

---

---

# INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS SEGÚN ACUERDO  
SECRETARIAL 15018, PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA  
FEDERACIÓN EL 29 DE NOVIEMBRE DE 1976

---

---

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



PLAN DE NEGOCIOS PARA ESTABLECER UN RESTAURANTE DE COCINA  
MEXICANA FUSIÓN EN LA ZONA METROPOLITANA DE GUADALAJARA

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

**MAESTRO EN  
ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

**MIGUEL GUILLERMO BARRAGÁN FLORES**

ASESOR: LEONARDO MONDRAGÓN MAILLARD

Guadalajara, Jal.

Octubre de 2013

## Tabla de contenido

<b>CAPITULO I</b> .....	5
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	5
<b>CAPÍTULO II</b> .....	3
<b>ANÁLISIS Y DEFINICIÓN DE LA EMPRESA E INDUSTRIA</b> .....	3
<b>2.1 Origen del producto o servicio</b> .....	4
2.1.1 Planteamiento del problema .....	6
2.2 Descripción de la empresa .....	8
2.2.1 Misión .....	9
2.2.2 Visión .....	9
2.2.3 Filosofía .....	10
2.3 Análisis de la industria .....	11
2.3.1 Situación de la industria regional .....	13
<b>2.3.2 Tipificación de la industria</b> .....	16
2.4 Entorno demográfico .....	17
2.4.1 Análisis socioeconómico .....	18
2.4.2 Distribución geográfica de niveles socioeconómicos .....	21
2.4.3 Participación del consumo en el gasto de los hogares en México .....	23
<b>2.5 Valor del mercado</b> .....	26
2.6 Oportunidades y amenazas .....	27
2.6.1 Modelo de competitividad ampliada .....	27
2.6.2 Análisis FODA .....	31
2.6.3 Cruce de matriz FODA .....	32
<b>CAPÍTULO III</b> .....	33
<b>MERCADOTECNIA</b> .....	33
<b>3.1 Objetivos</b> .....	34
3.2 Mercado potencial .....	34
3.3 Investigación de mercado .....	35
3.3.1 Tamaño de la muestra de mercado .....	35
3.3.2 Método de muestreo .....	36
3.3.3 Aplicación .....	37

3.3.4 Gráficas .....	37
3.3.5 Conclusión general.....	46
3.4 Mezcla de mercadotecnia.....	47
3.4.1 Producto – Cliente.....	48
3.4.1.1 Marca .....	56
3.4.2 Precio – Costo.....	57
3.4.3 Plaza – Conveniencia .....	59
3.4.4 Promoción – Comunicación .....	63
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>66</b>
<b>OPERACIÓN.....</b>	<b>66</b>
4.1 Objetivos .....	67
4.2 Proceso productivo .....	67
4.2.1 Diagrama de flujo.....	69
4.2.2 Maquinaria y herramientas.....	70
4.3 Materia prima.....	72
4.3.1 Abastecimiento.....	74
4.4 Mano de obra .....	75
4.4.1 Horarios de trabajo.....	76
4.5 Calidad.....	78
4.6 Diagrama de Gantt .....	80
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>82</b>
<b>RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>82</b>
<b>5.1 Objetivos del área de organización .....</b>	<b>83</b>
5.2 Organigrama.....	83
<b>5.2.1 Personal Requerido .....</b>	<b>84</b>
5.2.2 Descripción de puestos .....	84
5.3.1 Fuentes internas .....	87
5.3.2 Fuentes externas .....	88
5.4 Criterios de reclutamiento.....	88
5.5 Capacitación y desarrollo de personal .....	90
<b>5.6 Administración de sueldos y salarios.....</b>	<b>91</b>
<b>CAPÍTULO VI .....</b>	<b>92</b>

<b>ASPECTOS LEGALES</b> .....	92
<b>6.1 Constitución de la empresa</b> .....	93
<b>6.1.1 Costos</b> .....	94
<b>6.2 Inscripción a la cámara correspondiente</b> .....	94
<b>6.3 Registros Obligatorios</b> .....	96
<b>6.3.1 Registro de trabajadores</b> .....	97
<b>6.3.2 Instituto Mexicano de Seguridad Social (IMSS)</b> .....	98
<b>6.3.3 Instituto del fondo nacional de la vivienda para los trabajadores (INFONAVIT).</b> ....	100
<b>6.3.4 Administradoras de fondos para el retiro (AFORE)</b> .....	102
<b>6.4 Registro ante el instituto mexicano de propiedad industrial (IMPI)</b> .....	104
<b>CAPÍTULO VII</b> .....	105
<b>CONTABILIDAD Y FINANZAS</b> .....	105
<b>7.1 Objetivo del plan financiero</b> .....	106
<b>7.1.1 Inversión inicial</b> .....	106
<b>7.1.2 Segunda inversión</b> .....	108
<b>7.2 Gastos financieros</b> .....	109
<b>7.3 Gastos de operación</b> .....	110
<b>7.4 Estimado de primer año de operaciones</b> .....	111
<b>7.4 Escenarios económicos</b> .....	112
<b>7.4.1 Escenario positivo</b> .....	113
<b>7.4.2 Escenario negativo</b> .....	115
<b>7.4.2 Escenario realista</b> .....	117
<b>CONCLUSIONES</b> .....	119
<b>ANEXOS</b> .....	122
<b>I Encuesta</b> .....	123
<b>II Búsqueda fonética</b> .....	125
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	129

**CAPITULO I**  
**RESUMEN EJECUTIVO**

El presente proyecto pretende esclarecer las oportunidades y requerimientos para establecer un restaurante de comida mexicana fusión dentro del área metropolitana de Guadalajara.

En un mercado creciente en demanda de restaurantes y en un ambiente cultural donde la comida mexicana toma cada vez más y más importancia alrededor del mundo, esto representa una gran oportunidad para hacer negocios.

Bajo el nombre de “Mexi-cult” y el slogan “El culto por fundir sabor y cultura”, este restaurante pretende ofrecer una cocina moderna fusionada con platillos tradicionales mexicanos, conocida como cocina fusión.

Este proyecto requiere una inversión inicial de \$940,000.00 y otra de \$314,500.00 5 años después de abierto. Este proyecto ofrece una tasa interna de retorno de 41% bajo un escenario realista, donde el restaurante cumple la mayoría de sus objetivos, pudiendo aspirar hasta una tasa de 64% si todo el proyecto se diera de manera óptima. Esto es una muestra de la gran rentabilidad que puede representar este proyecto.

Para efectos de publicidad y comunicación se pretende el uso de redes sociales y promociones especiales por apertura, lo cual representa un ahorro considerable en publicidad en medios tradicionales.

El restaurante está pensado para aplicar con poco personal, 15 personas serán suficientes para dar servicio al establecimiento, lo cual mantiene los costos de operación bajos.

## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISIS Y DEFINICIÓN DE LA EMPRESA E INDUSTRIA**

## 2.1 Origen del producto o servicio

El negocio de la restauración es el as por excelencia del emprendedor promedio, no solo de México sino en el mundo entero. Se tiene la sólida creencia que pase lo que pase “la gente no dejará de comer”. A esta forma de pensamiento, surgen adjetivos para este giro tales como, “noble” y “seguro”, sin embargo, es en esta falacia donde la mayoría de emprendedores se estaciona cómodamente y lamentablemente llevará a un elevado porcentaje de quiebre.

Esta forma de pensar, ha hecho que grandes restaurantes se vengán abajo y que los sueños de libertad del empleado promedio mexicano de ser “su propio jefe” no duren más que un par de meses, incluso semanas. La creencia popular dice que abrir un negocio de restauración es no solo sencillo, sino noble. Pero he aquí el engaño, un restaurante exitoso, no solo tiene que ver con preparar comida sabrosa y estar a la vista de muchas personas. Debe considerar elementos de innovación en su modelo de negocio, establecer muy claramente los flujos de efectivo necesarios para la subsistencia y elaborar un robusto plan de acción que considere contingencias.

Las estadísticas son alarmantes, más del 80% de nuevos restaurantes no vive para contar los 3 años de edad.<sup>1</sup> Esto se debe a varios factores, tales como la falta de planeación, administración incorrecta, capacitación deficiente pertenecientes al microambiente y a otros completamente fuera del control de la empresa pertenecientes al macro ambiente, tales como crisis económicas, cambios radicales en la industria, inclusive noticias escandalosas.

---

<sup>1</sup> Durón García, Carlos, *El restaurante como empresa* (Trillas, 2008).

Por si fuera poco, los restaurantes requieren una inversión considerable y quebrar no solo significa “quedar en ceros”. Usualmente implica quedar endeudado, defraudado y con el espíritu quebrantado por un largo período de tiempo. Es en este punto, donde el emprendedor informado comienza a sentir nerviosismo e inseguridad acerca de este giro tan malinterpretado.

“La industria de restaurantes es un reflejo directo de los cambios de la sociedad en la cual operan. La sociedad ha cambiado a un orden social más avanzado y más complicado, que implica un movimiento que se aleja de los alimentos producidos en masa para dar paso a alimentos producidos para las masas porque las exigencias de los usuarios han cambiado”.<sup>2</sup>

Debido a estos cambios, la industria ha sufrido ciertas modificaciones. Por una parte, el restaurante ha dejado de ser un lugar de celebración de algún momento especial, para convertirse en el proveedor de alimentos para personas con un estilo de vida acelerado, tal como lo marcan las exigencias del siglo XXI. Por otro lado, y aunque pareciera paradójico, algunos restaurantes tienden a cargar con el estigma de ser lugares meramente de celebración de ocasiones especiales. Esta polaridad en el comportamiento del consumidor, nos obliga a pensar concienzudamente, el planteamiento original del negocio, ¿será un restaurante para la comida del diario, o por el contrario, un concepto especial que estimule al comensal a visitarlo para romper un poco con la rutina del día a día?

Sea cual sea la respuesta, la decisión tendería a modificar por completo la visión y estrategia. Por ejemplo, si se elige ser un restaurante para satisfacer la creciente demanda de hombres y mujeres que no tienen tiempo para regresar a

---

<sup>2</sup> Alzate L., Jaime, *Administración y costos de cocina* (Jaime Alzate Editor, 2002).

sus hogares a comer, deberá pensarse en menús sencillos, instalaciones que puedan procesar los pedidos rápidamente, dejando a un lado las preocupaciones de diseño y ambientación.

Por otro lado, si se elige un restaurante con enfoque de esparcimiento, esto obligará al empresario a poner mucha atención en la construcción de un concepto, que integre no solo buenos platos, sino que ofrezca una experiencia única mediante la cual sea capaz el comensal de gozar de un espacio de tranquilidad y recreación. Por supuesto, la inversión se enfocaría al diseño, comodidad y capacitación de los empleados, dejando a un lado la preocupación del tiempo.

### **2.1.1 Planteamiento del problema**

La cocina mexicana recientemente ha sido declarada como “patrimonio cultural inmaterial de la humanidad”<sup>3</sup> por la Organización de la Naciones Unidas para la Educación (UNESCO, por sus siglas en inglés). Esto por supuesto, representa un gran honor para el pueblo mexicano y una enorme oportunidad para promover este tipo de cocina al turismo internacional ya que la industria gastronómica mexicana, se encuentra en un momento excepcional de posicionamiento y renovación que influye de manera positiva en la imagen de México en el contexto internacional.

Proponer vender comida mexicana a los mexicanos, podría ser visto como “venderle hielo a un esquimal”. Por otra parte, centrarse solamente en el turismo, restringiría enormemente la participación de mercado, ya que Guadalajara aunque

---

<sup>3</sup> «La Jornada: Comida mexicana, patrimonio inmaterial de la humanidad», accedido 15 de abril de 2012, <http://www.jornada.unam.mx/2010/11/17/politica/002n1pol>.

es una ciudad con mucho turismo, no es de las actividades principales que soportan a esta ciudad. Es aquí donde nace el concepto del restaurante: Cocina mexicana con un toque fusión.

“Esta cocina requiere obviamente de un conocimiento profundo de varias cocinas regionales o de un equipo multi-étnico para su elaboración. Su resultado es usualmente atrevido y dependerá de la capacidad creadora del Chef involucrado.

Pueden intentar sustituyendo un ingrediente de una cultura en un platillo de otra cultura; otra forma es intentar una mezcla inesperada o como se dijo antes mezclar técnicas culinarias distintas.”<sup>4</sup>

La cocina fusión tiene la peculiaridad de poder atraer a distintos segmentos de mercado, ya sea los que buscan una experiencia culinaria distinta, como los que buscan elementos de alguna cocina en particular, en este caso la mexicana.

Al incursionar en un restaurante tipo fusión, se intentará dar a conocer la alta cocina mexicana, mucho más allá de simplemente los sabrosos “antojitos” con base en maíz, frijol y picante que todo el mundo conoce. Se planea atacar un segmento de mercado poco atendido; los que buscan cocina mexicana de autor, en un ambiente sin pretensiones.

“Se habla del enriquecimiento cultural de la cocina gracias, sobre todo, a la convivencia en las grandes ciudades de cocinas de las diferentes culturas. Aquello nos permite conocer, comparar y adoptar ideas para nuestras creaciones.

---

<sup>4</sup> Nerberto E. Petryk, «La Cocina Fusión», accedido 16 de abril de 2012, <http://www.enplenitud.com/la-cocina-fusion.html>.

La convivencia de estas distintas culturas culinarias hace que, los unos adapten sus elaboraciones a los gustos de la clientela local, y los otros tomen y adapten ideas de los anteriores para modificar y renovar sus cartas”.<sup>5</sup>

## **2.2 Descripción de la empresa**

La finalidad de cualquier empresa, al menos en mi particular punto de vista, es generar rentabilidad. Aunque por otro lado, perderse exclusivamente en generar beneficios económicos, puede conllevar a tomar decisiones apresuradas, una mala concepción de las necesidades y deseos del mercado meta y por consiguiente una experiencia empresarial negativa.

Mi propuesta de negocio, aunque como estandarte lleva el ser rentable y exitoso, también propone un sistema para la realización profesional, por medio de ofrecer una experiencia única al mercado y que sea recordado con gusto por parte de los consumidores. Una palabra que puede ajustarse a este concepto de negocio es “trascendencia”.

Para entender mejor la función del futuro negocio a continuación se revisarán la misión, visión y filosofía de la empresa, de manera que el concepto pueda ser aclarado y vislumbrado como una verdadera oportunidad.

Tal como fue revisado durante la clase de cultura organizacional, estas definiciones son clave para entender la cultura de la empresa. Esto aunado a la infraestructura de la misma ayuda a generar las estrategias. .

---

<sup>5</sup> Ibid.

### **2.2.1 Misión**

“La misión define la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas”.<sup>6</sup>

Según esta definición de misión, ésta es una brújula que nos indica cuando hemos errado el camino, aunque no es una guía rígida, ofrece orientación frente a la toma de decisiones de la empresa.

La misión del restaurante es la siguiente: “Proporcionar una experiencia novedosa e irrepetible al consumidor, integrando platillos innovadores con servicio personalizado dentro de un ambiente único”

### **2.2.2 Visión**

“Una visión compartida no es una idea. (...) Es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder. Puede estar inspirada por una idea, pero si es tan convincente como para lograr el respaldo de más de una persona, cesa de ser una abstracción. Es palpable. La gente comienza a verla como si existiera. Pocas fuerzas humanas son tan poderosas como una visión compartida”.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Rafael Muñiz González, *Marketing en el siglo XXI* (Centro estudios financieros, 2010).

<sup>7</sup> Peter Senge, *La quinta disciplina* (Currency, 1994).

La importancia de la visión de una empresa es fundamental para el desarrollo de la misma, ya que no solo considera los deseos de los directivos, sino que a su vez amalgama las aspiraciones personales de los empleados y las focaliza, generando una fuerza considerable para llevar a cabo los proyectos necesarios para alcanzar la posición deseada.

La visión de la empresa es posicionarse como una marca sólida en el mercado, siendo reconocida como una experiencia gastronómica y cultural diferente.

### **2.2.3 Filosofía**

La filosofía de la empresa representa el conjunto de normas y valores. Esta dictamina la manera de actuar de la misma y genera su personalidad con relación a los competidores. Como fue revisado en la clase *Organizational Change and Enhanced Managerial Performance*, la filosofía de la empresa fomenta la cultura de la misma y es alimentada por la filosofía personal de todos los integrantes de la organización.

La filosofía del restaurante es “siempre ofrecer una experiencia auténtica, tanto en servicio como en productos, los valores que la alimentan son honestidad, calidad, responsabilidad y comunicación.”

## 2.3 Análisis de la industria

En los últimos 10 años, la contribución de la industria restaurantera al Producto Interno Bruto (PIB) ha disminuido. Su aportación pasó del 2.8% en el año 2000 a 2.0% en el 2010. Durante esos 10 años, la industria no ha crecido al mismo ritmo que las demás actividades económicas, de hecho presenta un comportamiento opuesto, dado que mientras el PIB total reporta un crecimiento de 24.1% para 2010 respecto al año 2000, el generado en esta industria es inferior en un 12.2%.<sup>8</sup>

Cuadro 1: PIB de los servicios de preparación de alimentos y bebidas 2000-2010

Periodo	Total nacional	Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	Servicios de alojamiento temporal	Servicios de preparación de alimentos y bebidas	Variación porcentual			
	a	b	c	d	a	b	c	d
2000/	4 581 519 435	231 723 891	104 656 321	127 067 570				
2001/	4 565 700 649	222 809 064	96 553 109	126 255 955	-0.35	-3.85	-7.74	-0.64
2002/	4 572 493 293	214 425 840	92 222 313	122 203 527	0.15	-3.76	-4.49	-3.21
2003/	4 643 272 124	212 505 644	93 125 974	119 379 670	1.55	-0.90	0.98	-2.31
2004/	4 854 170 066	219 887 109	98 519 493	121 367 616	4.54	3.47	5.79	1.67
2005/	5 057 170 053	221 545 442	99 854 511	121 690 931	4.18	0.75	1.36	0.27
2006/	5 324 101 543	225 002 805	102 743 115	122 259 690	5.28	1.56	2.89	0.47
2007/	5 561 330 726	230 761 687	109 065 290	121 696 397	4.46	2.56	6.15	-0.46
2008/	5 719 351 064	232 732 666	112 215 110	120 517 556	2.84	0.85	2.89	-0.97
2009/ p/	5 418 368 093	214 873 599	102 049 294	112 824 305	-5.26	-7.67	-9.06	-6.38
2010/	5 687 982 624	223 137 375	111 536 435	111 600 941	4.98	3.85	9.30	-1.08

Notas: Unidad de Medida: Miles de pesos a precios de 2003.

