ 283,735.02	13%
7	\$ 320,620.57	13%
8	\$ 362,301.24	13%
9	\$ 409,400.41	13%
10	\$ 462,622.46	13%
11	\$ 462,622.46	0%
12	\$ 462,622.46	0%

Tabla 5. Estimación de ventas mensuales

Fuente: elaboración propia (2015)

Para lograr esto, vemos que más del 50% de la población de Guadalajara se concentra en edades de 20 a 55 años. La edad mediana en Guadalajara ronda los 28 años. Esto de acuerdo a información de Secretaría de Planeación del Estado de Jalisco (SEPLAN)⁵². Nuestro mercado meta son jóvenes de aproximadamente 22 años y adultos de cualquier edad que disfruten y valoren la experiencia de probar y conocer nuevos estilos de vinos. Por lo que Guadalajara representa un potencial nicho de mercado. La población existente en Guadalajara en 2014 era de 1'500,821 de habitantes⁵³. Por lo que se puede inferir que 800,000 personas tienen edad para consumir bebidas alcohólicas.



Gráfica 11. Volumen y estructura por edad y sexo
Fuente: SEPLAN

Ahora bien, como bien se mencionó en el apartado 8.2.1, casi el 30% de la población de Guadalajara es clase media y alta⁵⁴, siendo la población existente en Guadalajara en el año 2014 de 1'500,821 de habitantes⁵⁵, se podría inferir que alrededor de 400,000 habitantes pertenecerían a la clase media y alta. Siendo este mercado parte del mercado potencial para este negocio.

⁵² Cf. "Guadalajara", obtenido el 1 de diciembre del 2015 desde <http://seplan.app.jalisco.gob.mx/ficha/panorama/39.pdf>

⁵³ Cf. Anuario estadístico y geográfico de Jalisco 2014, INEGI, obtenido el 1 de diciembre de 2015 desde <http://www.inegi.org.mx>

⁵⁴ Heriberto López Romo, *op. cit.*

⁵⁵ Anuario estadístico y geográfico de Jalisco 2014, *op. cit.*

Región Municipio	2012			2014		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
XII Centro	4 764 090	2 333 565	2 430 525	4 889 941	2 393 991	2 495 950
Acatlán de Juárez	23 770	12 448	11 322	24 081	12 550	11 531
Cuquío	18 468	8 865	9 603	18 876	9 081	9 795
El Salto	147 903	73 796	74 107	154 294	76 880	77 414
Guadalajara	1 497 534	718 474	779 060	1 500 821	719 927	780 894
Ixtlahuacán de los Membrillos	47 574	23 693	23 881	51 883	25 834	26 049
Ixtlahuacán del Río	19 489	9 454	10 034	19 794	9 615	10 180
Juanacatlán	13 744	6 938	6 806	14 085	7 101	6 984
San Cristóbal de la Barranca	3 223	1 628	1 596	3 252	1 653	1 598
San Pedro Tlaquepaque	629 659	310 343	319 316	644 491	317 310	327 181
Tlajomulco de Zúñiga	480 785	238 401	242 384	523 620	259 203	264 417
Tonalá	505 628	256 755	248 873	523 542	265 423	258 119
Villa Corona	17 661	8 737	8 925	18 066	8 945	9 121
Zapopan	1 291 883	631 273	660 609	1 324 360	646 683	677 677
Zapotlanejo	66 768	32 760	34 008	68 777	33 786	34 991

Tabla 6. Población total por región y municipio 2012 y 2014

Fuente: INEGI

Lo anteriormente expuesto nos indica claramente que hay una oportunidad de negocio en el mercado del vino en Guadalajara. Pues es Guadalajara una de las ciudades en donde el consumo de vino se encuentra fuertemente concentrado, además de que el 50% de la población se concentra en edades de 20 a 55 años y casi el 30% de la población pertenece a la clase media alta. Recordemos que la clase media es quien contribuye al crecimiento del consumo de vino, es la que está deseosa de tener un mayor conocimiento del vino y es la que destina la mayor parte de su gasto promedio trimestral en el consumo de alimentos y bebidas fuera del hogar.

8.3 Plan de marketing

Nuestro plan de marketing propuesto para alcanzar la meta planteada consta de los siguientes puntos:

8.3.1 Producto

El servicio que ofrecemos al mercado está dirigido a cubrir las necesidades de status social e intelectual de un mercado con poder adquisitivo alto, es decir: clase media y alta.

Nuestro servicio es un punto de reunión, donde el tema principal es el vino. Ofreceremos vinos exclusivos, de diferentes países, uvas y añejamientos. Contamos con un personal altamente calificado, nuestro encargado de vinos será un *sommelier*, que estará ofreciendo un servicio personalizado por mesa. El personal explicará a nuestros comensales el sistema de *Vineyard Vibes*, que consiste en:

- Vino por copeo: Una copa de vino de su preferencia
- Un Menú de vinos con opción a maridajes que lo acompañan
- Servicio de catas: 3 copas por países, uvas o mezclas
- Servicio a eventos especiales: barra de vinos y maridaje

Una vez elegida la opción de su preferencia, el personal guiará a nuestro comensal a tener la mejor experiencia degustando el vino.

Brindaremos un lugar íntimo y casual que te ayude a sentirte relajado como en casa, que facilite el disfrutar de manera placentera tanto la degustación del vino como de la gente que te rodea. El lugar contará con mobiliario rústico de madera, pisos de madera, barricas de vino. Los horarios de operación al público serán de Martes a Domingo de 7pm a 1am.

Un ejemplo del concepto del lugar es la siguiente foto:



Figura 4. Concepto del lugar

Fuente: Google imágenes

Todos los vinos contarán con una calificación de nuestros comensales en escala de 1 a 5 estrellas. Cada experto contará con una tablet donde recabará la información de los comensales sobre la experiencia así como el sabor del vino.

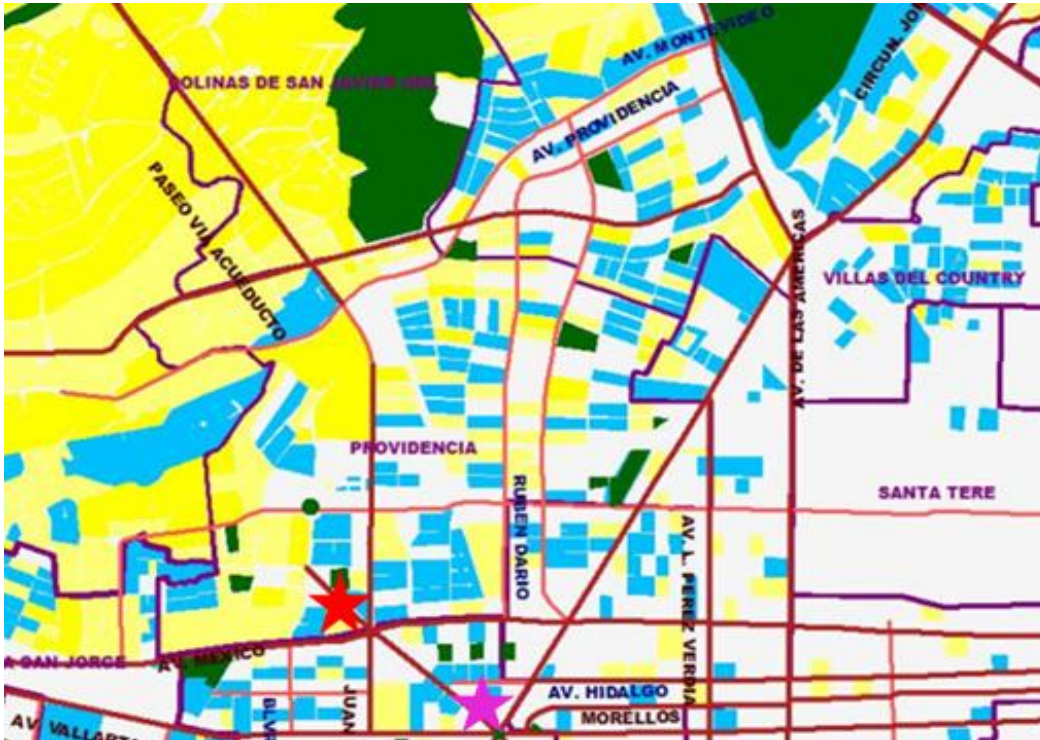
Al ser una empresa responsable con el medio ambiente, separaremos los residuos orgánicos e inorgánicos. De igual manera al estar comprometidos con la sociedad, donaremos juguetes en épocas navideñas a niños de la calle y a hospicios haciendo partícipes a los comensales que estuvieran interesados.