9

Del total del valor agregado en la industria restaurantera, 34.7% lo generan los establecimientos que ofrecen servicios limitados, es decir, restaurantes en donde la preparación de alimentos y bebidas se ofrece para consumo inmediato y donde el cliente ordena su pedido a través de un mostrador, barra o similar, pagando usualmente por adelantado.

<sup>8</sup> INEGI, *Censos económicos*, 2009.

<sup>9</sup> Ibid.

En segundo lugar, con un 32.5% del total del valor agregado de la industria se ubican los restaurantes de servicio completo, cuyo servicio comprende tomar la orden al cliente en la mesa, servirle y presentarle su cuenta para que pague después de comer.

En tercer lugar se ubican los restaurantes que ofrecen el servicio de preparación de alimentos, también para consumo inmediato, pero con la característica de ser para llevar, aportando el 24.2% del valor agregado. En este grupo se encuentran, pizzerías, cocinas económicas, rosticerías, etc.

Los restaurantes con menor participación, son los que ofrecen servicio de comedor a las empresas y los de servicios de preparación de alimentos para ocasiones especiales, aportando en conjunto 4.2% del valor agregado.

Cuadro 2: Valor agregado censal bruto por clase de actividad de la industria restaurantera

Clase de actividad	Unidades económicas	Valor agregado censal bruto
		Miles de pesos
<b>Total nacional</b>	<b>347 199</b>	<b>68 457 171</b>
Restaurantes con servicio completo	8 883	22 269 301
Restaurantes de autoservicio	8 457	2 951 179
Restaurantes de comida para llevar	165 283	16 621 484
Otros restaurantes con servicio limitado	163 255	23 736 233
Servicios de comedor para empresas e instituciones	360	2 219 110
Servicios de preparación de alimentos para ocasiones especiales	961	659 864

10

Estos datos revelan la tendencia del mercado en México, cada vez más personas eligen comer fuera de sus casas tomando en cuenta las características de practicidad. Apenas una tercera parte de la industria la componen restaurantes de servicio completo.

<sup>10</sup> Ibid.

Esto podría poner en tela de juicio la motivación de establecer un restaurante de servicio completo, sin embargo, más que ser un factor disuasivo, esto puede ser visto como una gran oportunidad de competir en océanos azules.

Esta estrategia ha sido formulada por W. Chan Kim en su libro " La estrategia del océano azul". La tesis que inspira este libro es la necesidad de dejar a un lado la competencia destructiva entre las **empresas** si se quiere ser un ganador en el futuro, ampliando los horizontes del mercado y generando **valor** a través de la **innovación**.

Se busca crear experiencias nuevas en la industria de la restauración, ya que la gran mayoría de empresas del giro, están compitiendo por precios, donde tratan desesperadamente de servir cada vez más rápido y más económico.

### **2.3.1 Situación de la industria regional**

El siguiente cuadro presenta información de las principales entidades federativas según el número de unidades económicas y su participación de personal ocupado total, valor agregado censal bruto y consumo intermedio.

Cuadro 3: Personal ocupado, valor agregado censal bruto y consumo intermedio de los establecimientos fijos en las principales entidades federativas.

Entidad federativa	Unidades económicas	Personal ocupado total	Valor agregado censal bruto	Consumo intermedio
Miles de pesos				
<b>Total nacional</b>	<b>272 606</b>	<b>1 150 288</b>	<b>63 789 300</b>	<b>100 232 197</b>
Distrito Federal	33 348	193 049	13 463 698	22 403 961
México	31 022	109 098	5 016 318	8 853 075
Jalisco	19 855	90 154	4 892 375	7 629 106
Veracruz de Ignacio de la Llave	18 653	66 117	2 798 220	4 105 427
Puebla	13 900	46 512	2 005 566	3 119 455
Guanajuato	12 283	45 400	2 169 946	3 383 146
Michoacán de Ocampo	11 905	39 571	1 616 035	2 381 783
Chiapas	9 952	30 316	1 169 662	1 762 458
Oaxaca	9 682	28 228	995 709	1 470 211
Guerrero	8 955	33 188	1 320 233	2 282 972
<b>Resto</b>	<b>103 051</b>	<b>468 655</b>	<b>28 341 538</b>	<b>42 840 603</b>

11

Mapa 1: Principales entidades federativas por su número de establecimientos fijos



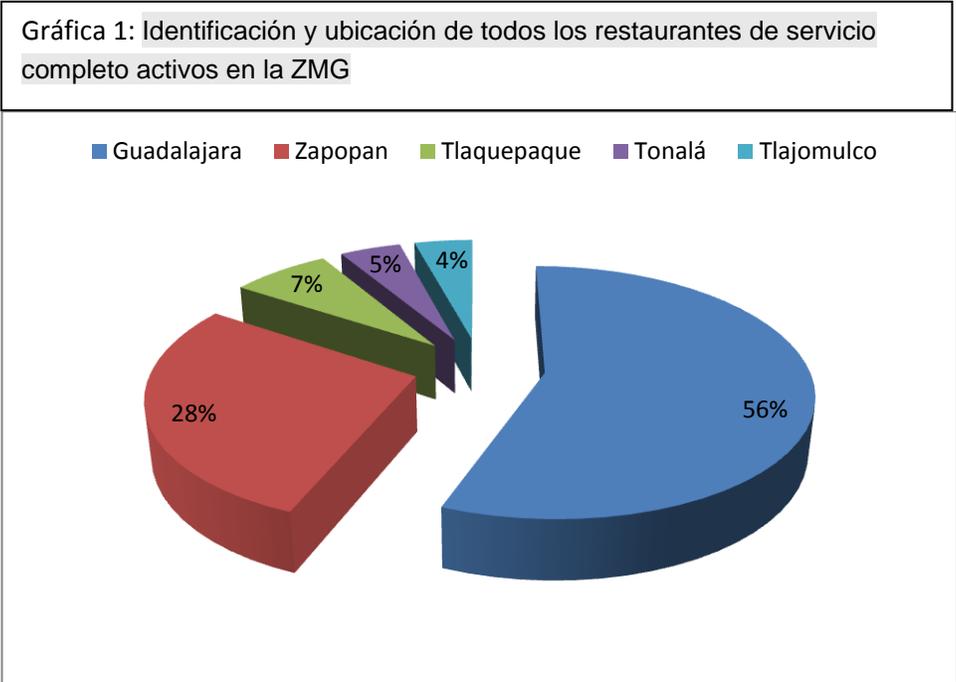
12

<sup>11</sup> Ibid.

<sup>12</sup> Ibid.

La distribución de estados con más establecimientos fijos en la industria restaurantera presenta una clara concentración en el centro y sur del país, siendo Jalisco uno de los estados que presentan más de este tipo de establecimientos y ocupando el tercer lugar a nivel nacional en consumo y generación de unidades económicas.

Dentro de Jalisco, en la zona metropolitana de Guadalajara (ZMG), la distribución de restaurantes de servicio completo es la siguiente.



Se puede observar que la gran mayoría de este tipo de establecimientos se concentran entre Guadalajara y Zapopan con un muy significativo 84%. Esto en gran medida por la distribución de niveles socioeconómicos en la región.

<sup>13</sup> Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, *Actualización de Unidades Económicas*, 2010.

### 2.3.2 Tipificación de la industria

Otra forma de ver la industria restaurantera es a partir de la especialidad y principales productos que se ofrecen. Esto con el fin de identificar las áreas más competidas así como áreas de oportunidad.

Cuadro 4: Consumo intermedio por tipo de restaurante y orden de importancia, según el valor agregado censal bruto.

Tipo de restaurante	Unidades económicas	Personal ocupado total	Miles de pesos	
			Valor agregado censal bruto	Consumo intermedio
<b>Total nacional</b>	<b>347 199</b>	<b>1 310 381</b>	<b>68 457 171</b>	<b>107 028 590</b>
Preparación de alimentos de especialidades y comida internacional	27 501	295 098	23 930 044	31 870 110
Con servicio de alimentos a la carta, comida corijda y cocinas económicas	84 389	230 513	7 421 206	10 829 368
Taquerías	51 100	157 982	7 326 779	9 651 283
Preparación de pizzas, hamburguesas y hot dogs	20 454	122 208	5 564 712	20 013 921
Cafeterías	12 863	59 004	3 848 605	5 006 605
Preparación de pollos rostizados y otras preparaciones	17 311	54 129	3 792 352	5 989 960
Comida regional	24 009	73 277	3 071 043	4 245 041
Preparación de pescados y mariscos	12 804	53 422	2 989 883	3 468 460
Preparación de antojitos mexicanos	38 427	92 315	2 870 738	3 810 728
Fuentes de sodas, neverías, refresquerías, juguerías, puestos de elotes, gelatinas, tamales, frituras y similares	41 299	93 311	2 689 791	4 050 813
Servicios de comedor para empresas e instituciones	360	27 074	2 219 110	4 649 469
Torterías	14 914	38 373	1 795 842	2 262 098
Servicios de preparación de alimentos para ocasiones especiales	961	9 598	659 864	807 854
Otros restaurantes	807	4 077	277 202	372 880

14

Cuadro 5: Consumo intermedio de la industria restaurantera por tamaño de la unidad económica

Tamaño de la unidad económica	Unidades económicas	Personal ocupado total	Miles de pesos	
			Valor agregado censal bruto	Consumo intermedio
<b>Total nacional</b>	<b>347 199</b>	<b>1 310 381</b>	<b>68 457 171</b>	<b>107 028 590</b>
Micro	339 747	1 032 353	39 740 575	56 517 572
Pequeña	7 425	259 275	27 233 944	46 831 847
Mediana	22	12 250	721 366	1 627 092
Grande	5	6 503	761 286	2 052 079

15

La gran mayoría de la industria es dominada por microempresas (97.85%), esto significa que los competidores son sumamente diversos y que las principales actividades son restaurantes con servicio de carta, taquerías y pizzerías.

<sup>14</sup> INEGI, *Censos económicos*.

<sup>15</sup> Ibid.

## 2.4 Entorno demográfico

Antes de poder cuantificar el mercado meta se debe tener en cuenta el tamaño del mercado actual total, así como su tasa de crecimiento para poder calcular las limitantes y el potencial del mismo.

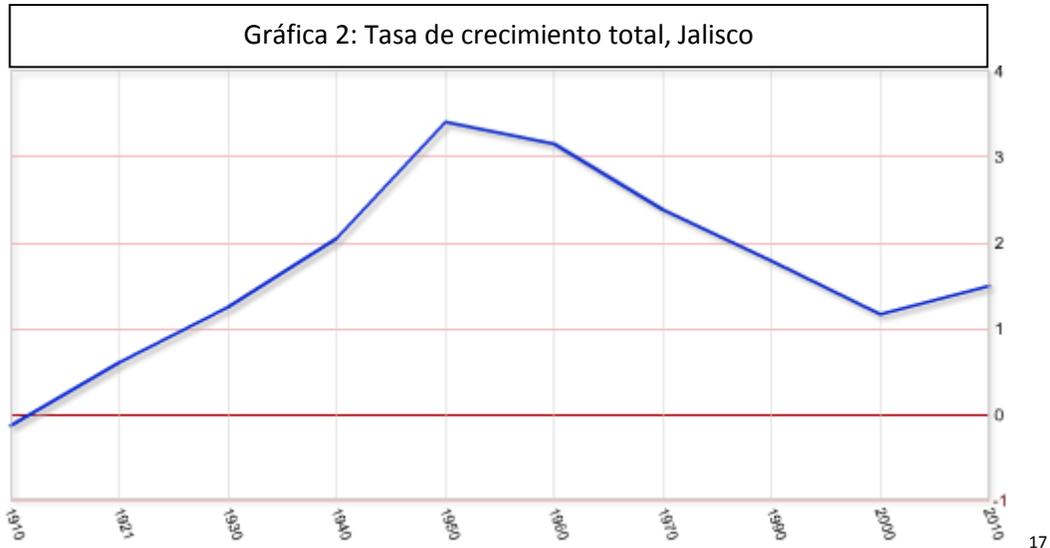
Según datos del censo de población y vivienda del INEGI en 2010, la composición de la población de la ZMG está configurada de la siguiente manera:

Cuadro 6: Composición de los municipios dentro de la ZMG por sexo			
	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Total</b>
Guadalajar	717,404.00	777,785.00	<b>1,495,189.00</b>
Zapopan	607,907.00	635,849.00	<b>1,243,756.00</b>
Tlaquepaq	299,904.00	308,210.00	<b>608,114.00</b>
Tonalá	243,241.00	235,448.00	<b>478,689.00</b>
Tlajomulco	206,958.00	209,668.00	<b>416,626.00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2,075,414.00</b>	<b>2,166,960.00</b>	<b>4,242,374.00</b>

Como se puede observar, la cantidad total de pobladores de la ZMG es de 4,242,374 individuos, de los cuales los hombres representan el 48.92% y las mujeres el 51.08%. Por supuesto, este no es el volumen del mercado meta, es meramente un dato informativo, sobre el total de la población.

La siguiente tabla muestra la tasa de crecimiento del estado de Jalisco en los últimos 100 años.

<sup>16</sup> INEGI, *Censo de población y vivienda*, 2010.



Se puede apreciar una tendencia de decrecimiento a partir del año 1950 cuando se alcanzó el pico de 3.41%. A partir de entonces, la tasa de crecimiento se ha ido reduciendo gradualmente, hasta llegar al año 2000 con 1.17%.

Actualmente se muestra una tendencia ascendente de 1.5%, de continuar este ritmo, se puede prever un aumento considerable en el crecimiento poblacional, lo cual representaría nuevos consumidores a los cuales poderles ofrecer el servicio de restauración antes mencionado.

#### **2.4.1 Análisis socioeconómico**

Con el fin de conocer más a fondo el mercado de consumidores, es necesario conocer sobre los ingresos de los individuos. Esto con el afán de identificar que parte de la población podrá acceder a los productos y servicios del restaurante.

---

<sup>17</sup> Ibid.

Según la asociación mexicana de agencias de investigación (AMAI) “el nivel socioeconómico es una segmentación del consumidor y las audiencias que define la capacidad económica y social de un hogar.

En México el Nivel Socioeconómico se mide a través de la regla AMAI 10X6. Esta regla es un índice que clasifica a los hogares en seis niveles, considerando nueve características o posesiones del hogar y la escolaridad del jefe de familia o persona que más aporta al gasto”.<sup>18</sup>

A continuación, se muestra la distribución de ingresos por nivel socioeconómico según AMAI.

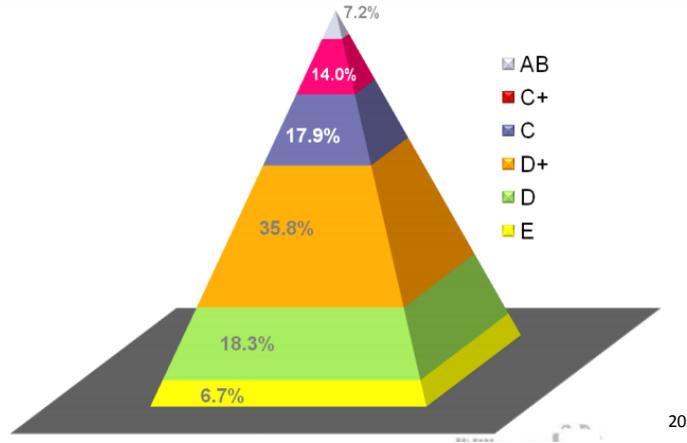
Cuadro 7: Ingreso por nivel socioeconómico en México		
Nivel	Ingreso Mínimo	Ingreso Máximo
<u>A/B</u>	85,000.00+	
<u>C+</u>	35,000.00	84,999.00
<u>C</u>	11,600.00	34,999.00
<u>D+</u>	6,800.00	11,599.00
<u>D</u>	2,700.00	6,799.00
<u>E</u>	0.00	2,699.00

19

<sup>18</sup> Heriberto López Romo, «Los niveles socioeconómicos y la distribución del gasto», 2009, <http://www.amai.org/NSE/NivelSocioeconomicoAMAI.pdf>.

<sup>19</sup> «Niveles de ingreso», accedido 31 de enero de 2013, [http://www.economia.com.mx/niveles\\_de\\_ingreso.htm](http://www.economia.com.mx/niveles_de_ingreso.htm).

Gráfica 3: Distribución de los hogares por NSE en



20

Cuadro 8: Distribución de los hogares por NSE en la ZMG

NIVEL	GUADALAJARA
A/B	9.8%
C+	15.9%
C	21.0%
D+	37.1%
D	12.3%
E	4.0%

21

Se puede observar que en la ZMG, las clases que pueden acceder a este tipo de establecimientos (A/B, C+ y C) ocupan juntos el 46.7% de la población. Al mismo tiempo, para la clase D+, se podría considerar un efecto aspiracional, es decir, aunque no sean considerados como mercado meta en un principio, la clase D+

<sup>20</sup> Heriberto López Romo, «Los niveles socioeconómicos y la distribución del gasto».

<sup>21</sup> Ibid.

podría representar clientes con aspiraciones a ocupar un nivel socioeconómico más alto. Esto representa la oportunidad de darles servicio, aunque no sea de manera asidua, podrían representar un extra, en la cuantificación del mercado.

El siguiente cuadro, muestra la evolución de los niveles socioeconómicos en México durante los primeros ocho años del siglo XXI.

Cuadro 9: evolucionado los niveles socioeconómicos en México en el siglo XXI						
	2000	2002	2003	2005	2006-2007	2008
A/B	19%	7.0%	7.4%	7.5%	7.8%	7.2%
C+		12.6%	12.5%	13.6%	13.6%	14.0%
ABC+	19.0%	19.6%	19.9%	21.1%	21.4%	21.2%
C	17.8%	17.1%	17.0%	18.8%	16.9%	17.9%
D+	30.2%	35.5%	34.0%	32.6%	36.3%	35.8%
D/E	33.0%	27.7%	29.0%	27.6%	25.4%	25.0%

22

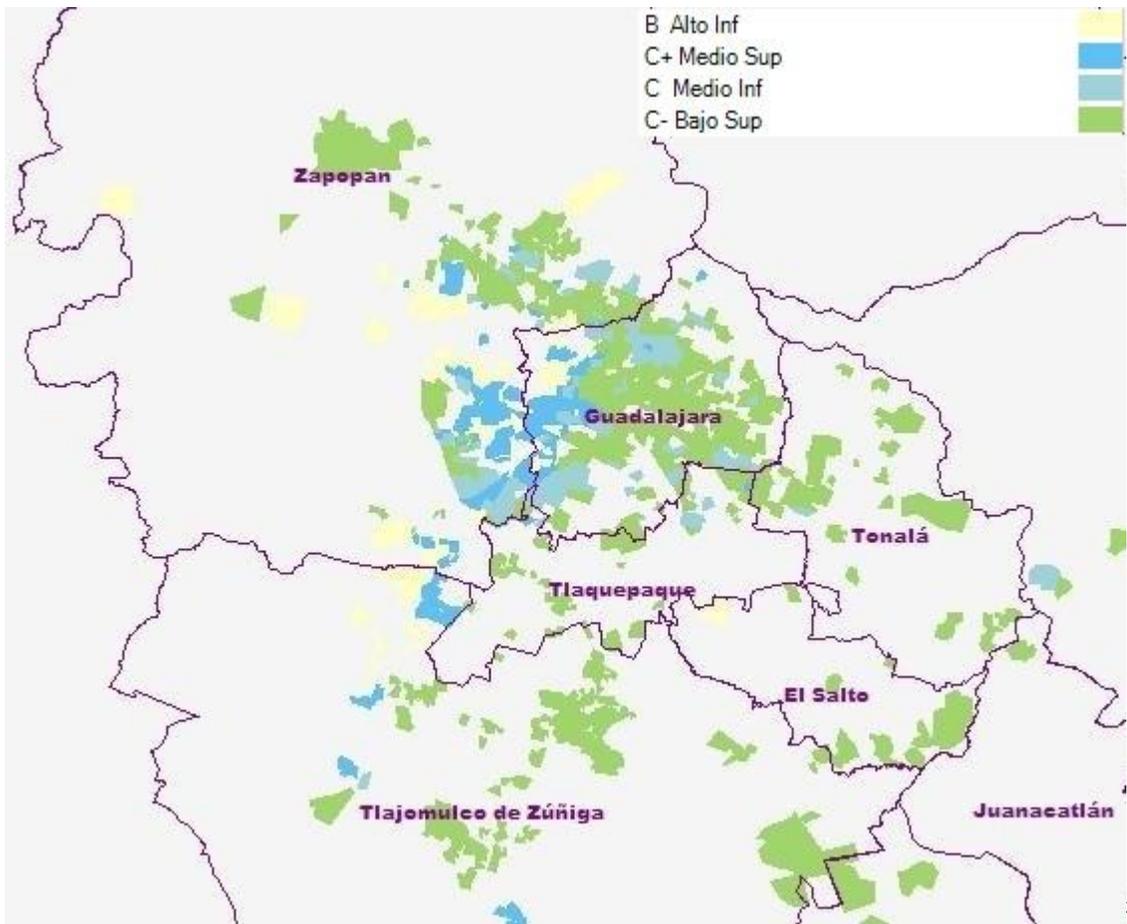
Se puede apreciar, según los datos mostrados, una ligera tendencia a escalar dentro de los niveles socioeconómicos, ya que con respecto al año 2000, el único NSE que tuvo una disminución considerable fue el nivel marginal (D/E)

#### 2.4.2 Distribución geográfica de niveles socioeconómicos

Cuando se habla de la ZMG no todas las entidades federativas están igualmente compuestas en cuanto a NSE. Para muestra, el siguiente mapa, describe la distribución de los estratos sociales dentro de la misma.

<sup>22</sup> Ibid.

Mapa 2: Distribución de los NSE en la ZMG



23

Tomando en cuenta la distribución de NSE, la locación sugerida para instalar el restaurante, sería en la zona noroeste de la ciudad de Guadalajara ya que es entre la colindancia de Guadalajara y Zapopan, donde se encuentran los niveles socioeconómicos del mercado meta (A/B, C+ y C).

<sup>23</sup> INEGI, *Censo de población y vivienda*.

Es necesario recalcar que no solo se dará servicio a las clases media y alta, sino también es necesario poder atraer de manera aspiracional a la clase media baja. Esto puede lograrse por medio de promociones especiales y variedad en el menú.

### 2.4.3 Participación del consumo en el gasto de los hogares en México

El gasto que realizan los hogares y las instituciones sin fines de lucro en el mercado interior, por concepto de hoteles, cafeterías y restaurantes, respresentó 4.8% del consumo nacional en el año 2005, disminuyó dos puntos en 2006 y de 2007 a 2009 se mantuvo en 4.5%

Cuadro 10: Estructura porcentual del consumo de los hogares y de las instituciones privadas

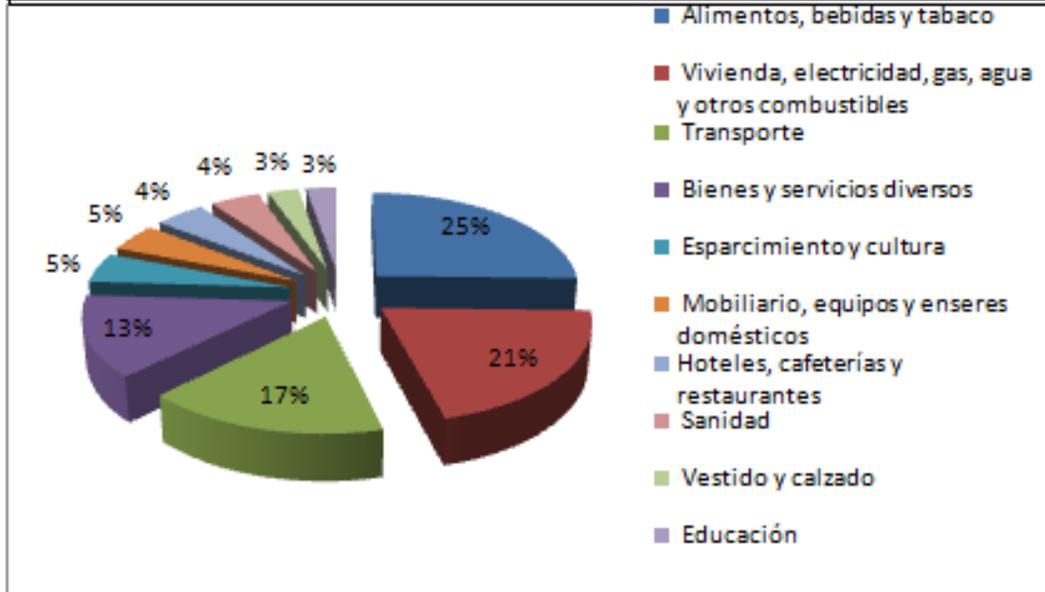
Concepto	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>
Alimentos, bebidas y tabaco	25.7	25.2	25.0	25.0	26.0
Vestido y calzado	3.0	2.9	2.8	2.7	2.6
Vivienda, electricidad, gas, agua y otros combustibles	20.9	20.2	20.2	20.5	21.3
Mobiliario, equipos y enseres domésticos	4.7	4.8	4.7	4.5	4.4
Sanidad	4.4	4.4	4.4	4.4	4.6
Transporte	16.4	17.5	17.5	17.1	14.6
Esparcimiento y cultura	4.9	4.9	5.0	4.8	4.8
Educación	2.8	2.7	2.6	2.6	2.8
<b>Hoteles, cafeterías y restaurantes</b>	<b>4.8</b>	<b>4.6</b>	<b>4.5</b>	<b>4.5</b>	<b>4.5</b>
Bienes y servicios diversos	12.4	12.9	13.3	13.8	14.4

<sup>1</sup> Incluye hogares e instituciones privadas sin fines de lucro que sirven a los hogares.

24

<sup>24</sup> INEGI, *Censos económicos*.

Gráfica 4: Estructura porcentual promedio del consumo 2005-2009



Se puede observar, que en promedio el consumidor mexicano destina la mayoría de su gasto (25.38%) en alimentos, bebidas y tabaco. Sin embargo, solo destina el 4.58% en restaurantes, cafeterías y hoteles. Esto parece paradójico, puesto que en esencia, se satisface la misma necesidad de alimentación. Sin embargo, la comida fuera de casa suele ser más cara y además tiende a ser mucho menos versátil.

Es necesario contemplar este tipo de comportamiento para no cometer imprudencias al momento de cuantificar el mercado, ya que se suele sobreestimar el valor de los negocios, sin prestar atención a los datos duros. Por supuesto estas cifras reflejan el gasto, el cual es distinto al nivel de ingreso bruto, ya que el consumidor en promedio, no suele gastar el total de su ingreso, destinando una parte al ahorro y otra a la inversión.

<sup>25</sup> Ibid.

Un dato, que a mi punto de vista parece esperanzador es que el consumidor gasta más en restaurantes que en sanidad, vestido, calzado y educación, que son enseres domésticos y servicios “de uso diario”.

Otro dato importante, es el porcentaje de gasto que el consumidor promedio destina a esparcimiento y cultura (4.88%). Eso puede significar una ventaja competitiva importante, si el restaurante logra amalgamar no solo el servicio de ofrecer alimentos y bebidas, sino también proporcionar un espacio de recreación y cultura, tal como lo hacen los café-galería/librería.

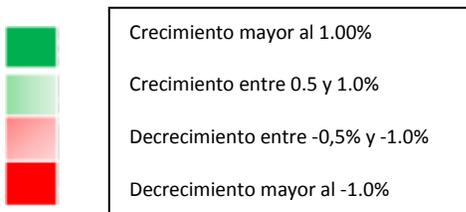
A continuación se muestra la tabla de la evolución de la distribución del gasto por NSE. Estos datos son fundamentales para identificar las tendencias de gasto del mercado.

Cuadro 11: Evolución de la distribución del gasto por NSE en período 2006-2008

	2008 vs 2006					
	A/B	C+	C	D+	D	E
ALIMENTOS Y BEBIDAS CONSUMIDAS	2.88%	3.92%	3.58%	4.59%	4.01%	5.42%
DENTRO DEL HOGAR						
EDUCACIÓN	2.26%	0.61%	1.54%	0.23%	1.38%	0.48%
SERVICIOS DEL HOGAR						
(GAS, AGUA, ELECTRICIDAD)	1.41%	1.31%	2.16%	2.22%	1.40%	2.30%
ALIMENTOS Y BEBIDAS CONSUMIDAS						
FUERA DEL HOGAR	0.92%	0.60%	0.86%	-0.46%	-0.83%	0.23%
VEHÍCULOS	0.76%	0.56%	-0.10%	1.32%	-0.60%	0.10%
MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN						
VIVIENDA	0.60%	-0.10%	-0.66%	-0.51%	-0.45%	-0.99%
CUOTA VIVIENDA	0.58%	1.00%	0.18%	0.34%	0.08%	-0.26%
COMUNICACIÓN	0.57%	0.55%	-0.05%	0.32%	0.50%	-0.03%
CUIDADO PERSONAL	0.57%	0.82%	0.46%	0.79%	0.94%	0.80%
LIMPIEZA Y CUIDADO DE LA CASA	0.55%	0.59%	0.23%	0.37%	0.32%	0.21%
PAGOS TARJETAS Y CASAS COMERCIALES	0.05%	0.49%	0.50%	0.17%	0.14%	0.03%
TRANSPORTE PÚBLICO	0.04%	0.33%	0.69%	1.13%	1.91%	2.48%
TABACO	0.03%	0.05%	0.01%	0.04%	-0.07%	0.04%
CUIDADOS MEDICOS Y CONSERVACION DE LA SALUD	-0.03%	-0.15%	-0.54%	-0.63%	-0.74%	-1.25%
TRANSPORTE FORÁNEO	-0.09%	-0.10%	-0.02%	-0.11%	-0.14%	-0.45%
ACCESORIOS Y EFECTOS PERSONALES	-0.09%	-0.05%	-0.05%	-0.04%	-0.03%	-0.03%
PRESTAMOS	-0.21%	-0.10%	-0.11%	-0.11%	-0.06%	-0.20%
DEUDAS	-0.24%	-0.73%	-0.35%	-0.57%	-0.06%	-0.41%
VESTIDO Y CALZADO	-0.43%	-0.10%	-0.26%	-0.45%	-0.23%	-0.19%
ENSERES DOMÉSTICOS	-0.55%	-0.78%	-0.81%	-0.90%	-0.74%	-0.40%
OTRAS EROGACIONES Y GASTOS	-1.00%	-2.68%	-0.97%	-2.82%	-2.76%	-4.50%
ESPARCIMIENTO	-1.14%	-0.93%	-1.01%	-0.69%	-0.86%	-0.51%
DEPOSITOS BANCARIOS/TANDAS	-7.45%	-5.11%	-5.28%	-4.24%	-3.12%	-2.85%

26

<sup>26</sup> Heriberto López Romo, «Los niveles socioeconómicos y la distribución del gasto».



Mediante el análisis de este cuadro, se puede confirmar como en las clases A/B C+ y C hay un ligero incremento en el gasto en alimentos fuera del hogar, mientras que en los niveles más bajos, ha habido decrecimiento.

## 2.5 Valor del mercado

Para calcular el valor del mercado meta se debe tomar en cuenta el número de hogares de la ZMG que según datos del INEGI es de 1,029,790. A este número se debe aplicar el porcentaje de NSE que conforman el mercado meta (A/B, C+ y C), incluir el ingreso de cada nivel y considerar el porcentaje de gasto que se destina a restaurantes. Estos datos se ven reflejados en el siguiente cuadro.

Cuadro 12: Ponderación del gasto en restaurantes por NSE										
	Porcentaje de población			Ingreso promedio			Gasto promedio en restaurantes			
	A/B	C+	C	A/B	C+	C	A/B	C+	C	
Total hogares	9.80%	15.90%	21%				4.5% (sobre ingreso)			
1,029,790.00	100,919	163,737	216,256	\$ 100,000.00	\$ 60,000.00	\$ 25,800.00	\$ 454,137,390.00	\$ 442,088,847.00	\$ 251,073,099.90	
							Total de gasto mensual en restaurantes			27
							\$ 1,147,299,336.90			

Por supuesto, este cálculo es una aproximación y representa el valor mensual estimado del mercado total, es decir, aún debe dividirse entre los distintos competidores. Dicho de otra manera, este cálculo solo representa una aproximación para dar una idea del potencial del mercado de restaurantes en la actualidad.

<sup>27</sup> Fuente Propia, s. f.

## **2.6 Oportunidades y amenazas**

La detección de oportunidades y amenazas son vitales para la creación de un modelo de negocio. Esto fue revisado a profundidad durante la clase de visión estratégica, durante la cual se abordó el tema de cómo la estrategia de una empresa está basada tanto en factores controlables, los cuales provee ella misma y factores incontrolables, que provienen del entorno. En medida que se comprenda la influencia de estos factores, hay más probabilidad de generar una estrategia eficaz.

### **2.6.1 Modelo de competitividad ampliada**

Para poder entender las fuerzas que dominan el entorno, se utiliza el modelo de las 5 fuerzas de Porter, también conocido como el modelo de competitividad ampliada. Este modelo permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad y la rivalidad entre los competidores.

Dicho modelo interactúa con 5 fuerzas; poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre los competidores. La manera en cómo se desenvuelven las empresas de un determinado mercado, es producto de la interacción de estas 5 variantes.

El siguiente análisis es basado en mi experiencia personal en el ámbito restaurantero, así como los estudios previos que he realizado por mi parte.

### **Poder de negociación de los compradores:**

Este punto es casi inválido para esta industria, ya que los clientes de un restaurante no negocian el precio ni obtienen créditos para liquidar el adeudo. Es un negocio que maneja el pago en una sola exhibición, por lo que no hay que considerar créditos a favor de los consumidores.

Una rara excepción podría ser el ofrecer un producto distinto al prometido o que este no estuviera en condiciones óptimas de consumo. De nuevo, estas serían solo raras excepciones que no son relevantes estadísticamente para ser consideradas.

### **Poder de negociación de los proveedores:**

La oferta de oferentes de materia prima es más que vasta en el entorno actual. Fácilmente se puede buscar el proveedor que ofrezca mayores prestaciones, no solo de la calidad de sus productos sino de su capacidad de otorgar créditos.

Esto incrementa el poder de la empresa para apalancarse financieramente, incluso se puede buscar un proveedor que tenga suficiente existencia y cumpla con tiempos de entrega, para poder implementar un sistema *just in time*, el cual funciona bajando el nivel de los inventarios, por medio de surtir a tiempo los insumos requeridos.

### **Amenaza de nuevos competidores:**

Como ya se mencionó con anterioridad, el apelar por un restaurante es el as por excelencia del emprendedor promedio. La amenaza de nuevos competidores es

alta, ya que cada día muchos restaurantes cierran sus puertas, pero otros abren las suyas. Es decir, la oferta siempre está en continua renovación.

Probablemente este sea uno de los factores más importantes a poner cuidado, ya que es importante estar en continua renovación si se quiere, no solo atraer a clientes nuevos, sino lo más importante, retener a los consumidores recurrentes.

### **Amenaza de productos sustitutos**

Otro punto flaco de la industria lo representan los productos sustitutos, ya que aquí no solo entran las empresas que ofrecen productos alimenticios, sino también algunas empresas de esparcimiento que compitan en el rango de precios.

Por un lado tenemos los productos sustitutos tradicionales; la comida en casa (preparada por el consumidor en persona), los restaurantes de servicio a domicilio (popularizados icónicamente por *domino's pizza*) y los productos de comida refrigerada/congelada, que emulan una experiencia de comer fuera, pero a una fracción del costo.

Por el otro lado, están las empresas que ofrecen esparcimiento de bajo costo, tales como los cines, galerías, parques de diversiones, teatros, conciertos, eventos culturales y un largo etcétera. En experiencia personal, varias veces he presenciado la declinación por un restaurante, sustituyéndolo con otra experiencia de esparcimiento.

Para lograr que esta fuerza no represente una amenaza mayor, es necesario amalgamar elementos de esparcimiento dentro del concepto de restaurante, así como generar promociones especiales. De esta manera será más probable disminuir el efecto de productos sustitutos.

### **Rivalidad entre competidores**

La rivalidad entre competidores normalmente cae en un “océano rojo”, esto quiere decir que la gran mayoría de establecimientos, no goza de una ventaja competitiva que logre una verdadera diferenciación. Es común ver por la ciudad cientos de establecimientos que ofrecen productos similares, atascados en una guerra de precios.