Hacer pruebas con un grupo de clientes potenciales acerca del producto que se pretende lanzar así como observar el comportamiento de éste, nos ayudará a sofisticar y perfeccionar el negocio que se pretende lanzar al mercado. Pues nos ayudará a enfocarnos en qué recursos o etapa del negocio se requiere invertir más dinero

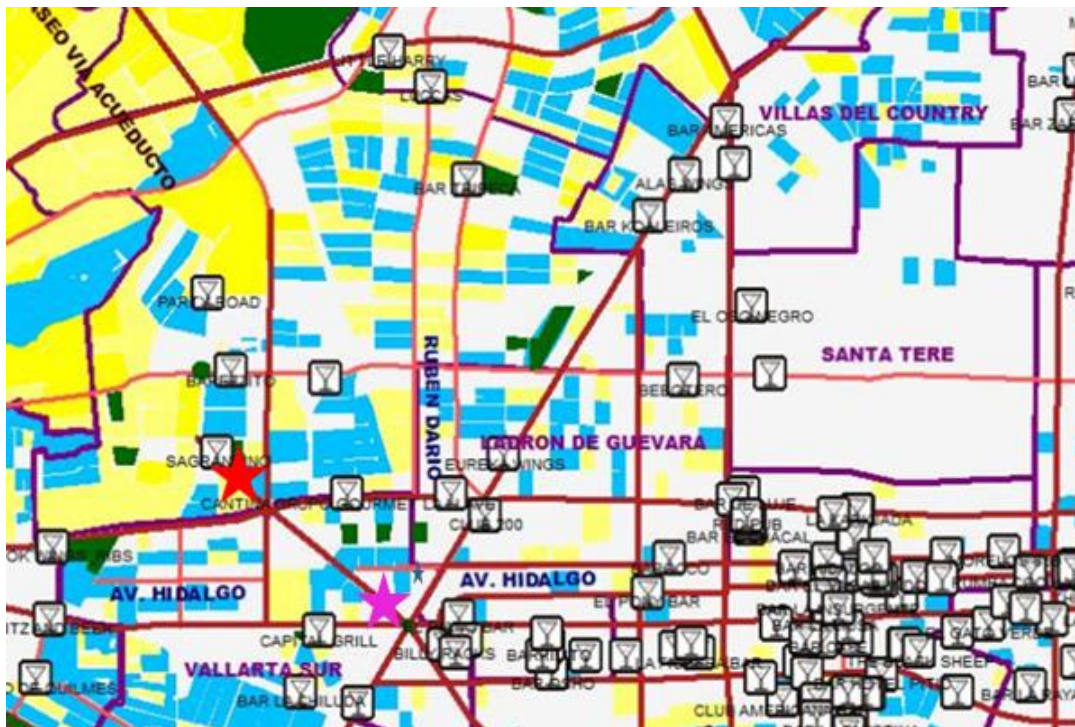
8.3.2 Plaza

Vineyard Vibes se ubicará en Guadalajara, siendo visualizada como oportunidad la Av. Diagonal Golfo de Cortez, en el fraccionamiento Monraz. Para mayor referencia ver la estrella roja que se ubica en los siguientes gráficos. De acuerdo a GPS Marketing Mapper⁵⁶, las zonas en amarillo corresponden a hogares del nivel económico alto (A/B) y las zonas en azul corresponden a hogares del nivel económico medio (C+), lo que nos hará situarnos en una zona de fácil acceso al mercado meta. Asimismo en dicha zona la concentración de bares es menor. Otra posible zona sería Vallarta Poniente cerca de Av. Inglaterra donde se ubica el restaurant i Latina, zona representada con la estrella rosa.

⁵⁶ Cf. Datos obtenidos el 1 de diciembre de 2015 desde GPS Marketing Mapper INEGI



Gráfica 12. Zonas de acuerdo a niveles económicos en Guadalajara
Fuente: GPS Marketing Mapper INEGI



Gráfica 13. Ubicación de bares en Guadalajara
Fuente: GPS Marketing Mapper INEGI

Adicional al lugar físico en donde se ubicará *Vineyard Vibes* , se habilitará una app móvil para nuestros clientes conocedores u ocasionales que permitirá:

- Ordenar directamente la botella de vino de su preferencia en línea.
- Guiar a nuestros clientes ocasionales a la elección de un vino para que pueden adquirirlo, según características como: sabor, uva, región, recomendaciones de otros usuarios.
- Se sugerirán diferentes opciones de maridaje en la app una vez que nuestro cliente haya elegido su vino favorito.
- Se le hará saber el tiempo estimado de entrega de su orden.

8.3.3 Precio

El sistema de precios englobará diferentes modelos de precios. Con vinos de precio A, con un precio aproximado por copa de \$120 pesos; B, con un precio aproximado por copa de \$90; y los C, que tienen un precio aproximado de \$50 pesos.

Y una estructura similar para los bocadillos que servirán de maridaje. Bocadillos hechos de carne, pollo o pescado con valor entre los \$70 y \$120 pesos; bocadillos hechos a base de queso o verdura con un precio de entre \$40 y \$100 pesos y por último bocadillos y botanas que van entre los \$25 y \$55. Todo esto basado en el vino elegido.

Esto facilitará las opciones de catas y/o de maridaje dependiendo de la cantidad que nuestro comensal quiera gastar.

Lo anterior hace que nuestro concepto sea abierto a todo tipo de bolsillos, de humores y de eventos.

8.3.4 Promoción

La promoción de *Vineyard Vibes* , se realizará a través de las siguientes actividades:

- En redes sociales tales como: *twitter* y *facebook*, brindaremos a nuestros clientes descuentos por recomendarnos y compartirnos en redes sociales, logrando un marketing de boca en boca.

- Formaremos partes de las ferias y dejaremos volantes con nuestros distribuidores así como en tiendas boutique.
- Suscribiremos nuestro negocio a grupos afines a *facebook*.
- Asignaremos 4 días especiales para catar vinos de países específicos y uvas específicas.
- Tendremos ofertas a grupos y manejaremos cupones de descuento para nuestros clientes al calificar el sabor de un vino.
- Ofreceremos nuestros cupones de descuentos directamente a empleados de corporaciones, empresa y organizaciones del sector clase media y alta.
- Bonos de descuento en línea vía *Groupon*.
- Hora feliz, ventas online, descuentos por número de visitas.