Esto en gran medida se debe a la ilusión de los propietarios de creer que el sabor es un elemento más que suficiente para lograr la diferenciación. Una frase que se escucha a menudo es “mientras esté bueno, la gente lo compra”. Esto suele ser una manera muy antigua de pensar, ya que actualmente las empresas exitosas no están centradas en el producto, sino en las necesidades y deseos de los consumidores.

Esto puede representar una ventaja para el restaurante, ya que mientras que la gran mayoría se esfuerza por librar una batalla en el campo de los precios bajos, ofrecer una diferenciación reconocida por el mercado, puede volver irrelevantes a los demás competidores. Este concepto fue revisado a conciencia durante la materia de branding, haciendo énfasis en ser único, en vez del tan trillado “el mejor”.

## 2.6.2 Análisis FODA

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras; fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas. Estas representan los aspectos internos de una empresa, tanto positivos como negativos, como a su vez los aspectos externos que ofrece el ambiente, de igual manera positivos y negativos.

Esta herramienta permite conformar un cuadro de la situación actual de la organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ellos tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.

Cuadro 13: Análisis FODA

<b>Fuerzas</b>	<b>Debilidades</b>
F1: El propietario cuenta con experiencia en negocios propios. F2: El propietario cuenta con nivel de maestría F3: Se cuenta con fuentes de financiamiento secundarias F4: Alta calidad de productos y servicios F5: Conocimiento de la cultura mexicana. F6: El concepto es novedoso	D1: Es la primera incursión en negocios de alimentos del propietario. D2: Costos altos de operación D3: Tiempo considerable para obtener punto de equilibrio
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
O1: La cocina mexicana como patrimonio de la humanidad O2: Mercado en crecimiento O3: Horarios laborales que impiden comer en casa O4: Poca oferta de este tipo de concepto.	A1: El mercado aún está en recesión A2: Alto nivel de competencia A3: Mercado con alto nivel de infidelidad

### 2.6.3 Cruce de matriz FODA

Con el fin de proponer soluciones específicas a problemas concretos, a continuación se realizará un cruce de la matriz original, amalgamando 2 de los elementos más importantes de la matriz y proponiendo una manera de suavizar su efecto o impulsarlo, según sea el caso.

Cuadro 14: Análisis FODA	
<b>FO (Maxi-Maxi)</b>	<b>DO (Mini-Maxi)</b>
<p>F6:O1 Aprovechando lo novedoso del concepto se pueden lograr alianzas estratégicas con el gobierno para promocionar.</p> <p>F6:O4 Se usará una estrategia de comunicación que posicione al restaurante como un concepto diferente de esparcimiento y cocina</p>	<p>D2:O2 Se buscarán créditos alternativos para poder operar al nivel de demanda del mercado.</p> <p>D3:O1 Se buscará atraer al mercado de turistas de los alrededores por medio de alianzas estratégicas</p>
<b>FA (Maxi-Mini)</b>	<b>DA (Mini-Mini)</b>
<p>F3:A1 Se minimiza el efecto de la recesión por medio del financiamiento.</p> <p>F2:A3 Se trabajará en un proceso de branding para identificar a los comensales con los valores de la empresa, generando publicidad de boca en boca y fidelidad.</p>	<p>D1:A2 Se deberá contemplar la consultoría por parte de un experto.</p> <p>D3:A1 Se deberá considerar hacer <i>Lean Manufacturing</i> para eliminar procesos innecesarios.</p>

28

<sup>28</sup> Ibid.

**CAPÍTULO III**  
**MERCADOTECNIA**

### **3.1 Objetivos**

#### **Corto plazo**

- Identificar las necesidades insatisfechas de los consumidores de restaurantes en general.
- Identificar las ventajas competitivas de la competencia.

#### **Mediano plazo**

- Generar estrategia de diferenciación
- Seleccionar estrategia de comunicación y canales

#### **Largo plazo**

- Elevar branding de la marca
- Generar recordación espontánea en target

### **3.2 Mercado potencial**

El nivel escogido para ser el mercado meta, son hombres y mujeres entre 25 y 60 años de edad de NSE C hasta A/B. Según datos de INEGI en 2012, la cantidad de habitantes con estas características en la ZMG es de 1,260,035

### 3.3 Investigación de mercado

El presente estudio de mercado tiene por objetivo principal la identificación de ventajas competitivas basado en las necesidades insatisfechas del mercado y los paradigmas de la industria. Para ello se realizará una encuesta, para identificar dicha información.

#### 3.3.1 Tamaño de la muestra de mercado

Para calcular el tamaño de la muestra, se utiliza la fórmula para poblaciones infinitas (mayor a 2000 habitantes), la cual se muestra a continuación:

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Donde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

$\sigma$  = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96

(como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del investigador.

e = Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador.<sup>29</sup>

Los datos utilizados son los siguientes:

N = 1260035

$\sigma = 0.5$

Z= 1.96

e= 0.05

Utilizando la fórmula, la cantidad de encuestas a realizar es 384

### **3.3.2 Método de muestreo**

Para efectos de llevar a cabo un estudio representativo, el método elegido es el muestreo aleatorio estratificado. Este es un procedimiento de muestreo asegura que la muestra refleje con exactitud la población con base en el criterio o criterios que puedan ser importantes en el estudio, de tamaños respectivos. En el muestreo estratificado se selecciona una submuestra utilizando una muestra aleatoria sencilla en cada estrato.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Mario Suárez, *Interaprendizaje de estadística Básica*, 2011.

<sup>30</sup> William G. Zikmund, *Investigación de mercados*, 6 edición, 1998.

### 3.3.3 Aplicación

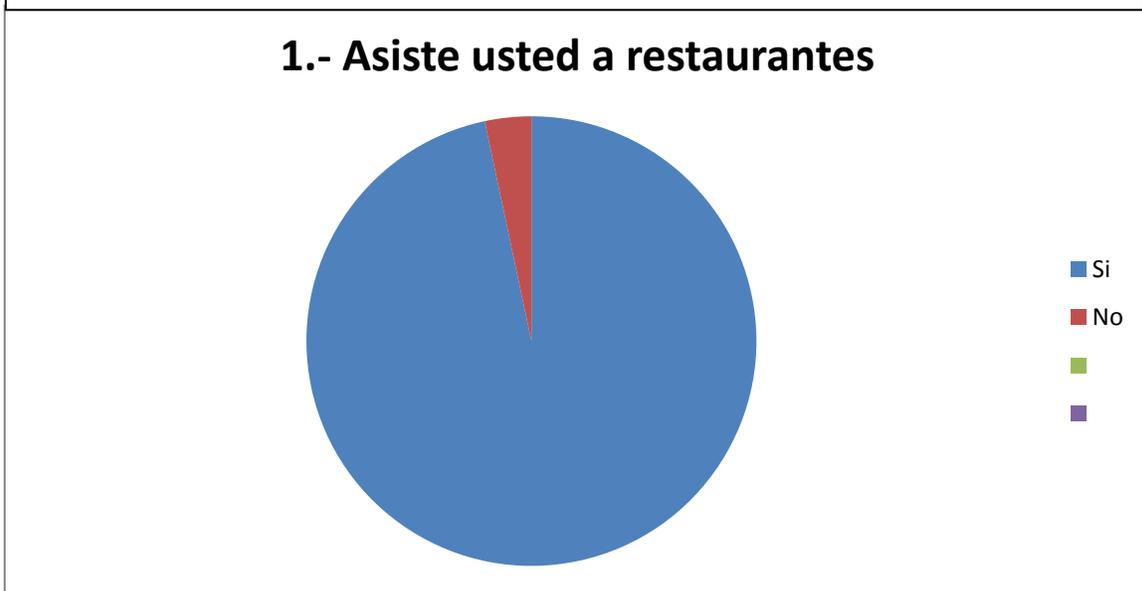
Se realizaron 30 entrevistas con el mercado meta, 15 a hombres y 15 a mujeres. Esto con el fin de obtener una muestra del estudio que debe realizarse, pero entendiéndose que no tiene validez representativa.

Dichas entrevistas se realizaron en el mes de Febrero de 2013 en la colonia Chapalita, con el método estadístico antes mencionado.

### 3.3.4 Gráficas

A continuación se muestran algunas gráficas de los resultados de las entrevistas y su interpretación

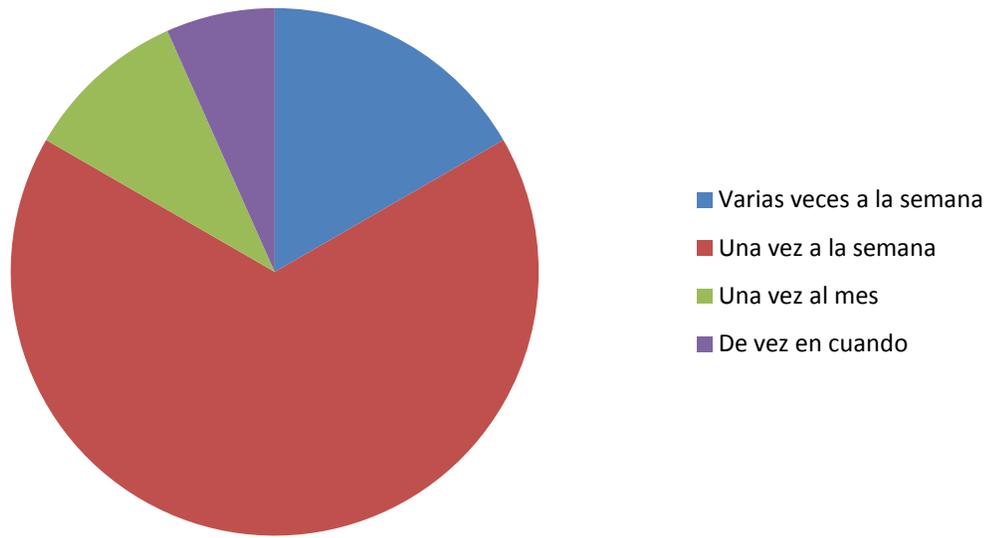
Gráfica 5: Pregunta 1



En esta primera pregunta, se puede observar como la abrumadora mayoría (29 a 1) de los entrevistados asisten a restaurantes. Como dato preliminar esto representa que aproximadamente el 97% del mercado meta, utiliza este tipo de bienes y servicios.

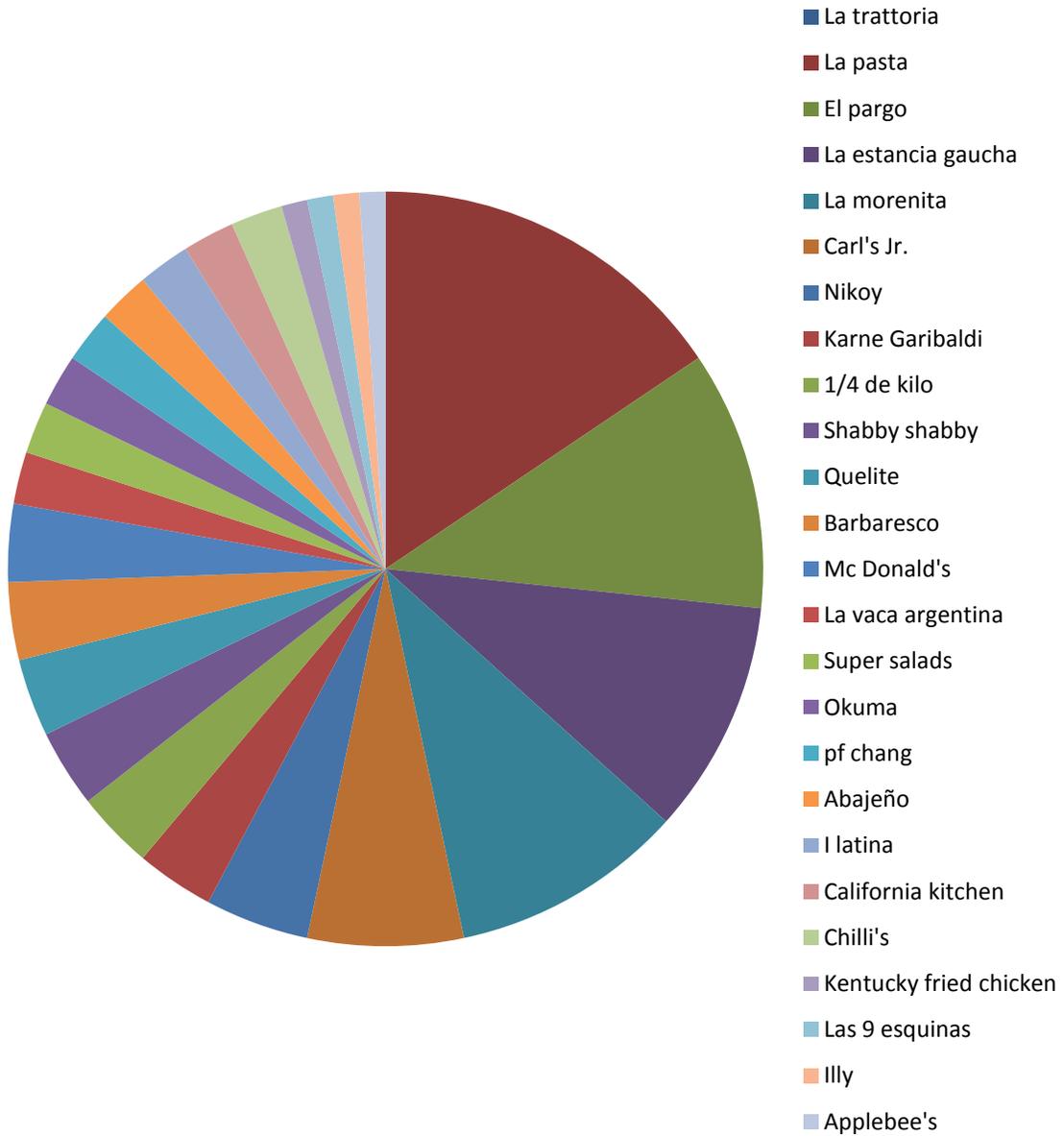
Gráfica 6: Pregunta 2

## 2.- ¿Con qué frecuencia?



La gran mayoría de los consumidores asiste al menos una vez a la semana. Esto nos da un promedio de 4 visitas mínimas al mes.

### 3.- ¿Cuáles son us 3 restaurantes favoritos?

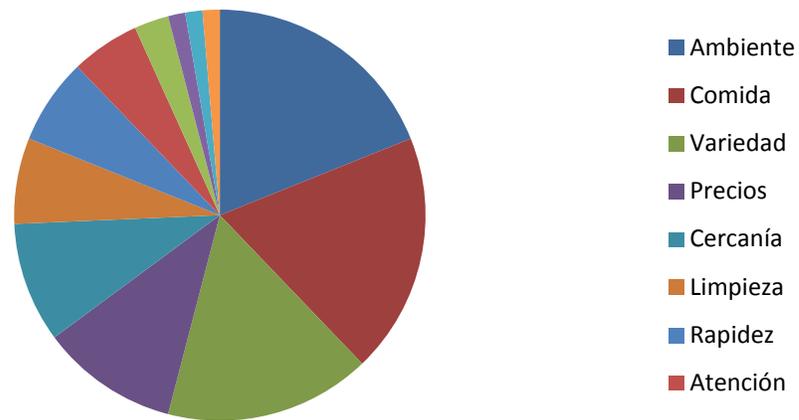


Se puede observar claramente como el consumidor reconoce un amplio espectro de posibilidades, no hay homogeneidad en el tipo de comida preferida. Sin embargo más de la tercera parte, 10 de los 25 restaurantes mencionados, se

encuentran cerca de la zona de influencia, lo que nos podría hablar del valor que le da el consumidor a la proximidad del restaurante. D

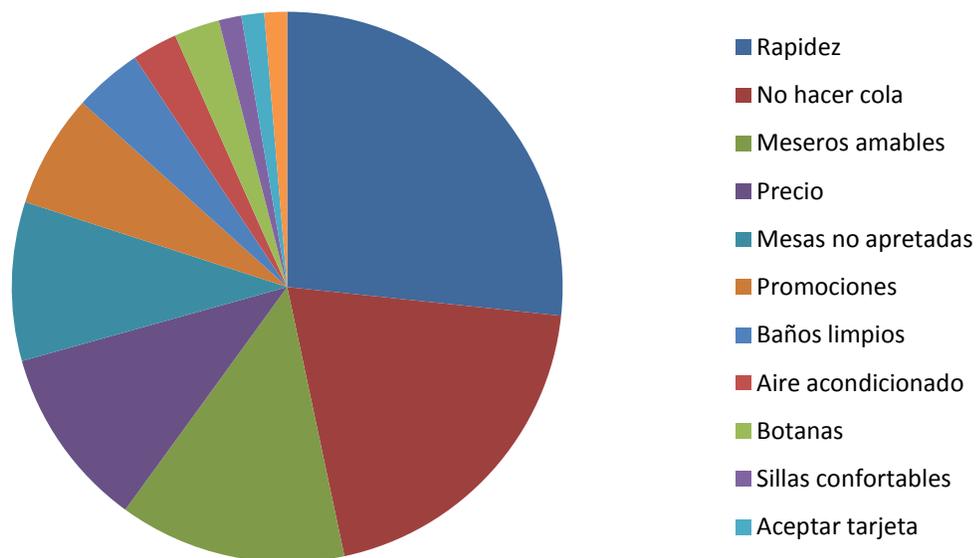
Gráfica 8: Pregunta 4

#### 4.- Enumere en orden de importancia cuales son los factores para elegir dichos restaurantes



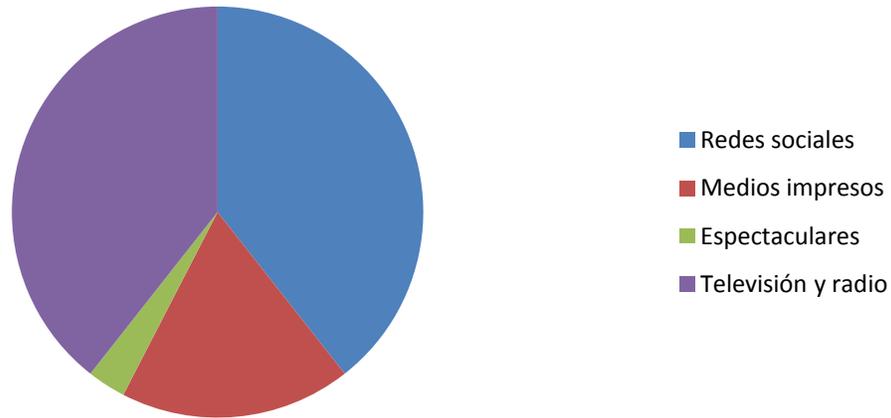
Casi unánimemente se eligieron los conceptos de ambiente, comida y variedad. Esto nos habla de cómo la experiencia de restaurante es significativa cuando se amalgama la variedad, la buena cocina en un ambiente agradable. Aunque también los precios son importantes, se antepone la experiencia por lo que el consumidor reconoce la diferenciación en el medio.