Aplicaremos encuestas para monitorear la calidad del producto y servicio que estamos brindando, pues sabemos que mientras más conozcamos lo que les preocupa y lo que les motiva a nuestros comensales, mejor posicionados estaremos. De tal manera que crearemos relaciones duraderas con nuestros comensales, pues sabemos que la confianza es la base de un negocio sustentable. De aquí la necesidad de crear un sistema de *Business Intelligence* para analizar preferencias de consumo.

8.4 Plan de manufactura y operaciones

8.4.1 Ciclo de operaciones

Para el ciclo de operaciones estamos manejando un ciclo de venta de vinos de 30 días con los proveedores de vino. Gracias a las alianzas que se harán con los proveedores.

Por otra parte hay productos y pagos que se deben hacer por semana. Para los pagos de empleados se realiza un pago semanal, así como para los gastos de productos perecederos.

Para los primeros seis meses trabajaremos con proveedores locales por lo que no tendremos líneas de crédito abiertas y se realizarán los pagos de manera semanal.

En cuanto a los ciclos de cobranza para un negocio como este son bastante estándar y podemos tener el ingreso de casa en efectivo y en la cuenta ligada a la terminal es dinero a la vista que podemos utilizar como capital de trabajo.

8.4.2 Localización geográfica

Para el establecimiento aunque no hay todavía un lugar fijo, se proyecta como posibilidad ubicarnos en Av. Diagonal Golfo de Cortez, en el fraccionamiento Monraz en Guadalajara. Pues dicha zona es de fácil acceso para nuestro mercado meta. Ver punto 8.3.2 Plaza del presente capítulo. Otra posible zona sería Vallarta Poniente cerca de Av. Inglaterra donde se ubica el restaurant i Latina.

8.4.3 Instalaciones y mejoras

Para iniciar el negocio se necesitan hacer los siguientes gastos en las instalaciones. Los costos se basan en un lugar de 180 metros cuadrados.

Gastos de inversión	Monto MXN
Habilitación de local y decoración	\$ 430,000.00
Mobiliario de la cocina y barra	\$ 196,000.00
Sistemas de cómputo, audio y video	\$ 47,000.00
Permisos legales y constitución de la empresa	\$ 71,000.00
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$ 744,000.00

Tabla 7. Inversión inicial
Fuente: elaboración propia (2015)

Dentro de las cotizaciones que incluyen la inversión inicial:

- Sillas⁵⁷, oscilan entre los \$500 y \$700
- Mesas ⁵⁸, oscilan entre los \$3,000 y \$4,000
- Lámparas ⁵⁹, precios oscilan entre \$500 y \$1,000
- Accesorios varios de decoración \$10,000
- Sistema de audio y video⁶⁰ \$20,000

⁵⁷ Cf. Precios obtenidos el 1 de diciembre de 2015 desde <http://www.moblibar.com/>

⁵⁸ Cf. Precios obtenidos el 1 de diciembre de 2015 desde <http://www.gaiadesign.com.mx/>

⁵⁹ Cf. Precios obtenidos el 1 de diciembre de 2015 desde <http://www.milluces.com/>

- Cava para vinos⁶¹, oscilan entre los \$11,000 y \$32,000
- Sistema dispensador y para conservación vinos⁶², oscilan entre los \$20,000 y \$140,000
- Refrigeradores y congeladores⁶³, oscilan entre los \$20,000 y \$40,000
- Estufas⁶⁴ oscilan entre \$7,000 y \$14,000
- Planchas⁶⁵ oscilan entre \$3,000 y \$7,000
- Baños, lavabos, gabinetes y accesorios⁶⁶ oscilan entre \$1,000 y \$2,000 cada uno
- Fregaderos⁶⁷ oscilan entre \$2,000 y \$12,000
- Campanas de extracción⁶⁸ oscilan entre \$3,000 y \$6,000
- Gabinetes⁶⁹ oscilan entre \$6,000 y \$9,000
- Anaqueles⁷⁰ oscilan entre \$2,000 y \$4,000
- Mesas de trabajo⁷¹ oscilan entre \$7,000 y \$14,000

⁶⁰ Cf. Precios obtenidos el 1 de diciembre de 2015 desde <http://www.bestbuy.com.mx/>

⁶¹ Cf. Precios obtenidos el 1 de diciembre de 2015 desde <http://cavanova.com.mx/categoria-producto/cavas/>

⁶² Cf. Precios obtenidos el 1 de diciembre de 2015 desde <http://www.winekeeper.com/>

⁶³ Cf. Precios obtenidos el 1 de diciembre de 2015 desde <http://mobiliariorestaurantero.com/>

⁶⁴ Cf. Precios obtenidos el 1 de diciembre de 2015 desde <http://www.servinox.com.mx/>

⁶⁵ <http://www.servinox.com.mx/>, *ibid.*

⁶⁶ Cf. Precios obtenidos el 1 de diciembre de 2015 desde <http://www.homedepot.com.mx>

⁶⁷ <http://www.servinox.com.mx/>, *op. cit.*

⁶⁸ <http://www.servinox.com.mx/>, *op. cit.*

⁶⁹ <http://www.servinox.com.mx/>, *op. cit.*

⁷⁰ <http://www.servinox.com.mx/>, *op. cit.*

⁷¹ Cf. Precios obtenidos el 1 de diciembre de 2015 desde <http://www.porticodemexico.com.mx/>



Figura 5. Habitación de local y decoración
Fuente: Google imágenes



Figura 6. Mobiliario de cocina y barra
Fuente: Google imágenes

La capacitación que consiste en diplomado de *sommelier* avalado por la ONSOM tiene un costo de \$21,900 pesos⁷² por persona.

8.4.4 Aspectos legales y regulatorios

Vineyard Vibes será una sociedad anónima de capital variable (S.A. de C.V.) conformada por 3 socios y 1 accionista externo. La aportación de inversión inicial de cada uno de ellos será: socio1 = 16.66%, socio 2 = 16.66%, socio 3 = 16.66%, accionista externo = 50%. Al accionista externo se le ofrecerá el 25% de la compañía y la recuperación de su inversión en los primeros 2 años. Las acciones de éste serán tipo C. Las acciones de los socios 1, 2 y 3 serán tipo A.

El costo de registrar⁷³ la marca es de \$2,493 pesos y tiene vigencia de diez años.

El tipo de licencia que se necesita para operar el negocio es licencia tipo D⁷⁴, la relacionada con negocios de bebidas alcohólicas.

Para poder operar el negocio se necesita obtener permiso de restaurante con venta de cervezas y vinos generosos, que tiene un costo de \$51 mil pesos para el 2016⁷⁵.

A continuación se presenta un resumen de los procedimientos a realizar para constituir e inscribir una nueva empresa en Guadalajara, así como el tiempo y costos necesarios⁷⁶.