### 5.- ¿Qué elementos suelen faltar en los alimentos y servicios ofrecidos en sus restaurantes favoritos para poder tener una experiencia 100% positiva?



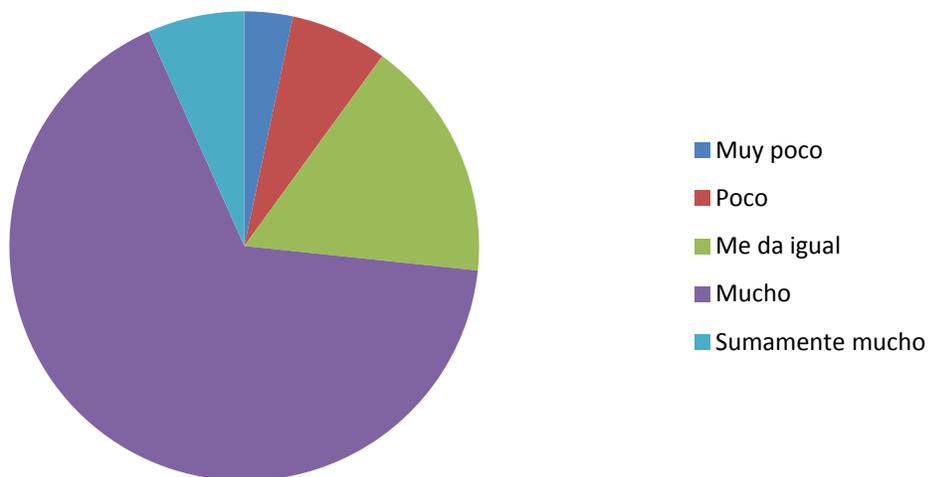
Los 2 primeros conceptos más puntuados tienen que ver con el tiempo de espera, seguidos por amabilidad del personal y precio. Es importante reconocer que una de las necesidades primarias es que los comensales no se den cuenta del tiempo y se encuentren confortables. Ya que la rapidez es un concepto muy subjetivo, la estrategia debe contemplar que los consumidores no se percaten del tiempo, por medio de servicio eficiente y ambiente acogedor.

### 6.- ¿Qué medio prefiere para que el restaurante de a conocer sus servicios y promociones?



En este punto las redes sociales y la televisión y radio comparten la mayoría de las calificaciones. Esto puede deberse a la brecha generacional que hay entre el mercado, mientras los más jóvenes están habituados a las redes sociales, los más grandes están acostumbrados a recibir información de medios más tradicionales. Es importante considerar una estrategia de comunicación que integre ambos conceptos.

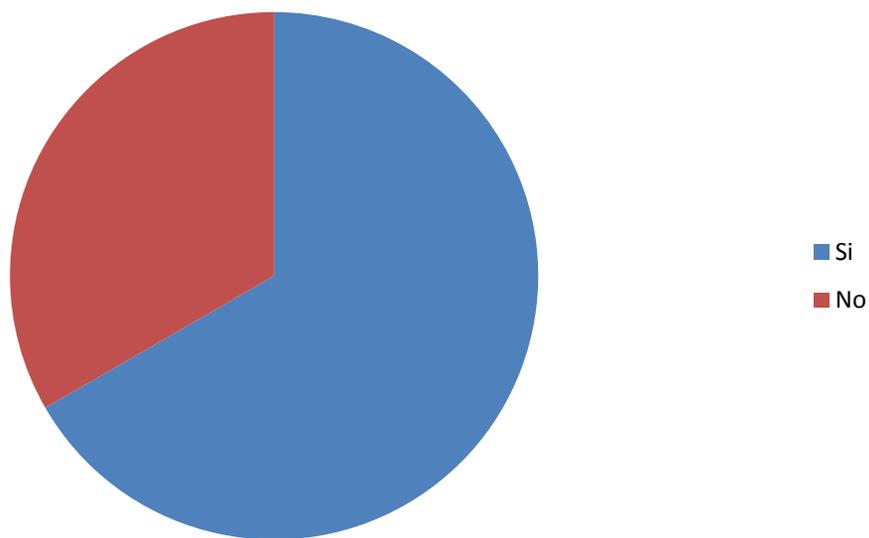
### 7.- ¿Qué tanto está dispuesto a buscar nuevas opciones para comer fuera de casa?



Aunque anteriormente se apreció un cierto grado de lealtad, al mismo tiempo el consumidor se cansa rápido y busca variar un poco en su abanico de posibilidades. Esto puede representar una amenaza en la posible lealtad de los consumidores, pero a la vez una oportunidad a aprovechar los nuevos consumidores ávidos de experiencias culinarias novedosas. La estrategia debe prever una alta rotación de clientes.

Gráfica 12: Pregunta 8

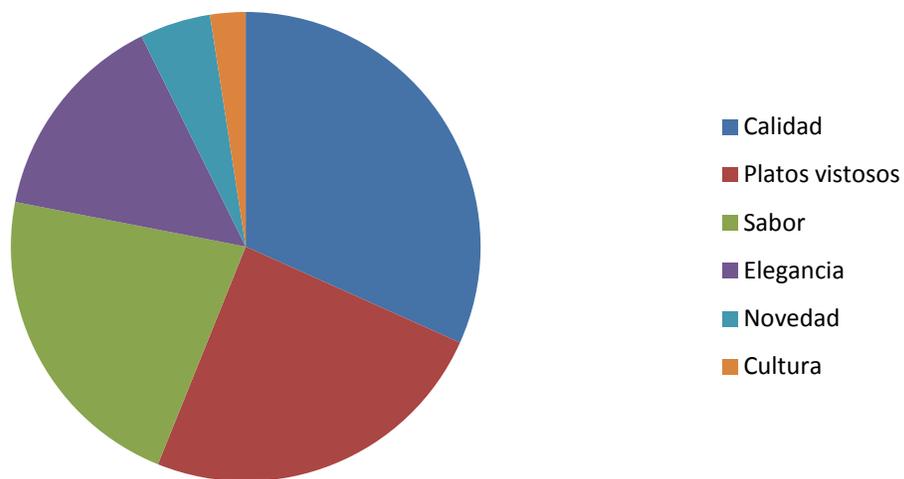
### 8.- ¿Conoce el término de cocina fusión?



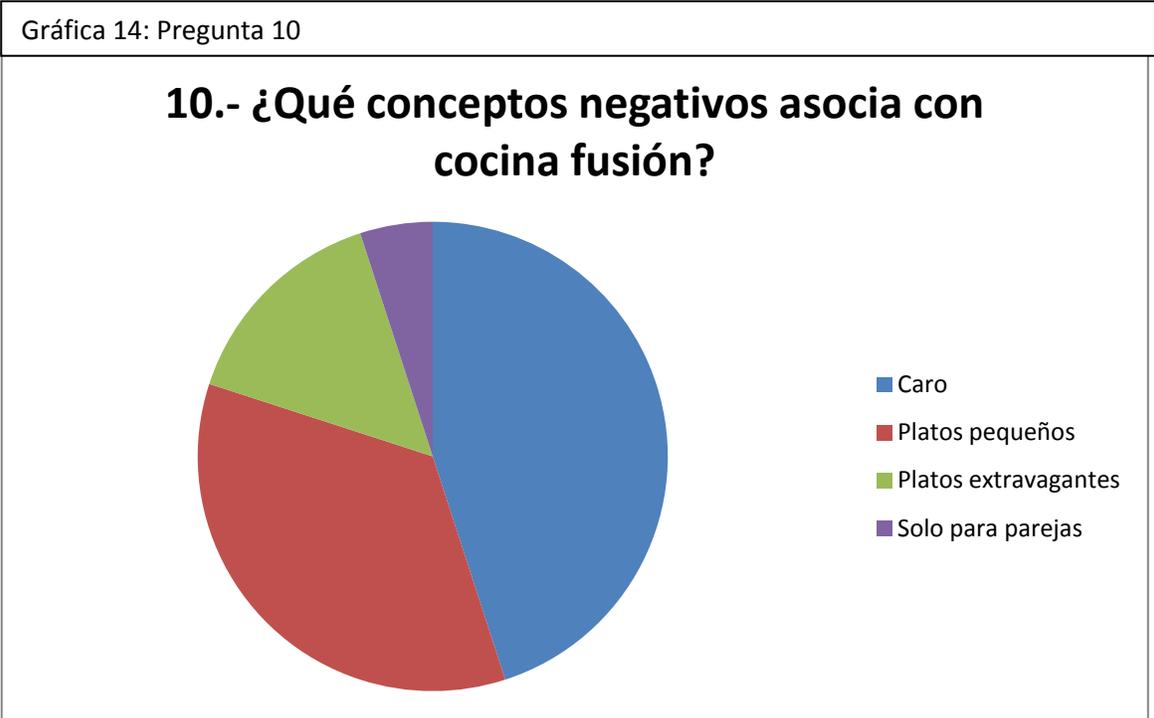
Aunque la mayoría de los entrevistados conoce el término, hay que considerar en la campaña de comunicación qué es la comida fusión y qué ventajas y valor agregado ofrece. Esta pregunta fungió como filtro, para las personas que contestaron negativamente la encuesta terminó.

Gráfica 13: Pregunta 9

### 9.- ¿Qué conceptos positivos asocia con cocina fusión?



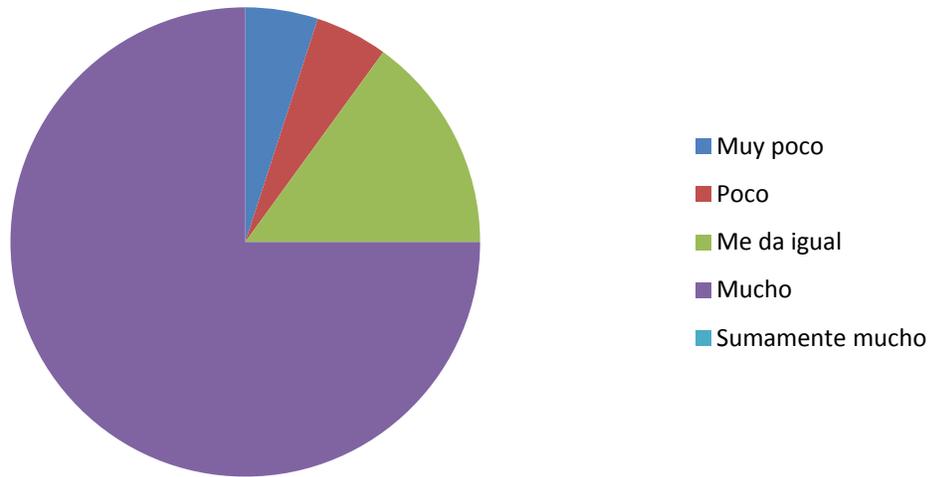
Casi por unanimidad, los entrevistados están de acuerdo con la calidad tanto del sabor de los platillos, como su atractivo visual. Es importante mantener la línea en el desarrollo del menú para estar a la altura de las expectativas de los consumidores.



Según los encuestados, las principales fallas de la comida fusión es que los platos son pequeños y muy caros. Es fundamental comunicar la calidad y sabor tal como lo exige el mercado, pero también hacer hincapié en el tamaño de las porciones. Si esta situación se da, es más probable que el consumidor no perciba los precios tan altos. No se trata de abaratar, se trata de satisfacer plenamente al consumidor.

Gráfica 15: Pregunta 11

### 11.- ¿Qué tanto le agradecería el concepto de un restaurante de comida fusión mexicana?



Para finalizar, los encuestados muestran mucho interés en un restaurante de comida fusión mexicana. Como se revisó anteriormente la localización del mismo y la estrategia de comunicación serán elementos cruciales para el desarrollo saludable de la empresa.

#### 3.3.5 Conclusión general

A manera de conclusión general, se puede apreciar una clara tendencia por parte de los consumidores a buscar nuevas opciones para comer fuera de casa, aunque dichas opciones se reducirán al área colindante de donde se encuentren al momento de tomar la decisión de buscar el restaurante.

También hay aceptación del concepto de cocina fusión mexicana, solo se debe trabajar en explicar de manera eficaz el concepto ya que no todos los entrevistados conocen el término de cocina fusión, para ellos, se deberá ser muy

conciso en la estrategia de comunicación, para evitar transmitir los conceptos negativos asociados a este tipo de cocina.

Como ya se vio anteriormente, el medio preferido será las redes sociales, esto representa una ventaja en cuanto al costo de la campaña de comunicación, así como la transmisión correcta del mensaje mediante la interacción con el consumidor final en tiempo real.

### **3.4 Mezcla de mercadotecnia**

El marketing mix o mezcla de mercadotecnia es un concepto que se utiliza para nombrar al conjunto de herramientas y variables que tiene el responsable de marketing de una organización para cumplir con los objetivos de la entidad.

Esto quiere decir que el marketing mix está compuesto por la totalidad de las estrategias de marketing que apuntan a trabajar con los cuatro elementos conocidos como las Cuatro P: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

El marketing mix apela a diversos principios, técnicas y metodologías para incrementar la satisfacción del cliente a partir de la gestión de las Cuatro P. Para que tenga éxito, el marketing mix debe mantener la coherencia entre sus elementos.

A la hora de trabajar con el marketing mix, se debe tener en cuenta si los objetivos que se plantea son a corto o largo plazo, ya que ciertas variables son difíciles de modificar en el tiempo cercano.<sup>31</sup>

### **3.4.1 Producto – Cliente**

El enfoque de producto no puede ser concebido sin tomar en cuenta de los deseos y necesidades del consumidor. Por lo tanto, se abordarán los productos ofrecidos desde la perspectiva del target.

El producto está enfocado en satisfacer varias necesidades y deseos, por un lado tenemos la necesidad de un sector de la población por alimentos vistosos y sabrosos, por otro lado los que no gustan de cocinar o no disponen del tiempo para hacerlo. También se engloba a las personas que gustan de salir a comer fuera de casa a manera de esparcimiento rodeados de sus familiares y amigos.

#### **Básico**

El producto básico satisface la necesidad de esparcimiento y el placer por degustar. A esto se acompaña el diseño del restaurante que tendrá como *design theme* (el tema central del diseño) “la casa mexicana contemporánea perfecta”. Donde los comensales se podrán sentir como si fueran de visita a casa de un buen amigo cosmopolita que procure no solo tenerlos cómodos, sino sorprenderlos con comida nunca antes vista, muy vistosa y sabrosa.

---

<sup>31</sup> «Definición de marketing mix - Qué es, Significado y Concepto», accedido 21 de febrero de 2013, <http://definicion.de/marketing-mix/>.

Los siguientes son ejemplos de la decoración pretendida para el restaurante.

Imagen 1: Ejemplo de decoración 1



Imagen 2: Ejemplo de decoración 2



Imagen 3: Ejemplo de decoración 3



## Real

El producto real incorporará varias recetas tradicionales mexicanas con toques de comida francesa, asiática e italiana que son las cocinas más reconocidas por parte del segmento meta.

Por el momento no se cuenta con un menú en específico, esto debido en parte al costo que representa hacer las pruebas de concepto y a que el restaurante no está montado, por lo que los costos se elevarían. Es mejor dejar la prueba de concepto para cuando la cocina esté instalada, y el personal contratado para poder realizar las pruebas pertinentes.

Aunque el menú no esté desarrollado se planea incluir la siguiente variedad de alimentos.

## Productos de origen animal

Los platillos principales ofrecidos contemplarán los siguientes productos:

Cuadro 15: Productos cárnicos		
De Corral	Aves	Pescados y mariscos
Res	Pollo	Camarones
Cerdo	Pato	Huachinango
Cordero	Codorniz	Langosta
Chivo	Huevos	Atún
		Cangrejo

## Otros platillos

Además de los platillos principales, se contempla ofrecer, ensaladas, sopas, pastas y postres, así como productos sin carne para dar servicio a las personas que no consumen productos de origen animal.

Los siguientes son algunos ejemplos de la presentación usual de platillos de comida fusión en el mundo. Aunque los platillos no serán tal cual se muestran, dan una idea del tipo de presentación que se ofrecerá.

Imagen 4: Ejemplo de comida 1



Imagen 5: Ejemplo de comida 2



Imagen 6: Ejemplo de comida 3



Imagen 7: Ejemplo de comida 4



## **Aumentado**

El producto aumentado contempla el servicio pre y post venta. Por un lado la creación de una base de datos en redes sociales para ofrecer promociones y descuentos en fechas importantes de los clientes. También se prevé generar, por medio de la tecnología, una comunicación rápida y directa desde la mesa con la cocina. Esto puede ser logrado incorporando tablets en cada mesa, de esta manera el servicio será sumamente eficiente y reducirá la probabilidad de error que tiene el elemento humano (meseros), dejando a los empleados solo para traer platos a la mesa, limpieza y recolección de platos sucios.

A continuación se muestran unas imágenes meramente ejemplificativas de cómo la interface podría interactuar con los comensales, al entrar al restaurante y navegar por el menú.