⁷² Cf. Precios obtenidos el 1 de diciembre de 2015 desde <http://clasesd.com/guadalajara/diplomado-en-vinos-onsom-2014-4016>

⁷³ Cf. Dato obtenido el 5 de diciembre de 2015 desde <http://www.pymetec.gob.mx>

⁷⁴ Cf. Dato obtenido el 5 de diciembre de 2015 desde <http://www.camaradecomerciogdl.mx>

⁷⁵ Cf. Ramiro Hernández, Alfaró pide confianza ante ajustes presupuestales, 26 de agosto de 2015, <http://www.informador.com.mx/jalisco/2015/611009/6/alfaro-pide-confianza-ante-ajustes-presupuestales.htm>

⁷⁶ Cf. "Facilidad para apertura de una nueva empresa en Guadalajara-México", obtenido el 1 de diciembre de 2015 desde <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/mexico/sub/guadalajara/topic/starting-a-business>

No.	Procedimientos	Tiempo (días)	Costo MXN
1	Obtención del permiso de uso de denominación o razón social y elección del fedatario público a través del portal tuempresa.gob.mx	Menos de un día (en línea)	Sin costo
2	Aviso de uso de denominación o razón social ante la Secretaría de Economía, elaboración del acta constitutiva e inscripción de la sociedad en el Registro Federal de Contribuyentes (RFC) en el Servicio de Administración Tributaria (SAT)	3 días	MXN 5000
3	Inscripción del acta constitutiva en el Registro Público de Comercio	5 días	MXN 1,970 [MXN 1,800 cuota fija de pago de derechos al RPC] + [MXN 170 por las anotaciones necesarias, consecuencia del registro de actos, contratos, cancelaciones y resoluciones judiciales].
4	Obtención de la licencia municipal en el Departamento de Licencias del Ayuntamiento de Guadalajara	1 día	MXN 202 [MXN 172 por la impresión de licencia para giro] + [MXN 30 por la solicitud].
5	Inscripción en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)	1 día	Sin costo
6	Registro de la compañía en el Registro Estatal de Contribuyentes en la Secretaría de Finanzas del Estado	1 día	Sin costo
7	Inscripción en el Sistema de Información Empresarial (SIEM)	1 día	MXN 385

Tabla 8. Procedimientos para constituir una nueva empresa en Guadalajara

Fuente: Doing business

Se buscará la certificación “Distintivo H”⁷⁷, la cual respaldará la calidad, higiene y seguridad en la preparación de los alimentos que son servidos en *Vineyard Vibes*.

Se contrataría a un gestor para realizar los trámites legales necesarios para constituir la empresa. Se estima un gasto total por trámites legales y honorarios del gestor por \$71,000 pesos.

8.5 Organización y equipo directivo

8.5.1 Organización

Se repartirán las actividades administrativas diarias del local y las de vigilancia de la empresa en tres personas, de forma que haya siempre uno de los socios al pendiente del negocio, quienes fungirán como gerente general cuando se presenten en el negocio.

⁷⁷ Cf. “Programa manejo higiénico de los alimentos distintivo H”, obtenido el 2 de diciembre de 2015 desde http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/21934/Revista_Digital_DISTINTIVO_H_VF.pdf

El resto del equipo lo compondrán: un encargado de vinos, dos meseros y dos personas de cocina. El organigrama lo podemos observar a través del siguiente gráfico:

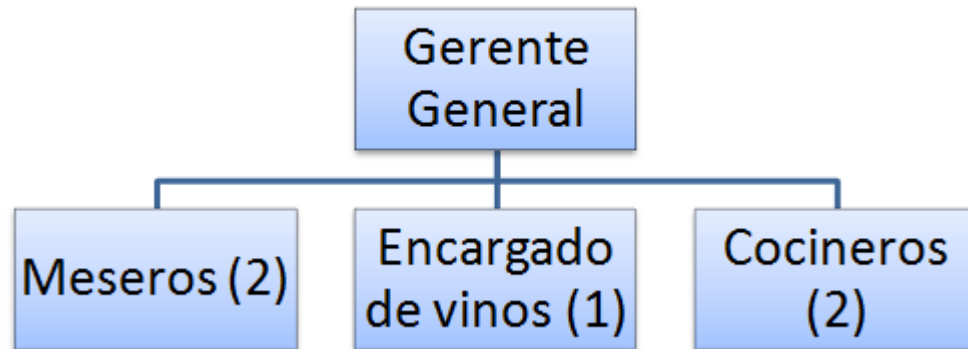


Figura 7. Organigrama

Fuente: elaboración propia (2015)

¿Cómo retener al talento? Proporcionando salarios competitivos, incentivando a los empleados a través del programa: el empleado del mes, preocupado por su salud y familia (creando alianzas con dentistas y médicos especialistas), creando un lazo amistad-empresario, proveer de capacitación en casas productoras de vino y/o escuelas culinarias. Se realizarán encuestas a los empleados para conocer qué tan satisfechos están en su trabajo, tomando en cuenta sus sugerencias. Pues mientras más conozcamos lo que necesitan, lo que les hace feliz, lo que les preocupa y les motiva mejor posicionado estaremos para ayudarlos y se crearán relaciones duraderas con ellos y en consecuencia con los clientes. Generándose así un sentido de pertenencia hacia la empresa en donde la confianza será la base para un negocio sustentable.

8.5.2 Compensaciones y acciones

Para los 4 socios se tiene establecido un 25% de las utilidades después de quitar los costos de operación y de pagar la inversión inicial de cada uno de ellos.

El monto total de salarios que se tiene contabilizado es de \$26 mil pesos mensuales para toda la plantilla productiva.

8.6 Plan de trabajo general

A continuación se muestran las actividades necesarias para realizar este proyecto, así como el tiempo y responsabilidades.

ED = equipo directivo (S1+S2+S3); S1 = SOCIO1, S2 = SOCIO2, SOCIO 3; WV = compañía Vineyard		MESES				
FASE 1. Inicio del proyecto. Plan de Marketing y autorizaciones previas a la apertura.		Responsables	1	2	3	4
Estudio de mercado	ED		■	■		
Definición del concepto del negocio que deseamos crear	ED		■	■		
Selección del público objetivo al que nos queremos dirigir	ED		■	■		
Definir tipo de servicio que vamos a ofrecer	ED		■	■		
Contacto del arquitecto y diseñadores de espacios	ED		■	■		
Estudio financiero	ED		■	■		
Elaboración de un anteproyecto	ED		■	■		
Valoración de la viabilidad económico del negocio	ED		■	■		
Selección del inversionista	ED				■	
Búsqueda del local y consititución de la sociedad	ED				■	■
Inicio de trámites y permisos administrativos	S1					■

Gráfica 14. Cronograma del plan de trabajo general. FASE 1.

Fuente: elaboración propia (2015)

FASE 2. Dotación de Equipamiento, Elementos de trabajo y programa de contratación de personal		MESES			
Responsables		3	4	5	6
Definición de la ambientación y decoración del local	ED		■	■	
Búsqueda y selección de proveedores para el equipamiento de cocina, barra y sistemas tecnológicos necesarios para operar	S2		■	■	
Búsqueda y selección de alianzas con proveedores para el equipamiento de material de servicio (copas, mantelería, etc) y mobiliario (mesas, sillas, etc)	S1		■	■	
Definición de horarios de apertura y cierre	ED		■	■	
Cálculo de plantilla requerida	ED		■	■	
Elaboración del organigrama	S1			■	
Creación de las descripciones de puesto	S1			■	
Publicación de las ofertas de empleo	S3			■	
Selección de personal	ED				■
Contratación de seguros	S3				■
Anunciar apertura del lugar	S2				■
Creación de la página web corporativa	S2				■

Gráfica 15. Cronograma del plan de trabajo general. FASE 2.