Imagen 8: Ejemplo de menú 1



Imagen 9: Ejemplo de menú 2

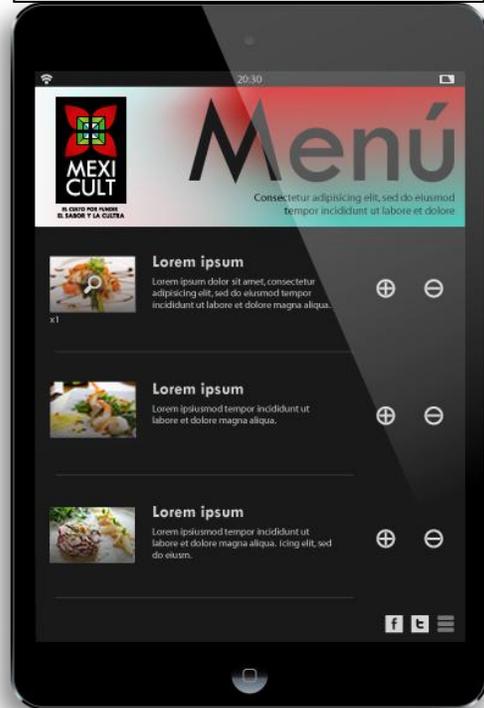


Imagen 10: Ejemplo de menú 3



### **3.4.1.1 Marca**

#### **Nombre**

El nombre elegido para el restaurante es “Mexi-cult”, pretende ser corto, fácil de memorizar y que evoque el tipo de cocina que representa al fusionar “México” con el vocablo inglés “cult”. Así mismo, se buscó una asociación con el idioma inglés, ya que es el segundo idioma más hablado en la república mexicana.

Se realizó una búsqueda fonética en el Instituto Mexicano de Propiedad Industrial (IMPI) y el nombre está libre para ser tomado.

#### **Slogan**

El slogan es la frase que aparece al pie del logotipo, el cual engloba el sentido de la estrategia, el producto y los servicios que se ofrecen. “El culto por fundir sabor y cultura”, es la frase que abanderará el restaurante. Evoca no solo las cualidades de la cocina sino el entorno del restaurante.

A continuación se muestra el logotipo del restaurante con el slogan a modo de referencia.

Imagen 11: Logo y slogan



**EL CULTO POR FUNDIR  
EL SABOR Y LA CULTURA**

### **3.4.2 Precio – Costo**

Se realizó un benchmarking en restaurantes que ofrecen productos similares. El precio promedio del consumo por persona es de \$250.00 pesos con variaciones de más menos \$70.00 pesos.

Es importante considerar que la estrategia no es por competencia de precio, sino ofrecer “más por más”. Esto significa que aunque los precios no sean considerados como económicos, el servicio y la calidad que se ofrecerán serán la propuesta de valor agregado para competir en un mercado tan saturado como es la industria de alimentos.

Además el restaurante en si es un método de esparcimiento y status, por lo que la estancia en el establecimiento, contemplando la decoración, el ambiente, la música y los platillos resulta una experiencia más allá de solo la comida en sí.

Otros servicios que pueden rivalizar en el giro del esparcimiento son los siguientes:

- Conciertos – \$500.00 pesos por persona promedio
- Teatro – \$400.00 pesos por persona promedio
- Cine – \$150.00 pesos por persona promedio
- Exposiciones – \$150.00 pesos por persona promedio

Se debe tener cuidado con este tipo de experiencias y procurar alianzas estratégicas con este tipo de oferentes para garantizar una vinculación del restaurante con otras actividades recreativas, generando una experiencia holística única.

Las empresas con las que se buscará alianzas están en el ramo de cultura y esparcimiento. Cabe mencionar, que no se pretende un uso inmediato de la promoción ofrecida, sino ofrecer al momento de llevar la cuenta promociones

especializadas para cada tipo de cliente con base en sus preferencias establecidas previamente en la base de datos.

En este tipo de alianzas estratégicas se buscará generar relaciones “ganar-ganar”, esto significa que las 2 empresas se beneficien mutuamente, ya sea con promociones o publicidad de la marca.

Por ejemplo, se podría buscar una alianza con el tequila express, ya que este servicio atiende tanto a locales como a turistas y aunque ofrece un día completo de esparcimiento dentro de sus instalaciones, los consumidores eventualmente buscarán más opciones de entretenimiento. Es aquí donde una alianza beneficiaría a ambos, ya que ofreciendo promociones especiales se puede generar publicidad de boca en boca que funcione para ambas empresas.

Otra posible alianza es con las embajadas y agencias de viaje, ofreciendo promociones especiales para los turistas. Como ya se mencionó antes, México tiene ingresos muy representativos por parte de los turistas y es importante comunicar que se ofrece este tipo de servicios para poder atraerlos.

### **3.4.3 Plaza – Conveniencia**

Como se vio anteriormente, la concentración del mercado meta se encuentra en el noroeste de la ciudad. Con el fin de estar convenientemente cerca del mercado meta, se proponen los siguientes locales.

## Opción 1. Av. López Cotilla 1731

Imagen 12: Ejemplo de local 1



- Renta \$18,000.00 pesos
- Estacionamientos disponibles: 4
- Superficie 268 mt<sup>2</sup>
- Tráfico vehicular: alto
- Comentarios: El tráfico peatonal y vehicular es alto, sin embargo la zona presenta problemas de estacionamiento y el local requiere de bastante remodelación y adecuación

## Opción 2. Av. Chapultepec 480

Imagen 13: Ejemplo de local 2



- Renta \$22,860.00 pesos
- Estacionamientos disponibles: 6
- Superficie 226 mt<sup>2</sup>
- Tráfico vehicular: alto
- Comentarios: Una zona de alto valor turístico, con mercado potencial cautivo (edificios cercanos), tráfico vehicular y peatonal así como zona de oficinas cercanas.

### Opción 3. Av. Guadalupe 156

Imagen 14: Ejemplo de local 3



- Renta \$30,000.00 pesos
- Estacionamientos disponibles: 4
- Superficie 200 mt<sup>2</sup>
- Tráfico vehicular: alto
- Comentarios: Zona familiar, tráfico vehicular y peatonal alto, cerca de otras avenidas importantes de fácil acceso para la ciudad.

De las 3 opciones, la que parece ser más acertada es la opción 2, ya que va de la mano con el estilo de vida del target. Personas cosmopolitas con ingresos medianos a altos y rodeados de ambiente cultural.

Así mismo, la zona (colonia americana) tendrá una fuerte inversión por parte del gobierno, ya que actualmente es conocida como “la zona rosa de Guadalajara” y ofrece muchos eventos culturales y empresas de esparcimiento no solo para los oriundos de Guadalajara, sino para los extranjeros, ya que esta es una zona turística por excelencia de la ciudad.

#### **3.4.4 Promoción – Comunicación**

Como se vio en la encuesta aplicada, el mercado meta es un usuario de redes sociales. Este tipo de estrategias no suelen ser tan costosas ya que generar 1000 seguidores, usualmente ronda los \$5000,00 pesos mensuales.

No solo debe de haber publicidad en redes sociales, sino generar movimiento por parte de los consumidores. Dicho de otra manera, la estrategia de generar publicidad de boca en boca es vital para el restaurante.

Sin embargo al principio será recomendable generar promociones especiales por apertura, así como dar a conocer el lugar por medio de invitaciones especiales que comuniquen esto a los consumidores cerca del área.

## **Promoción 1 Invitación para degustación**

Para hacer funcionar esta promoción es importante realizar invitaciones para degustación cerca del área de influencia. De esta manera se podrá saber, cual es el porcentaje de respuesta que se tiene y al mismo tiempo dará la oportunidad de probar los productos a un determinado número de personas y que estas realicen publicidad de boca en boca.

## **Promoción 2 Descuento por referido**

Esta promoción consiste en ofrecer un descuento que puede variar entre el 20% y 30% a todo cliente que regrese con un comensal más. Esta estrategia sirve para fomentar la publicidad de boca en boca y medir el porcentaje de recompra del consumidor.

Para ello será necesario tener una base de datos robusta, para conocer los hábitos de consumo de los clientes, sus preferencias y fechas importantes. Para también ofrecer incentivos en ocasiones especiales, como graduaciones, aniversarios y cumpleaños.

A continuación se muestra un ejemplo de los *flyers* electrónicos que estarán circulando en las redes sociales y *mailing lists*.

Imagen 15: Ejemplo de promoción

**MEXI CULT**  
EL CULTO POR FUNDIR  
EL SABOR Y LA CULTURA

**Visítanos  
de nuevo**  
con un acompañante  
y obtén **30%**  
**de descuento**  
en tu consumo

LA SEGUNDA VEZ  
SIEMPRE ES MEJOR

**VÁLIDO DEL**  
**15 DE MAYO AL 30 DE JUNIO**

REGISTRATE EN EN NUESTRO LIBRO DE  
VISITAS VIRTUAL PARA OBTENER TU  
PROMOCIÓN.

### Promoción 3 Días especiales

Este tipo de prácticas son bastante comunes en el ámbito restaurantero. Hay días de 2 x 1, días de descuentos en determinados alimentos o bebidas, etc. Se deberá tener promociones en horarios laborales establecidos para comida, para estimular el consumo de personas que laboran cerca y no tienen tiempo de desplazarse a su domicilio a comer.

Así mismo, se debe contemplar la posibilidad de vender platillos para llevar, similar a como lo maneja el restaurante la trattoria. Se pueden vender los alimentos para llevar, en caso de que se tenga algún festejo en casa o simplemente prefieran degustarlos en la comodidad de su domicilio.

**CAPÍTULO IV**  
**OPERACIÓN**

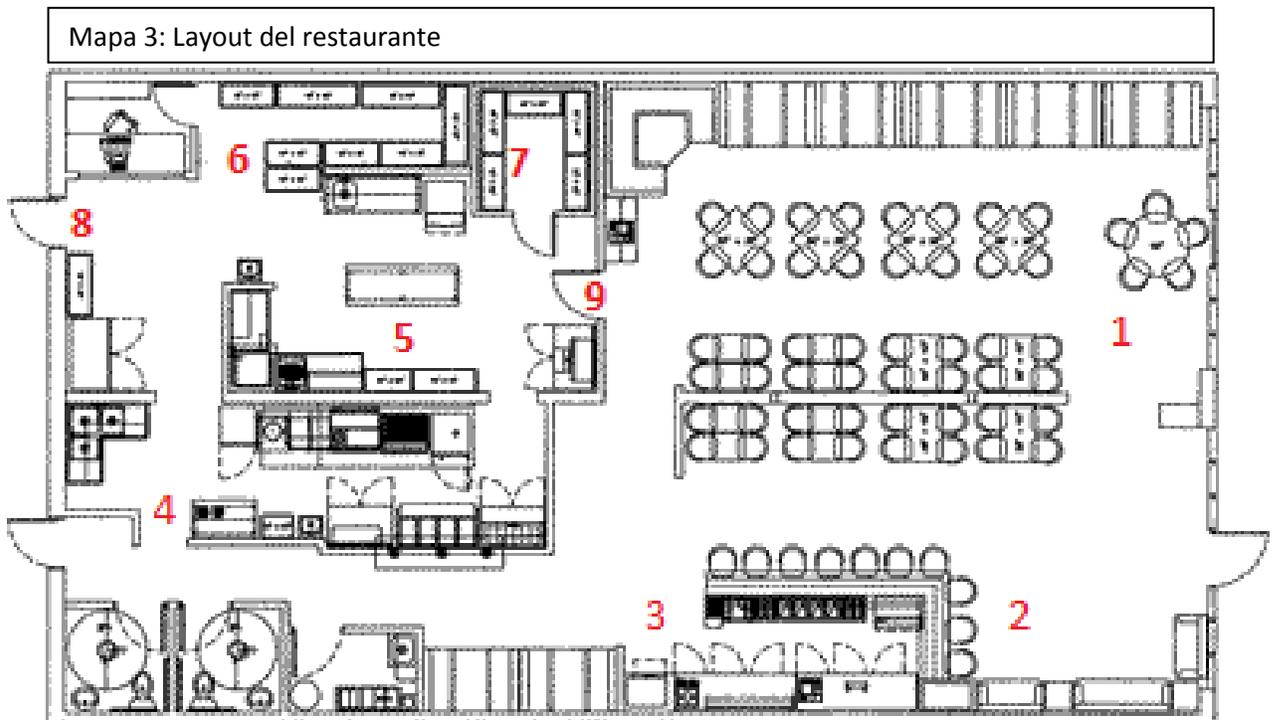
## 4.1 Objetivos

El área de producción del restaurante (cocina), tiene como objetivos los siguientes puntos:

- Elaboración de alimentos
- Elaboración de bebidas
- Surtido de gavetas
- Manejo de desperdicios

## 4.2 Proceso productivo

Para entender mejor el proceso productivo favor de referirse a la siguiente figura, la cual se encuentra marcada con números para la identificación de lugares dentro del restaurante.



El proceso de preparación de alimentos comienza con la elaboración de la comanda por parte del comensal (área 1) mediante una tablet con software especial, esto con el efecto de minimizar el error humano por parte de los meseros y tener comunicación directa, rápida y eficiente con el área de cocina. De ahí se pasa a la cocina (área 5) para elaborar los platillos seleccionados. Se buscan las materias primas básicas en refrigerador (área 7) y se pasa de nuevo al área de cocina (área 5) para comenzar la preparación. Una vez hecha la preparación básica se pasa al área de terminado y emplatado (área 4) en la cual se les da a los platos la presentación final y salen de la puerta (área 9) para servir los platillos en la mesa de los comensales (regreso área 1).

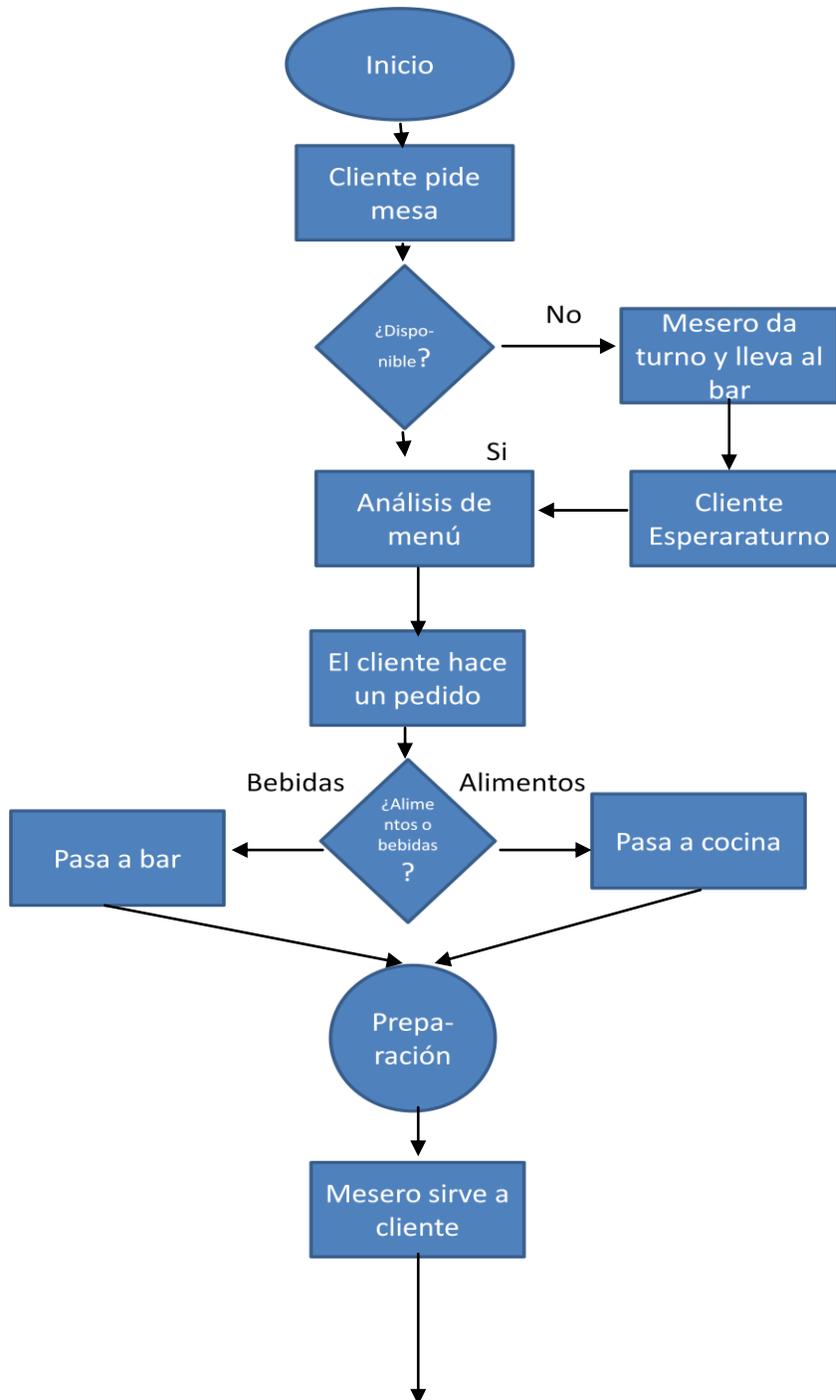
Para el proceso de bebidas, lo primero es comenzar en el área del comensal (área 1 ó 2), se realiza la comanda de la misma manera que en orden de alimentos. Estas son procesadas directamente al bar (área 3) en donde son preparadas y llevadas de nuevo a los comensales (retorno al área 1 ó 2 según sea el caso).

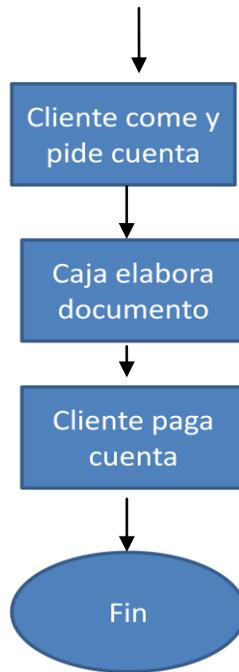
El proceso de surtido comienza en cocina (área 5), se elabora una lista de los materiales que tienen que estar de planta en las gavetas y cuando estas están desabastecidas se debe buscar en almacén (área 6). Una vez identificados las materias requeridas, se regresa a cocina (área 5) para abastecer las gavetas correspondientes.

El proceso de manejo de desperdicios nace en el área de cocina y terminado (áreas 4 y 5). Los desperdicios que ahí se generan, deben ser llevados hacia un contenedor exterior, por la puerta trasera (área 8).

#### 4.2.1 Diagrama de flujo

Diagrama 1: Diagrama de flujo





El procedimiento antes descrito es la columna vertebral de la organización, puesto que debe estar centrada en satisfacer las necesidades y deseos del consumidor. Los meseros y cocineros deben conocer la manera de operar del restaurante para poder responder rápida y eficientemente a los pedidos de los comensales.