Fuente: elaboración propia (2015)

FASE 3. Organización y puesta del local	Responsables	MESES			
		4	5	6	7
Búsqueda y selección de alianzas con proveedores de comida, bebida y material de limpieza	S3	█			
Definición del día de apertura	ED	█			
Fijación de precios de venta, políticas de descuento y promoción	ED		█		
Puesta en marcha de los equipos de trabajo (test de funcionamiento): refrigeradores, iluminación, etc	S1			█	
Recepción y control de las primeras compras de bebida, comida, material de limpieza	S3			█	
Elaboración e impresión de menús	S2			█	
Colocación de señalización interna y externa (salidas de emergencia, WC, etc)	S2			█	
Limpieza general	S1			█	
Ejercicios de simulación, conocimiento de toda la oferta a todo nuestro personal	WV			█	
Reunión de los socios con todo el personal agradeciendo su colaboración y transmitir deseos de éxito	ED			█	

Gráfica 16. Cronograma del plan de trabajo general. FASE 3.
Fuente: elaboración propia (2015)

FASE 4. Apertura	Responsables	MESES								
		7	8	9	10	11 al 13	14 al 16	17 al 19	20 al 22	
Inauguración	WV	★								
Revisión y corrección de fallas presentadas durante la inauguración	WV	█								
Adaptación al ritmo de trabajo	WV		█							
Correcciones	WV		█							
FASE 5. Análisis financiero	Responsables									
Monitoreo del flujo de efectivo y situación económica del negocio	ED		█							
Juntas mensuales/trimestrales con los socios y accionista sobre resultados financieros	ED		█							

Gráfica 17. Cronograma del plan de trabajo general. FASE 4 y 5.
Fuente: elaboración propia (2015)

8.7 Manejo de riesgos

Todos los negocios enfrentan riesgos sobre todo cuando son negocios nuevos con nuevas ideas y nuevos conceptos. Los principales riesgos a los que la empresa se enfrenta son:

- Ventas menores a las esperadas.
- Incertidumbre propia del sector de alimentos y bebidas.
- Costes mayores a los previstos.

- Entrada inesperada de un competidor.
- Falta de encaje entre el producto y las necesidades que cubra del público objetivo.
- Incremento o nuevos impuestos por parte del gobierno.
- Inestabilidad en la economía nacional. Gran cantidad de vinos son importados.
- Falta de lealtad de nuestros comensales.

Las principales formas de mitigar los riesgos son:

- Modificar el producto y/o servicio ofertado.
- Modificar el segmento de mercado potencial.
- Alianzas con algunos de los principales líderes en el entorno restauranero y de bares.

En caso de que la empresa se encuentre en una situación económica de la que ya no pueda salir las principales estrategias son:

- Venta total o parcial de la compañía a una empresa de la industria.
- Liquidación del proyecto en su conjunto.

8.8 Análisis FODA

8.8.1 Fortalezas

- Capacidad de diferenciación, pues en Guadalajara no existe un bar que provea el servicio que queremos ofrecer.
- Se establecerá en una zona con gran afluencia de personas.
- Se contará con personal capacitado.
- Se contratará a personal que comparta la misma pasión que los socios y que vivan la misión, visión y valores de la empresa.

8.8.2 Oportunidades

- La competencia actual no cumple con las expectativas que nosotros queremos dar.
- Creciente tendencia por el consumo de vino de mesa en los últimos años.
- El vino es un producto aspiracional. Siendo la clase media la que más contribuye al consumo de este producto.
- El público busca un espacio único debido a la necesidad de sentirse diferente al resto.
- Posibilidad de expansión, siendo Zapopan el siguiente municipio para expansión o los estados productores del vino.

8.8.3 Debilidades

- Entrar como nuevo a un lugar con gran competencia de bares, tiendas especializadas y restaurantes.
- Falta de experiencia en el manejo de bares.

8.8.4 Amenazas

- Crecimiento menor al esperado.
- Incertidumbre propia del sector de alimentos y bebidas.
- Costes mayores a los previstos.
- Entrada inesperada de un competidor.
- Falta de encaje entre el producto y las necesidades que cubra del público objetivo.
- Incremento o nuevos impuestos por parte del gobierno.
- Inestabilidad en la economía nacional. Gran cantidad de vinos son importados.
- Falta de fidelidad de nuestros comensales.

8.9 Economía del negocio y plan financiero

8.9.1 Costos

Los principales costos para la apertura del negocio, es decir la inversión inicial se define a continuación:

Gastos de inversión	Monto MXN
Habilitación de local y decoración	\$ 430,000.00
Mobiliario de la cocina y barra	\$ 196,000.00
Sistemas de cómputo, audio y video	\$ 47,000.00
Permisos legales y constitución de la empresa	\$ 71,000.00
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$ 744,000.00

Tabla 9. Inversión Inicial

Fuente: elaboración propia (2015)

Para los costos fijos de la empresa se están manejando los siguientes costos:

Gastos Fijos Mensuales	Monto MXN
Renta de local	\$ 40,000.00
Sueldos	\$ 26,000.00
Gastos del personal	\$ 3,650.00
Gastos de operación	\$ 4,350.00
Promociones	\$ 2,000.00
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$ 76,000.00

Tabla 10. Costos fijos mensuales

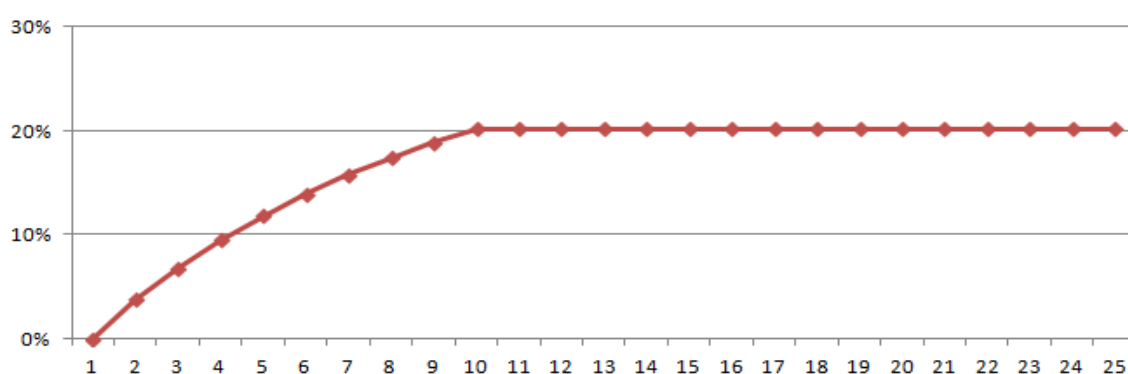
Fuente: elaboración propia (2015)

Sin embargo, se podría considerar contar con 6 meses de estos costos como parte de la inversión inicial para evitar parar la operación en caso de que existiera un estancamiento en el crecimiento de ventas proyectado.

8.9.2 Márgenes brutos y de operación

Se esperan ventas aproximadas por un total de \$462 mil pesos mensuales a partir del mes 10 de operación, lo que costos fijos por \$76 mil pesos y un costo de insumos de \$231 mil pesos, nos registran una utilidad de 20% después de impuestos.

Calculamos que se les está sumando un 100% de utilidad a los insumos. Esperamos conseguir este margen de contribución a partir del mes 10 de operación.