#### 4.2.2 Maquinaria y herramientas

La siguiente tabla muestra el equipo necesario para operar, así como su costo

Cuadro 16: Equipo y costos	
Remodelación	\$ 120,000.00
Decoración	\$ 50,000.00
Mobiliario	\$ 80,000.00
Mantelería	\$ 4,500.00
Cristalería	\$ 10,000.00
Uniformes	\$ 5,000.00

Cubiertos	\$ 6,000.00
Refrigerador	\$ 4,500.00
Congelador	\$ 7,500.00
Terminal punto de venta	\$ 4,500.00
Caja registradora	\$ 1,500.00
Equipo de cocina	\$ 15,000.00
Estufa	\$ 20,000.00
Freidora	\$ 7,000.00
Mesa caliente	\$ 15,000.00
Plancha	\$ 5,000.00
Coctelera	\$ 8,000.00
Campana	\$ 5,000.00
Grill	\$ 8,500.00
Lavavajillas	\$ 6,000.00
Tarja	\$ 3,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 386,000.00</b>

A manera de nota, cabe mencionar que la mayoría del equipo de cocina como el mobiliario de acero inoxidable de la cocina, escogido de este material porque prácticamente duran toda la vida, es de segunda mano, esto para bajar los costos de inversión. Es por ello que no habrá un proveedor en específico, los precios son aproximaciones y promedios de los equipos usados anunciados en páginas como anumex.com, mercadolibre.com.mx y olx.com.mx

### **4.3 Materia prima**

Aunque por el momento no existe un menú en específico, deben existir determinados lineamientos para escoger proveedores, los cuales se detallan a continuación

#### **Productos de origen animal**

Estos productos suelen ser la base de cualquier restaurante, con la excepción obvia de los establecimientos vegetarianos. Los productos de origen animal, requieren ciertos estándares básicos, los cuales se enumeran a continuación

- Frescura
- Seguros (inspeccionados y certificados)
- Correctas normas de conservación (refrigeración o congelación)
- Disponibilidad

Para los productos cárnicos, se escogió como proveedor “el filete de oro” ubicado en Manuel J. Clouthier #900, Jardines de Guadalupe, esto debido a que ofrecen planes de crédito para las empresas, tienen servicio de apartado de mercancía, lo cual facilita la recolección y su stock de mercancía es grande y puede abastecer a varios restaurantes, además que tiene mucha variedad como cordero, pato y otros cárnicos considerados exóticos.

Para los productos marinos, el mejor proveedor de la ciudad es el mercado del mar, ubicado en la intersección de las calles Av. Pino Suárez y Del Píal en Zapopan Jalisco. Este mercado ofrece la posibilidad de negociar con varios propietarios y elegir los productos más frescos a los mejores precios. Muchos

restaurantes de mariscos y comida del mar, tienen a este mercado como proveedor de materias primas.

Al no tratarse de solo un establecimiento, no se puede hablar de políticas específicas, sin embargo se puede buscar los establecimientos que ofrezcan crédito o entregas a domicilio.

### **Productos Vegetales**

Como muchos otros, la elección obligada para comprar este tipo de productos es el mercado de abastos de Guadalajara, ubicado en la intersección de Av. Lázaro Cárdenas y Av. Del mercado. Este es uno de los mercados más grandes de México y ofrece gran variedad de frutas, verduras, legumbres y especias.

Aquí se repite el caso del mercado del mar, ya que no hay un solo oferente de productos, se puede recurrir a la negociación, así como políticas de crédito y precios.

Las normas para los vegetales son muy similares a las de los productos de origen animal, estos deben ser:

- Frescos
- Seguros
- Disponibles
- Presentables
- Recientemente cosechados

## Latería, pastas, conservas y artículos no perecederos

Para la elección de estos artículos se eligió Sam's Club, por su gran surtido de productos de calidad y precios bajos. La membresía de negocio tiene los siguientes beneficios:

- Cotizaciones por vía telefónica, fax o en línea
- Acceso a cualquier Sam's Club a nivel nacional e internacional
- Garantía de satisfacción 100%
- El costo es de \$450.00 anuales
- Se regresa el 2% anual de las compras realizadas

También existe la manera de lograr crédito por medio de tarjetas bancarias, esto da un período de 30 días para liquidar el total de la venta, lo cual proveerá de apalancamiento financiero al restaurante.

### 4.3.1 Abastecimiento

Para poder abastecer el restaurante es necesario contar con equipo de transporte y un manual de logística para la rotación de inventarios. El precio de una unidad de transporte es aproximadamente como se muestra en la siguiente tabla

Cuadro 17: Equipo de transporte	
Equipo de transporte	\$ 60,000.00
Gasolina mensual	\$ 2,000.00
Mantenimiento mensual	\$ 1,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 63,000.00</b>

Para los productos de origen animal la rotación deberá ser una vez a la semana, o cuando los productos se encuentren al 20% de su totalidad de inventarios. Para surtir estos productos debe ser en el transcurso de la mañana, de preferencia entre 9:00 am y 2:00 pm.

Los productos vegetales deben surtirse una vez cada 3 días, o cuando se encuentren al 30% de su totalidad en almacén. Para surtir estos productos debe ser a primer hora del día, entre 6:00 am y 8:00 am

Los productos enlatados y conservas, deberán surtirse una vez cada 15 días, o cuando los productos se encuentren al 20% de su totalidad en inventarios. Surtir puede ser a cualquier hora del día, ya que el horario no afecta los productos ni el rendimiento de los almacenes.

#### 4.4 Mano de obra

Para la elaboración de platillos y servicio al cliente es necesario contratar al menos el personal mostrado en la siguiente tabla. También se contemplan los sueldos mensuales de cada uno, sin contar propinas.

Cuadro 18: Mano de obra			
Puesto	Vacantes	Sueldo	Suma
Chef	1	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00
Cocineros	4	\$ 5,000.00	\$ 20,000.00
Meseros	5	\$ 4,000.00	\$ 20,000.00

Bar tender	1	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00
Gerente	1	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00
Limpieza	2	\$ 4,000.00	\$ 8,000.00
Administrativo	1	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 88,000.00</b>

#### 4.4.1 Horarios de trabajo

El restaurant contempla ofrecer servicios de 2:00 pm a 12:00 am, para ello es necesario contemplar 2 turnos. El primer turno comienza a las 12:00 am y termina a las 6:30 pm. Es conformado por 1 empleado de limpieza, 2 meseros y 2 cocineros.

Las labores del primer turno implican hacer inventario, limpieza del local, preparación previa de los alimentos y servicio al cliente. Se comienza 2 horas antes de abrir para preparar cocina e instalaciones y prever algún posible fallo operativo. Este es el turno más ligero y se prevé la rotación de turnos de todo el personal.

El personal del segundo turno comienza sus actividades a las 6:30 pm y terminan a la 1:00 am. El personal está conformado por 1 Empleado de limpieza, 3 meseros, y 2 cocineros. Se prevé que este sea el turno con más movimiento.

Las actividades de este turno es hacer corte de caja, limpiar las instalaciones, servicio al cliente y realizar inventario. El restaurante cerrará sus

puertas a las 12:00 am que es cuando se hará cierre de cocina, se esperará a terminar a todos los comensales y se comenzará con actividades de limpieza.

Los puestos como Chef, administrador, bar tender y administración, serán de un solo turno, de 2:00 pm a 12:00 pm. Es necesario instruir a los cocineros, en caso de faltar, así como que el propietario tenga nociones de gerencia y administración en caso de que un empleado administrativo falle.

A continuación se muestra una imagen ejemplificativa de los uniformes del área de cocina.

Imagen 16: Ejemplo de uniformes



## **4.5 Calidad**

Con el fin de asegurar la calidad de todos los platillos y servicios, es necesaria la creación de un manual de operaciones. En dicho manual se describirán paso a paso los procedimientos de cada receta, las personas involucradas, el orden jerárquico de las tareas y como realizarlas.

Una herramienta fundamental de una organización aprendiente, tal como fue revisado en la clase de administración del conocimiento, es aprovechar los aprendizajes y conocimientos de cada integrante de la organización.

Mes con mes, se harán juntas con todo el equipo de trabajo, y se revisarán temas como eficacia, servicio al cliente, errores comunes y aportación de nuevas ideas.

Además se contará con 2 herramientas propias de administración para la calidad; Kaizen (mejora continua) y Lean Manufacturing.

### **Kaizen**

KAI significa 'cambio', ZEN significa 'bueno'.

El significado de la palabra Kaizen es mejoramiento continuo y esta filosofía se compone de varios pasos que nos permiten analizar variables críticas del proceso de producción y buscar su mejora en forma diaria con la ayuda de equipos multidisciplinarios. Esta filosofía lo que pretende es tener una mejor calidad y reducción de costos de producción con simples modificaciones diarias.

Al hacer Kaizen los trabajadores van ir mejorando los estándares de la empresa y al hacerlo podrán llegar a tener estándares de muy alto nivel y alcanzar los objetivos de la empresa. Es por esto que es importante que los estándares nuevos creados por mejoras o modificaciones sean analizados y contemplen siempre la seguridad, calidad y productividad de la empresa.<sup>32</sup>

### **Lean manufacturing**

La Manufactura Esbelta nació con el Sistema de Producción Toyota (SPT) que promueve los procesos de manufactura estrictos y eficientes, manteniendo el respeto al trabajador. Este sistema fue desarrollado por la Toyota Motor Corporation como una forma de eliminar el desperdicio dentro de las consecuencias del embargo petrolero de 1973. El principal propósito es el mejoramiento de la productividad y la reducción de los costos siguiendo los pasos del sistema de Taylor de administración científica y de la línea de ensamble en masa de Ford. Pero el enfoque del SPT es más amplio ya que se dirige no solo a los costos de manufactura sino también a los costos de ventas, y administrativos y de capital. Toyota pensó que era riesgoso adoptar el sistema de producción de Ford, que funciona muy bien en tiempo de alto crecimiento. En tiempos de menor crecimiento, se volvió más importante prestar atención a la eliminación del desperdicio, la disminución de costos y el incremento de la eficiencia. En Estados Unidos esta manera de visualizar los procesos recibe el nombre de Manufactura Esbelta (Lean Manufacturing).

---

<sup>32</sup> «Definición de kaizen», accedido 7 de marzo de 2013, <http://www.manufacturainteligente.com/kaizen.htm>.

El Sistema de Producción Toyota identifica siete tipos de desperdicios:

1. **Sobreproducción** (*producir más de lo requerido*).
2. **Esperas para el siguiente paso** (*tiempos muertos, desbalanceos*).
3. **Transporte innecesarios** (*lotes muy grandes, tiempo de proceso largo, almacenes muy grandes*).
4. **Sobre procesamiento** (*“por si acaso”, falta de comunicación, aprobaciones redundantes*).
5. **Inventario Excesivo** (*más de una pieza en proceso, proteger a la compañía de ineficiencias*).
6. **Movimientos innecesarios** (*cualquier movimiento que no agrega valor al producto*).
7. **Productos defectuosos** (*inspección de material en inventario*)<sup>33</sup>

#### 4.6 Diagrama de Gantt

El diagrama de GANTT es una herramienta que le permite al usuario modelar la planificación de las tareas necesarias para la realización de un proyecto. Esta herramienta fue inventada por Henry L. Gantt en 1917.

Debido a la relativa facilidad de lectura de los diagramas de GANTT, esta herramienta es utilizada por casi todos los directores de proyecto en todos los sectores. El diagrama de GANTT es una herramienta para el director del proyecto que le permite realizar una representación gráfica del progreso del proyecto, pero

---

<sup>33</sup> «Manufactura Esbelta», accedido 7 de marzo de 2013, <http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/070625194722-Manufact.html>.

también es un buen medio de comunicación entre las diversas personas involucradas en el proyecto.<sup>34</sup>

Para poder abrir el restaurante es necesario un período de 3 meses previo, en los cuales se realizarán las actividades que se muestran a continuación.



<sup>34</sup> «Diagrama de GANTT», accedido 7 de marzo de 2013, <http://es.kioskea.net/contents/projet/gantt.php3>.

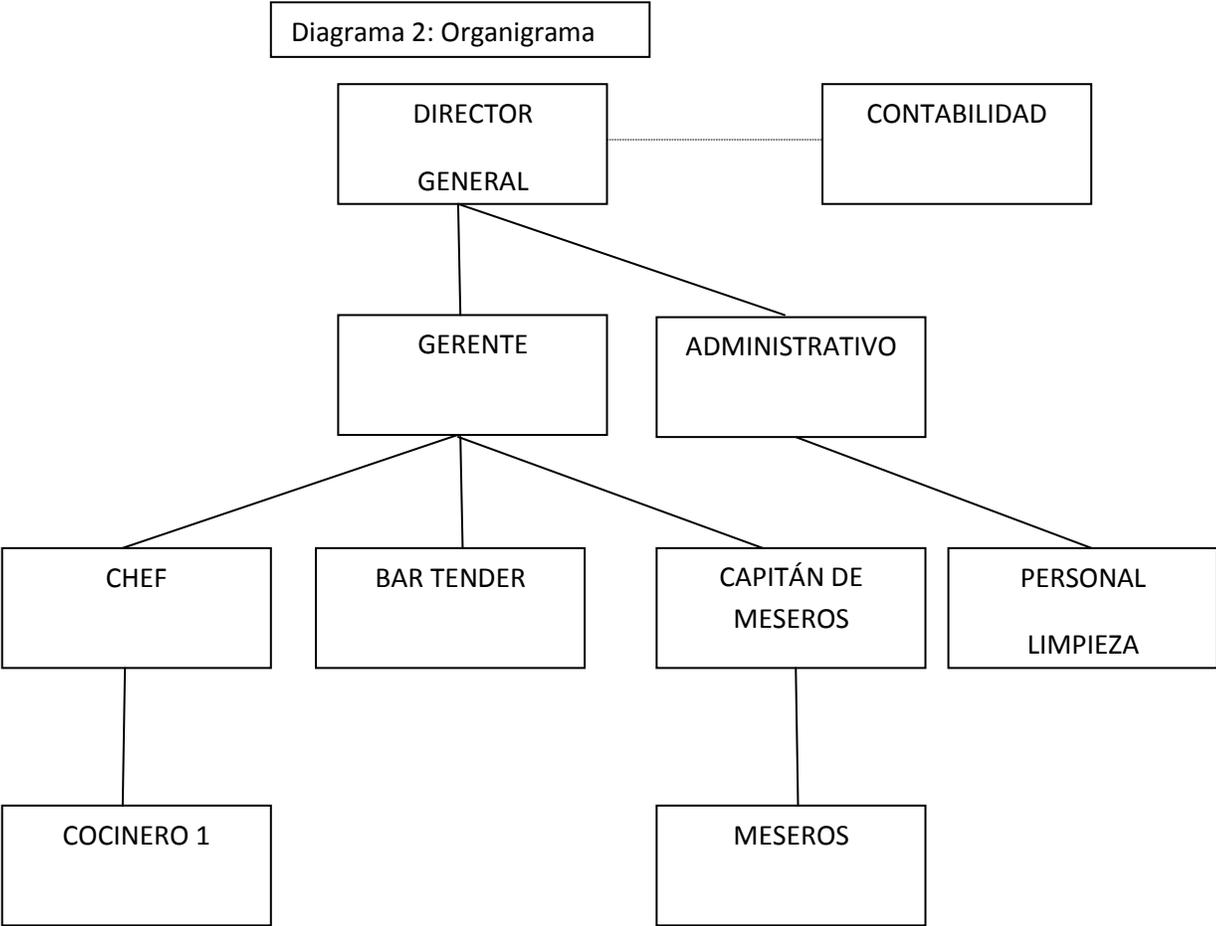
**CAPÍTULO V**  
**RECURSOS HUMANOS**

**5.1 Objetivos del área de organización**

El principal objetivo del área de recursos humanos es el de generar un plan de reclutamiento y selección a corto y largo plazo, para cubrir las vacantes de las diferentes áreas de la empresa, tales como cocina, administración y servicio a clientes. Además, se prevé la creación de un plan de capacitaciones para el personal.

**5.2 Organigrama**

A continuación se muestra la estructura de la empresa



### **5.2.1 Personal Requerido**

El área de cocina requiere de las siguientes vacantes:

- 1 Chef
- 1 Bar tender
- 4 Cocineros

El área de servicio a clientes contempla los siguientes puestos:

- 5 Meseros
- 2 Personal de limpieza

Por último el área administrativa es constituida por:

- 1 Director general (propietario)
- 1 Gerente
- 1 Cajero administrador

### **5.2.2 Descripción de puestos**

#### **Chef**

Será el encargado de generar los platillos del restaurante, así mismo deberá dirigir a los cocineros y encargarse de llevar un inventario en el área de cocina.

## **Cocinero**

Sus funciones está en auxiliar al chef, realizar las preparaciones básicas de los alimentos y se encargan de la limpieza de la cocina, utensilios y platos.

## **Bar tender**

Las funciones del bar tender son la preparación de las bebidas para todo el restaurante así como llevar el inventario de materias primas y la limpieza de tarros, vasos y copas.

## **Meseros**

Los meseros tendrán como función principal llevar los alimentos a las mesas, recoger los platos sucios y ofrecer atención a los consumidores, como explicarles el método de realizar comandas directamente a la cocina y auxiliarlos en caso de que lo necesiten.

## **Personal de limpieza**

Tal como lo sugiere el nombre, el personal de limpieza tendrá la labor de mantener presentables las instalaciones incluyendo la cocina, el área de mesas, los baños y el material de ornato.

## **Gerente**

Será el encargado de llevar la administración del local, así como la atención a los clientes. Será el encargado resolver cualquier controversia con los clientes y con los empleados. También tendrá la responsabilidad de ser el jefe inmediato de las

áreas de cocina, limpieza y servicio, organizando las áreas de trabajo de manera eficiente y eficaz

### **Cajero administrador**

Será el responsable de generar la base de datos y ofrecer las promociones pertinentes a los consumidores, también será el encargado de generar tickets de consumo. A su vez, será el encargado de hacer el corte de caja y realizar los depósitos bancarios.

### **Director general**

Las funciones del director general será la de abastecer con materias primas el restaurante, encargado de la nómina y la estrategia comercial de la organización así como hablar con los inversionistas y realizar las alianzas estratégicas.

## **5.3 Reclutamiento y selección**

El reclutamiento es un proceso que persigue el objetivo de abastecer las empresas del mayor número de solicitudes para contar con mejores oportunidades de escoger entre varios candidatos.<sup>35</sup>

Las fuentes del reclutamiento pueden ser internas o externas, a continuación se profundiza en ellas.

---

<sup>35</sup> Francisco Sánchez Barriga, *Técnicas de Administración de Recursos Humanos* (Mexico, 1993).