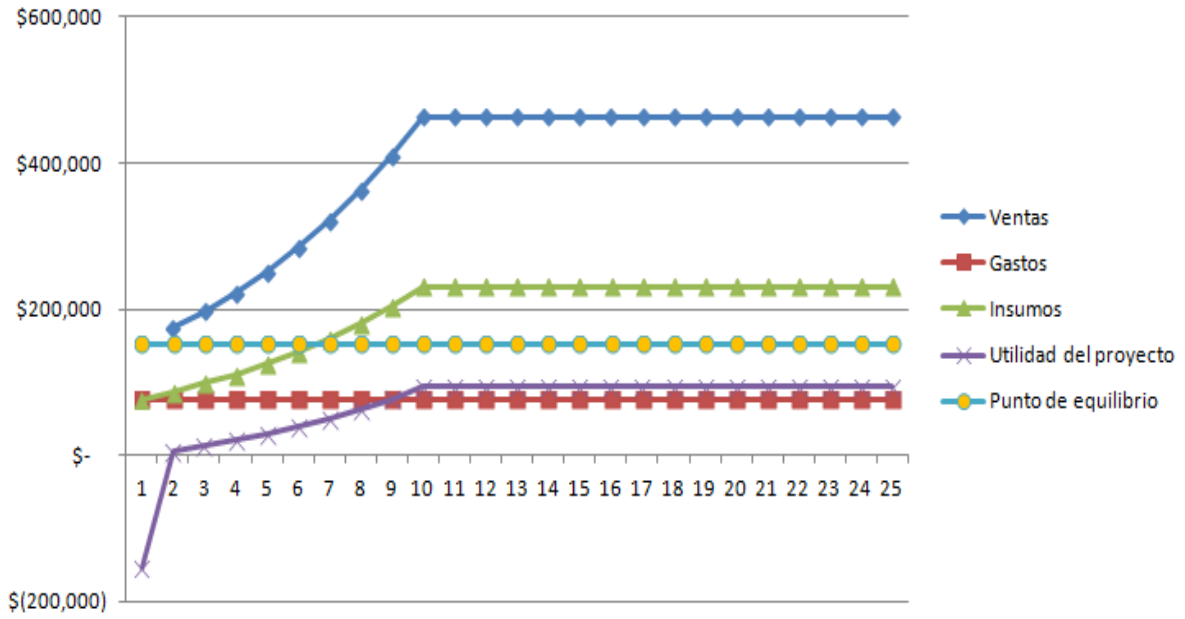


Gráfica 18. Margen de contribución

Fuente: elaboración propia (2015)

8.9.3 Utilidad potencial y durabilidad estimada

Buscamos comenzar a generar utilidades a partir del décimo mes y así periódicamente hasta conseguir utilidades de \$93 mil pesos después de impuestos que representan un 20% de margen de contribución.



Gráfica 19. Proyección de ventas
 Fuente: elaboración propia (2015)

8.9.4 Análisis de flujo de efectivo pro forma

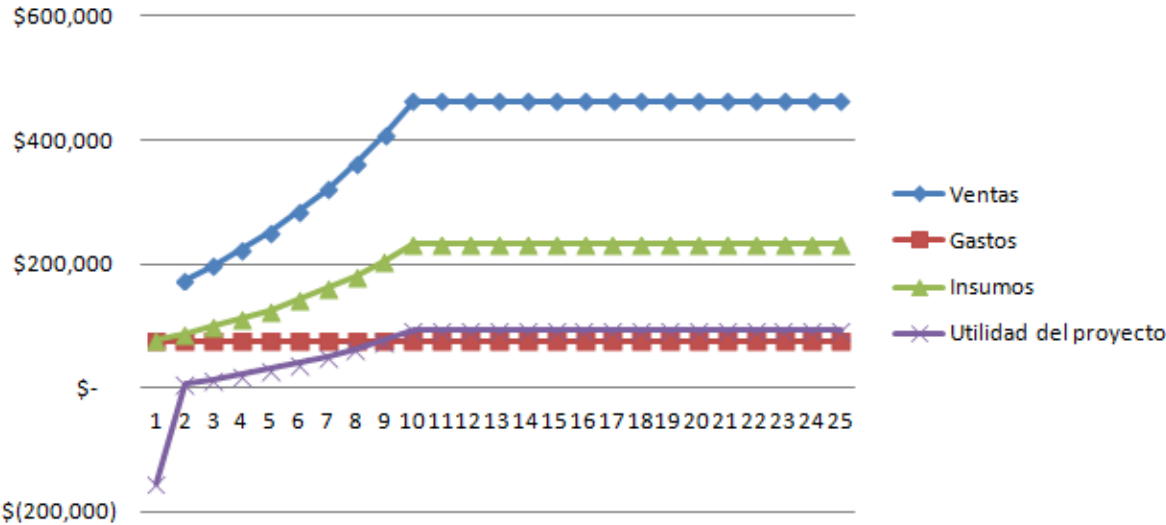
Se espera el siguiente comportamiento de las ventas que produzcan un flujo de efectivo suficiente para cubrir con los costos operativos del negocio:

Mes	Inversión Inicial	Ventas	Gastos	Insumos	Impuestos	Utilidad del proyecto
0	\$ (744,000)					\$ (744,000)
1			\$ 76,000	\$ 77,000	\$ -	\$ (153,000)
2		\$ 174,020	\$ 76,000	\$ 87,010	\$ 4,404	\$ 6,606
3		\$ 196,643	\$ 76,000	\$ 98,321	\$ 8,929	\$ 13,393
4		\$ 222,206	\$ 76,000	\$ 111,103	\$ 14,041	\$ 21,062
5		\$ 251,093	\$ 76,000	\$ 125,546	\$ 19,819	\$ 29,728
6		\$ 283,735	\$ 76,000	\$ 141,868	\$ 26,347	\$ 39,521
7		\$ 320,621	\$ 76,000	\$ 160,310	\$ 33,724	\$ 50,586
8		\$ 362,301	\$ 76,000	\$ 181,151	\$ 42,060	\$ 63,090
9		\$ 409,400	\$ 76,000	\$ 204,700	\$ 51,480	\$ 77,220
10		\$ 462,622	\$ 76,000	\$ 231,311	\$ 62,124	\$ 93,187
11		\$ 462,622	\$ 76,000	\$ 231,311	\$ 62,124	\$ 93,187
12		\$ 462,622	\$ 76,000	\$ 231,311	\$ 62,124	\$ 93,187
13		\$ 462,622	\$ 76,000	\$ 231,311	\$ 62,124	\$ 93,187
14		\$ 462,622	\$ 76,000	\$ 231,311	\$ 62,124	\$ 93,187
15		\$ 462,622	\$ 76,000	\$ 231,311	\$ 62,124	\$ 93,187
16		\$ 462,622	\$ 76,000	\$ 231,311	\$ 62,124	\$ 93,187
17		\$ 462,622	\$ 76,000	\$ 231,311	\$ 62,124	\$ 93,187
18		\$ 462,622	\$ 76,000	\$ 231,311	\$ 62,124	\$ 93,187
19		\$ 462,622	\$ 76,000	\$ 231,311	\$ 62,124	\$ 93,187
20		\$ 462,622	\$ 76,000	\$ 231,311	\$ 62,124	\$ 93,187
21		\$ 462,622	\$ 76,000	\$ 231,311	\$ 62,124	\$ 93,187
22		\$ 462,622	\$ 76,000	\$ 231,311	\$ 62,124	\$ 93,187
23		\$ 462,622	\$ 76,000	\$ 231,311	\$ 62,124	\$ 93,187
24		\$ 462,622	\$ 76,000	\$ 231,311	\$ 62,124	\$ 93,187
25		\$ 462,622	\$ 76,000	\$ 231,311	\$ 62,124	\$ 93,187

Tabla 11. Flujo de efectivo

Fuente: elaboración propia (2015)

Así es como pronosticamos el comportamiento de las utilidades:



Gráfica 20. Proyección de utilidades
Fuente: elaboración propia (2015)

8.9.5 Análisis del punto de equilibrio

Calculamos el punto de equilibrio en \$152 mil pesos que cubre costos fijos e insumos. El monto de insumos con una utilidad del 100% por los insumos nos da el punto de equilibrio.

Para conseguir este punto de equilibrio necesitamos una venta diaria de \$6,333 pesos por los 24 días de trabajo en el mes. Para esto se necesita un consumo promedio de \$126 pesos por persona y un total de 50 personas al día es decir llenar el establecimiento por completo por lo menos una vez al día.

8.10 Oferta propuesta por la empresa

8.10.1 Financiamiento deseado

Se busca la aportación externa de un accionista equivalente al 50% de la inversión inicial cuyo monto asciende a \$372,000.

8.10.2 Oferta

Vineyard Vibes ofrecerá al accionista el 25% de la compañía y la recuperación de su inversión en el segundo año. El punto de equilibrio se alcanzará consiguiendo ventas mensuales de \$152,000, que estimamos será a partir del 2º mes de operación.

8.10.3 Uso de los fondos

Los fondos del inversor se utilizarán completamente para la habilitación del lugar.

En caso de no contar con algún inversionista, se optaría por explorar opciones de financiamiento a través de apoyos gubernamentales como: FOJAL, Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana empresa (FONDO PYME), programa crédito PYME de CONDUSEF, Programa Nacional de Microempresas de la Secretaría de Economía. Así como financiamiento a través de los bancos.

8.10.4 Retorno de la inversión

Para este plan de negocio, el margen de contribución mensual será del 20% y la tasa interna de retorno (TIR) del 5% anual a lo largo de 25 meses calculado a valor presente. Sobre el capital total invertido en este negocio, se espera obtener una rentabilidad financiera (ROI) del 20% a lo largo de todo el proyecto. Se ofrece a nuestro inversionista un retorno de su inversión del 25% a partir del segundo año de operación. Se estiman ventas mensuales de \$462 mil pesos a partir del mes 10.

CAPÍTULO IX

Conclusiones

Vinculando el planteamiento del problema expuesto en el Capítulo II con las hipótesis establecidas en el Capítulo V y el plan de negocio desarrollado durante el Capítulo VII, podemos concluir que *Vineyard Vibes* es una empresa viable.

A continuación presento por hipótesis la solución al planteamiento del problema: ¿El concepto de negocio *Vineyard Vibes* es realmente viable? Es decir: ¿es a través de su creación que se contribuirá al desarrollo de todas las personas involucradas desde su equipo de personas hasta sus proveedores?, ¿es a través de su creación que se brindará un servicio que necesita la comunidad?, ¿es a través de su creación que se generará un valor económico agregado?, ¿será posible entonces que *Vineyard Vibes* esté lista para permanecer en un mundo tan competitivo?

Hipótesis sobre el plan de negocio propuesto y el desarrollo de las personas

HA1: El plan de negocio propuesto facilita al desarrollo de las personas.

HA0: El plan de negocio propuesto no facilita al desarrollo de las personas.

Vineyard Vibes contribuye a la hipótesis HA1, ya que facilitará al desarrollo de las personas tanto las que están dentro como las que están fuera de la compañía pues al ser una empresa que promueve vinos mexicanos, contribuirá a la generación de más empleos en nuestro país. Siendo así una empresa comprometida con el bienestar social. De la misma manera al realizar alianzas estratégicas con proveedores estamos creando lazos de ganar – ganar. Al establecer un sistema de descuentos y retroalimentación con nuestros comensales se crearán relaciones duraderas con ellos basadas en la confianza. Así como al hacerlos partícipes de nuestro compromiso con la sociedad con la donación de juguetes en épocas navideñas. Ahora bien, al proporcionar salarios competitivos e incentivos y al contar con un sistema de retroalimentación hacia nuestro personal interno estaremos creando relaciones duraderas con ellos en donde la confianza será la base de nuestro negocio.

Hipótesis sobre el plan de negocio propuesto y el brindar un servicio a la comunidad

HB1: El plan de negocio propuesto facilita el servir a la comunidad.

HB0: El plan de negocio propuesto no facilita el servir a la comunidad.

Vineyard Vibes contribuye a la hipótesis HB1, ya que estará cubriendo una necesidad de la comunidad a través del servicio que se pretende ofrecer: el ofrecer una experiencia completa de manera establecida para la degustación de vino, donde se provea de conocimiento y se impulse la cultura del mismo, ofreciendo variedad de vinos, de diferentes países y uvas. Pero en especial vinos mexicanos que crecen en popularidad así como vinos chilenos, franceses y españoles que son de la preferencia de los comensales, como lo presentado en la sección 2.2.4 del Capítulo II.

Hipótesis sobre el plan de negocio propuesto y generar utilidades

HC1: El plan de negocio propuesto facilita la generación de utilidades.

HC0: El plan de negocio propuesto no facilita la generación de utilidades.

Vineyard Vibes contribuye a la hipótesis HC1, ya que el margen de contribución mensual será del 20% a partir del mes 10 de operación, siendo la tasa interna de retorno (TIR) del 5% anual y una rentabilidad financiera (ROI) del 20%. Generándose el retorno de inversión a partir del segundo año de operación.

Hipótesis sobre el plan de negocio propuesto y la permanencia de la empresa ante un mundo tan competitivo

HD1: El plan de negocio propuesto facilita la permanencia de la empresa ante un mundo tan competitivo.

HD0: El plan de negocio propuesto no facilita la permanencia de la empresa ante un mundo tan competitivo.

Vineyard Vibes contribuye a la hipótesis HD1, ya que al contar con personal apto y apasionado por el negocio que estará al pendiente de lo que pasa dentro y alrededor del negocio será capaz de renovarse a las nuevas situaciones o entornos.

Hipótesis sobre el negocio propuesto y su viabilidad

HE1: El negocio propuesto es viable.

HE0: El negocio propuesto no es viable.

Vineyard Vibes contribuiría a la hipótesis HE1, ya que es justamente a través de facilitar el desarrollo de las personas, el servir a la comunidad, el generar utilidades y el facilitar la permanencia de la empresa la filosofía sobre la cual se crea este negocio.

Podemos concluir que *Vineyard Vibes* es un sistema con vida, pues observa, escucha, habla, actúa, innova, se transforma. Esto debido a que es un sistema de personas. *Vineyard Vibes* tiene valores, compromiso ante la sociedad, es responsable con la comunidad y tiene pasión por lo que hace. *Vineyard Vibes* será líder, por lo que siempre tendrá en mente el conocimiento que tiene de sí misma, contará con ingenio para innovar y adaptarse, tratará con amor a todo el que lo rodea y es parte de ella y siempre irá más allá con un sentido *magis*.

Puedo expresar que la energía tanto de personas como de organizaciones siempre deberá estar enfocada hacia aquello que nos gusta, hacia aquello que nos apasiona, pues sólo haciendo lo que realmente nos apasiona es como la gente sentirá confianza y afinidad con nuestra empresa pues nos comunicaremos de manera emocional con ellas. Recordemos que las personas no nos identificamos con una marca o institución por lo que hace, sino por la razón del por qué lo hace. Reitero, haciendo las cosas con pasión nos encaminaremos al éxito y *Vineyard Vibes* está preparado para ello.

A manera personal puedo expresar que el haber realizado este trabajo me aportó conocimiento y estructura en mi pensar, pues el desarrollar un negocio va más allá que simples números y estudios de mercado. Toda empresa tiene una filosofía y cultura de vida que la respalda. Toda empresa será reflejo de esa relación intrínseca, de esa relación emotiva que se logre conectar con todas las personas involucradas hacia la compañía. Este proyecto a la vez me hizo sentir. Sentir aquello que amo y me gusta hacer. Sentir aquello que me apasiona. Siendo un reflejo de ello.

De igual manera considero que la filosofía jesuita característica del ITESO es la base que me hizo reflexionar sobre esto y de lo que estoy realmente agradecida. Este programa de estudios, Maestría en Administración de Empresas, me ayudó ir perfeccionando a lo largo de la maestría el conocimiento, a estructurar mi pensar, para así desarrollar de manera ordenada un plan de negocio.

Bibliografía

“An increasing opportunity Mexico Wine Market”, obtenido el 30 de noviembre de 2014 desde <http://vinisfera.com/pdf/MWM1.pdf>

Apuntes personales de la clase de Administración, Dirección y Evaluación de Proyectos de Inversión, profesor Martín Deloya, maestría en administración, ITESO, Tlaquepaque, semestre septiembre-diciembre 2014

Apuntes personales de la clase de Administración de la Innovación en la Empresa, profesor Francisco Javier Vázquez Villaseñor, maestría en administración, ITESO, Tlaquepaque, semestre enero-abril 2015

Apuntes personales de la clase de Precios y Finanzas, profesor Rubén Beltrán, maestría en administración, ITESO, Tlaquepaque, semestre enero-abril 2014

Bestbuy, obtenido el 1 de diciembre de 2015 desde <http://www.bestbuy.com.mx/>
Cámara de Comercio, obtenido el 5 de diciembre de 2015 desde <http://www.camaradecomerciogdl.mx>

Cavanova, obtenido el 1 de diciembre de 2015 desde <http://cavanova.com.mx/categoria-producto/cavas/>

Clases, obtenido el 1 de diciembre de 2015 desde <http://clasesd.com/guadalajara/diplomado-en-vinos-onsom-2014-4016>

Consejo Mexicano Vitivinícola. México, 2014, obtenido el 1 de diciembre de 2015 desde <http://www.uvayvino.org/index.php/noticias/22-economia-y-mercados>

Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. DENU. México, 2014, obtenido el 1 de diciembre de 2015 desde <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denu/>

“El vino en México”, obtenido el 3 de junio de 2013 desde <http://eleconomista.com.mx/entretenimiento/2013/06/03/vino-mexico>

“El vino en México: retos y oportunidades” en Altonivel, 4 de enero de 2011, obtenido en octubre 2014 desde <http://www.altonivel.com.mx/7553-el-vino-en-mexico-retos-y-oportunidades.html>

“Es parte de mi vida: El caso de la clase media mexicana como oportunidad de inversión”, obtenido el 7 de noviembre de 2015 desde http://alejandrolegorreta.com/site/wp-content/uploads/2015/05/AL_Clase_Media_Mexicana.pdf

“Facilidad para apertura de una nueva empresa en Guadalajara-México”, obtenido el 1 de diciembre de 2015 desde <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/mexico/sub/guadalajara/topic/starting-a-business>

Gaiadesign, obtenido el 1 de diciembre de 2015 desde <http://www.gaiadesign.com.mx/>

"Global Wine: Challenges and Opportunities Facing the Wine Industry", obtenido el 19 mayo de 2010 desde <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab#>

"Guadalajara", obtenido el 1 de diciembre del 2015 desde <http://seplan.app.jalisco.gob.mx/ficha/panorama/39.pdf>

HERNÁNDEZ, Ramiro , "Alfaro pide confianza ante ajustes presupuestales", 26 de agosto de 2015, obtenido el 5 de diciembre de 2015, desde <http://www.informador.com.mx/jalisco/2015/611009/6/alfaro-pide-confianza-ante-ajustes-presupuestales.htm>

Homedepot, obtenido el 1 de diciembre de 2015 desde <http://www.homedepot.com.mx>

INEGI, obtenido el 1 de diciembre de 2015 desde GPS Marketing Mapper INEGI

"Informe Anual de Bebidas América Latina". Industria Alimenticia. Agosto2014, Vol. 25 Issue 8, p10-21. 8p

JACOME DE ANDA, Laura Georgina, *Innovación de alimentos tradicionales: plan de negocio referente a ofrecer un servicio de comida rápida saludable*, tesis de maestría en administración, ITESO, Tlaquepaque, 2011.

HERNÁNDEZ JIMÉNEZ, Roberto Gerardo, *Creación de una empresa productora de alimentos*, tesis de maestría, ITESO, Guadalajara, 2006.

LLANO CIFUENTES, Carlos, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, FCE, México, 2000.

LLANO CIFUENTES, Carlos, *Humildad y liderazgo*, FCE, México, 2004.

LLANO CIFUENTES, Carlos, *La amistad en la empresa*, FCE, México, 2000.

LÓPEZ ROMO, Heriberto, *Los niveles socioeconómicos y la distribución del gasto*, 2009, obtenido el 1 de diciembre de 2015, AMAI, <http://www.amai.org/NSE/NivelSocioeconomicoAMAI.pdf>

LOWNEY, Chris, *El liderazgo al estilo de los jesuitas*, Norma, Colombia, 2004

"Medición de la clase media en México", obtenido el 7 de noviembre de 2014 desde http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/investigacion/experimentales/clase_media/presentacion.aspx

Milluces, obtenido el 1 de diciembre de 2015 desde <http://www.milluces.com/>

Moblibar, obtenido el 1 de diciembre de 2015 desde <http://www.moblibar.com/>

Mobiliario restaurantero, obtenido el 1 de diciembre de 2015 desde <http://mobiliariorestaurantero.com/>

NALEBUFF, Barry J. y BRANDENBURGER, Adam M., *Coo-petencia*, Norma, 2005.

OCDE, EUROSTAT, Manual de Oslo, *Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*, Grupo Tagasa, 2006.

ORTEGA, Adolfo, “Clase media impulsará economía mexicana”, 13 de abril de 2008, obtenido el 14 de octubre de 2014 desde <http://www.cnnexpansion.com/economia/2008/04/14/clase-media>

PORTER, Michael E. y KRAMER, Mark R., *The big idea*, Harvard Business School Publishing, Boston, 2011.

Portico de México, obtenido el 1 de diciembre de 2015 desde <http://www.porticodemexico.com.mx/>

“Programa manejo higiénico de los alimentos distintivo H”, obtenido el 2 de diciembre de 2015 desde http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/21934/Revista_Digital_DISTINTIVO_H_VF.pdf

Pymetec, obtenido el 5 de diciembre de 2015 desde <http://www.pymetec.gob.mx>

“Saca copas y números”, en EMIS, Fuente: Periódico Mural, 17 de octubre de 2014

SAHLMAN, William A., “How to write a great business plan”, en Harvard Business Review, Vol.75 Issue 4, 1997, pp. 98-108, obtenido el 14 de octubre de 2015 desde la base de datos Ebsco Host.

Servinox, obtenido el 1 de diciembre de 2015 desde <http://www.servinox.com.mx/>

BECKER, Hilary, *The chaotic blue ocean*, Review of Business Research, Vol. 8, Num. 6, 2008

VAZQUEZ VILLASEÑOR, Francisco Javier, *Propuesta de un modelo de gestión que facilite el desarrollo humano y crecimiento sustentable de una compañía perteneciente a la industria de alta tecnología*, tesis de maestría en administración, ITESO, Guadalajara, 2010.

“Vitivinicultores esperan triplicar consumo de vino mexicano en 2020”, obtenido el 15 de enero de 2013 desde EMIS, Fuente: E-mid México Investor Digest

“Wine in Mexico”, p1-29, obtenido en septiembre de 2014 desde la base de datos: Business Source Alumni Edition

“Wine Industry Profile: Mexico”, p1-29, obtenido en abril de 2013, desde la base de datos: Business Source Alumni Edition

Winekeeper, obtenido el 1 de diciembre de 2015 desde <http://www.winekeeper.com/>
4 Steps to a happy startup, obtenido el 20 de mayo de 2015 desde <http://www.thehappystartupschool.com/ebook/>