### **5.3.1 Fuentes internas**

El reclutamiento interno se realiza cuando al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados que actualmente laboran en la organización. Estos empleados pueden ser ascendidos o transferidos.

#### **Ventajas**

- El costo es más económico para la empresa, evitando gastos de publicidad, admisión e integración.
- Es un proceso más seguro al ya conocerse previamente al candidato.
- El proceso se lleva a cabo de manera más rápida.
- Representa una fuente de motivación para los empleados
- Genera un benéfico estado de competencia profesional entre los empleados, ofreciendo oportunidades a quien lo merezca.

#### **Desventajas**

- Puede generar conflictos de interés dentro de los empleados.
- No todas las áreas presentan esta capacidad de crecimiento
- Puede resultar en pérdida de motivación para los empleados que no cambien de puesto.

### **5.3.2 Fuentes externas**

Al contrario de las fuentes internas, aquí se persigue el objetivo de buscar a los candidatos perfectos desde fuera de la organización. Cabe mencionar que esta es la única opción al momento de abrir el restaurante y esta podrá ser realizada por medio de anuncios en páginas de internet especializadas, periódicos o redes sociales. Las entrevistas se realizarán en el restaurante.

#### **Ventajas**

- Renueva los recursos humanos de una organización.
- Contempla la posibilidad de poder escoger al mejor candidato posible dentro de una base de datos mucho mayor.
- Se genera aporte de ideas por parte de la “sangre nueva”.

#### **Desventajas**

- Es más tardado que el reclutamiento interno.
- Representa un costo más elevado.
- Es menos seguro que el reclutamiento interno, puesto que no se conoce a los aspirantes.

### **5.4 Criterios de reclutamiento**

Como se revisó en clase de cultura organizacional, se buscará que los empleados compartan su misión de vida, valores y filosofía con los de la empresa. De esta manera es más probable generar lealtad y tener baja rotación de los puestos.

Aunque no todos los puestos sean relacionados con el área de cocina (limpieza por ejemplo) todos los empleados deberán compartir una pasión por la gastronomía y el servicio al cliente.

El reclutamiento se llevará a cabo por el director general, dentro de las instalaciones de la empresa para presentar a los posibles candidatos el ambiente de trabajo y la descripción de los puestos.

El proceso de selección se llevará a cabo también por el director, auxiliado por el chef del establecimiento (Este es el primer puesto que deberá ser cubierto para poder tomar parte del proceso). Se tomarán en cuenta las siguientes características que deberán cumplir los aspirantes.

- Puntualidad
- Amabilidad
- Compañerismo
- Trabajo en equipo
- Lealtad
- Experiencia previa en el puesto
- Interés por la gastronomía
- Certificado de estudios (en los puestos que apliquen)
- Pasión por servicio

El proceso de reclutamiento y selección debe de realizarse en un tiempo límite de un mes.

## **5.5 Capacitación y desarrollo de personal**

La capacitación es la adquisición de conocimiento, principalmente de carácter técnico y administrativo. Incluye el adiestramiento aunque el objetivo principal que se persigue es proporcionar conocimiento en el trabajador.

Es un proceso educativo a corto plazo, en el que se utilizan procedimientos sistemáticos, organizados.

Estas capacitaciones deberán ser enfocadas no solo a obtener competencia en su puesto, sino ofrecer también herramientas para la vida personal de los trabajadores y ayudarlos a alcanzar su autorrealización.

Las capacitaciones con carácter laboral tendrán que ser de carácter obligatorio y las capacitaciones con carácter de autorrealización no podrán ser obligatorias, pero se ofrecerán incentivos como días feriados con posibilidad de esparcimiento y recreación para motivar a los empleados a tomarlas.

Cada mes se realizará una junta con todos los empleados para discutir asuntos de áreas de oportunidad y mejora, así como comunicar y resolver posibles problemas dentro de la organización. A su vez, cada 6 meses serán programadas capacitaciones para mejorar el nivel de trabajo de los empleados.

Dichas capacitaciones se planearán “sobre la marcha”, para evaluar los temas que se deban tratar. Las capacitaciones serán responsabilidad del director general.

## 5.6 Administración de sueldos y salarios

La siguiente es una tabla de los sueldos que se ofrecerán en el restaurante, como ya se vio en el capítulo de operación.

Cuadro 19: Mano de obra y sueldos integrados				
Concepto	Cantidad	Sueldo mensual	Sueldo integrado	Costo total
Chef	1	\$ 12,000.00	\$ 12,542.46	\$ 12,542.46
Bar tender	1	\$ 6,000.00	\$ 6,271.23	\$ 6,271.23
Cocinero	4	\$ 5,000.00	\$ 5,226.03	\$ 20,904.10
Mesero	5	\$ 4,000.00	\$ 4,180.82	\$ 20,904.10
Limpieza	2	\$ 4,000.00	\$ 4,180.82	\$ 8,361.64
Gerente	1	\$ 15,000.00	\$ 15,678.08	\$ 15,678.08
Cajero	1	\$ 7,000.00	\$ 7,316.44	\$ 7,316.44
Contabilidad	1	\$ 3,000.00	\$ 3,135.62	\$ 3,135.62
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>\$ 56,000.00</b>	<b>\$ 58,531.48</b>	<b>\$ 95,113.66</b>

Además de los sueldos, cada empleado tendrá derecho a un porcentaje de la propina recolectada en cada jornada de trabajo. El 70% de las propinas serán para los meseros y el resto será repartido para los demás empleados.

Así mismo se contemplan las prestaciones de ley como son:

- Día a la semana de descanso
- Aguinaldo
- Reparto de utilidades
- Seguro social
- Vacaciones

**CAPÍTULO VI**  
**ASPECTOS LEGALES**

## **6.1 Constitución de la empresa**

Actualmente hay 2 esquemas que podrían utilizarse para dar vida al restaurante, el primero es darse de alta como persona física con actividad empresarial por parte del propietario y la segunda es formar una sociedad o persona moral, en caso de requerir la integración de socios a la ecuación.

### **Persona moral**

Para la constitución de una persona moral, se deben realizar gastos de escritura pública (es aquí donde se manifiestan los bienes de esta sociedad y los porcentajes de participación de los mismos), en estos bienes se contemplan las propiedades, dinero, vehículos, marcas y patentes. Dicha escritura tiene un costo proporcional al capital invertido en la sociedad.

Bajo este esquema, los riesgos legales y compromisos comerciales son adquiridos por la sociedad, sin embargo el representante legal tiene la obligación de ser responsable solidario en caso de compromisos legales y financieros incumplidos por parte de la sociedad.

### **Persona física**

Las personas físicas carecen de la obligación de manifestar los bienes y tampoco se hace el pago de la escritura. Ante un eventual compromiso legal o comercial de la empresa, la persona tiene como obligación responder con sus bienes propios en caso de que fuera requerido.

La opción preferida es la de persona física, no solo es más fácil de crearse, sino que solo hay una persona encargada legalmente. Además, una persona física puede transformarse en una persona moral con el tiempo si se requiere.

### 6.1.1 Costos

Para abrir el restaurante es necesario realizar una serie de trámites y pagos de licencias que tienen un costo aproximado de \$40,000.00. A continuación se detallan los pagos de dichas licencias, permisos e inscripciones a cámaras.

Cuadro 20: Trámites y costos	
Trámite	Costo
Licencia de uso de suelo	\$ 450.00
Factibilidad comercial	\$ 12,329.00
Alta en hacienda	\$ -
Visto bueno de protección civil	\$ -
Permiso de venta de bebidas alcohólicas	\$ 13,433.00
Aviso de funcionamiento a la secretaría de salud	\$ -
Licencia de anuncios	\$ 150.00
Alta IMSS e INFONAVIT	\$ 1,217.00
Alta en tesorería general del estado	\$ -
Notario	\$ 5,000.00
Afiliación a CANIRAC	\$ 4,750.00
Registro ante IMPI	\$ 2,671.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 40,000.00</b>

<sup>36</sup>

### 6.2 Inscripción a la cámara correspondiente

La cámara encargada de la regulación de las industrias restauranteras es la cámara nacional de la industria de restaurantes y alimentos condimentados (CANIRAC).

El objetivo de la CANIRAC es dar dimensión al potencial de la industria restaurantera mexicana, inteligencia, atención y gestión a su proceso, para maximizar sus posibilidades en la economía Mexicana.<sup>37</sup>

Los beneficios de afiliarse a la CANIRAC son los siguientes.

<sup>36</sup> Fuente Propia.

<sup>37</sup> «CANIRAC», accedido 4 de abril de 2013, <http://canirac.org.mx/>.

- Seguro gratuito básico de incendio en los contenidos y responsabilidad civil.
- Asesoría en seguros Mapfre con condiciones y descuentos especiales.
- Acceso al sistema informático que facilita la capacidad de llevar un puntual control de gestión administrativo y financiero de todos los procesos.
- Acciones de comunicación como boletines impresos, internet, redes sociales, monografías, marketing restaurantero y apoyo y fomento de rutas, ferias y festivales gastronómicos.
- Prontuario jurídico.
- Soporte legal.
- Programa de protección civil.
- Convenios.
- Capacitación y protocolos.
- Manual “las claves de un restaurante exitoso”
- Acceso a créditos
- Promociones especiales de proveedores
- Acceso a premios al mérito empresarial restaurantero

Para pertenecer a la cámara, es necesario realizar el pago de la tarifa dependiendo de la capacidad y cualidades del restaurante en cuestión. A continuación se muestra una tabla con las tarifas vigentes al año 2013.

Cuadro 21: Costos de afiliación a la CANIRAC			
	CHICO	MEDIANO	GRANDE
<b>AFORO</b>	HASTA 40 PAX	DE 40 A 150 PAX	DE 150 EN ADELANTE
<b>SIN ALCOHOL</b>	\$900.00	\$1,260.00	\$1,890.00
<b>CERVEZA Y VINOS</b>	\$1,890.00	\$2,520.00	\$3,150.00
<b>LICORES</b>	\$3,150.00	\$4,750.00	\$5,670.00

38

Dicho pago se realiza en las oficinas ubicadas en:

Av. España 1400

Colonia Moderna

Guadalajara

Jalisco

CP 44190

México

### 6.3 Registros Obligatorios

Como cualquier organización comercial, se debe dar de alta en la base de contribuyentes del servicio de administración tributaria (SAT), ya sea en el caso de personas morales o físicas.

Según lo tratado anteriormente, el esquema buscado es darse de alta como persona física, esto con el fin de tener control total de la empresa y disminuir el monto de la inversión inicial. Se debe dar de alta a la persona física obteniendo el

---

<sup>38</sup> Ibid.

registro federal de contribuyentes (RFC), normalmente se puede elegir entre, régimen de pequeño contribuyente (REPECO), régimen intermedio o régimen general. Sin embargo, como el propietario ya ha tenido empresas en el pasado, y actualmente se encuentra registrado bajo el régimen intermedio, será la solución más viable.

### **Régimen intermedio**

Se obtienen la obligación de hacer declaraciones mensuales ante el SAT, se debe pagar impuesto al valor agregado (IVA) cobrado a los clientes, se debe pagar ISR (Impuesto sobre la renta) de acuerdo a la tasa fijada por el SAT y también se debe declara y pagar el impuesto empresarial a tasa única(IETU) todas las que se pagara de acuerdo a la base gravable que son la diferencia entre los ingresos y las deducciones legalmente autorizadas, Se pueden deducir los gastos de la operación, las compras de bienes muebles e inmuebles para fines del negocio y también aplicar el IVA pagado en estos gastos trasladándolo para pago de impuestos, se obtiene la ventaja de poder generar facturas deducibles de impuestos y también se tiene la ventaja en comparación con el régimen general de no declarar inventarios lo que simplifica la administración, en ambos casos existe la obligación de pagar ante el estado 5% de impuesto sobre las utilidades.<sup>39</sup>

#### **6.3.1 Registro de trabajadores**

Los trabajadores deben ser registrados en distintos programas gubernamentales, los cuales son de carácter obligatorio. A continuación se detallan los requerimientos para pertenecer a cada uno de los programas obligatorios

---

<sup>39</sup> «Servicio de Administración Tributaria», accedido 4 de abril de 2013, [http://www.sat.gob.mx/sitio\\_internet/home.asp](http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/home.asp).

### **6.3.2 Instituto Mexicano de Seguridad Social (IMSS)**

El Instituto Mexicano del Seguro Social tiene un mandato legal derivado del Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Su misión es ser el instrumento básico de la seguridad social, establecido como un servicio público de carácter nacional, para todos los trabajadores y sus familias. Es decir, el aumento en la cobertura de la población se persigue como un mandato constitucional, con un sentido social.

Por su parte, el Artículo 2 de la Ley del Seguro Social (LSS) establece que la seguridad social tienen por finalidad garantizar el derecho a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo, así como el otorgamiento de una pensión que, en su caso y previo cumplimiento de los requisitos legales, será garantizada por el Estado. En este sentido, el Instituto proporciona a sus derechohabientes una gama de seguros que permita cumplir con lo establecido en la Ley y sobre todo brindar tranquilidad y estabilidad a los trabajadores y sus familias ante el acaecimiento de cualquiera de los riesgos especificados en la LSS. El Seguro Social comprende el Régimen Obligatorio y el Régimen Voluntario. Los esquemas de prestaciones, requisitos y contribuciones para tener acceso a estos regímenes son diferentes en cada caso y están claramente establecidos en la LSS.

Esta se despliega en dos vertientes:

#### **Como institución administradora de riesgos:**

Administra los distintos ramos de seguro que prevé la LSS, requiriendo de una adecuada gestión de las contribuciones y los recursos financieros para

proporcionar las prestaciones en especie y en dinero; y en su carácter de organismo fiscal autónomo conducirá una recaudación eficaz logrando la transparencia y el control en la información que genera.

**Como entidad prestadora de servicios:**

Fomenta la salud de la población trabajadora asegurada y de sus familias, de los pensionados y de los estudiantes de manera integral, a través de la provisión de servicios preventivos y curativos médicos, de guarderías y de prestaciones económicas y sociales previstos en la LSS.

El registro obligatorio comprende a los trabajadores asalariados permanentes o eventuales, los miembros de sociedades cooperativas y las personas que determine el Ejecutivo Federal a través de decretos específicos.

Estos trabajadores y sus beneficiarios legales tienen derecho a la protección del Seguro Social en los siguientes seguros:

- Riesgos de trabajo
- Enfermedades y Maternidad
- Invalidez y Vida
- Retiro, Cesantía en edad avanzada y Vejez
- Guarderías y Prestaciones Sociales

En este caso el aseguramiento es a partir de la fecha en que inicia la relación laboral, se constituye la sociedad o inicia su vigencia el decreto respectivo. Se controla con avisos de alta, modificación de salario y baja, porque se trata de un aseguramiento de tiempo transcurrido bajo seguro (es decir, desde la fecha de alta hasta la de baja).

La base de cotización es el salario real integrado y se paga por mensualidades vencidas.<sup>40</sup>

### **6.3.3 Instituto del fondo nacional de la vivienda para los trabajadores (INFONAVIT).**

La misión del INFONAVIT es coadyuvar al progreso de México siendo la institución que acompaña al trabajador durante toda su vida laboral, ofreciéndole alternativas de financiamiento que satisfagan sus diferentes necesidades de vivienda, impulsando el bienestar y calidad de vida de las comunidades.

Contribuye al bienestar integral de los trabajadores al ofrecer soluciones accesibles de crédito, para que resuelvan su necesidad de vivienda en entornos sustentables y comunidades competitivas, pagar rendimientos competitivos a la subcuenta de vivienda y ofrecer información y asesoría sobre su ahorro, crédito y elección de vivienda para que constituyan un patrimonio.

#### **Objetivos**

- Ser generadores de bienestar social, en comunidades competitivas y armónicas.
- Proveer financiamiento para satisfacer las necesidades de vivienda de los trabajadores, derechohabientes y acreditados.

---

<sup>40</sup> «Régimen Obligatorio», accedido 4 de abril de 2013, <http://www.imss.gob.mx/derechohabientes/incorporacion/Pages/regimenobligatorio.aspx>.

- Mejorar la calidad de vida de nuestros derechohabientes en un entorno sustentable en el que puedan desarrollar su potencial como individuos y como ciudadanos.
- Beneficiar a los derechohabientes con rendimientos competitivos a sus ahorros.
- Asegurar viabilidad financiera a largo plazo.
- Incrementar los recursos disponibles para la atención a los trabajadores.

#### **Obligaciones ante el INFONAVIT:**

1. Inscribir a los trabajadores en el instituto
2. Dar aviso a la institución
3. Pago de aportaciones en entidades receptoras (equivalente al 5% sobre el salario)
4. Hacer los descuentos a los trabajadores en sus salarios.
5. Proporcionar al instituto los elementos necesarios para precisar la existencia, naturaleza y cuantía de las obligaciones a su cargo.
6. Permitir inspecciones y visitas domiciliarias
7. Atender los requerimientos de pago e información que les formule el instituto.
8. Expedir y agregar a cada trabajador constancia escrita del número de días trabajados y salario percibido
9. Presentar al instituto copia con firma autógrafa del informe sobre situación fiscal.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> «Inicio», accedido 4 de abril de 2013, <http://portal.infonavit.org.mx/wps/wcm/connect/infonavit/inicio>.

#### **6.3.4 Administradoras de fondos para el retiro (AFORE)**

Las AFORE, son instituciones financieras privadas de México, que administran fondos de retiro y ahorro de los trabajadores afiliados al Instituto Mexicano del Seguro Social y recientemente de los afiliados al Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores al Servicio del Estado. Fueron creadas por la Ley del seguro social de 1997 e iniciaron su operación el 1° de Julio del mismo año. Su funcionamiento está regulado por la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro, (CONSAR) y autorizado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Su finalidad es que todos los trabajadores puedan contar con una pensión al momento de su retiro, cuando los recursos de la AFORE no son suficientes para la pensión, el trabajador recibe una pensión garantizada del gobierno mexicano, equivalente a 1 salario mínimo del Distrito Federal por día y que se actualizará el mes de febrero todos los años conforme al índice nacional de precios y consumos (INPC).

Cada trabajador asegurado tiene derecho a una cuenta individual en una AFORE, cuando el trabajador no elige una AFORE sus recursos van a una cuenta concentradora, tiempo después es asignado a una AFORE, pero puede solicitar el traspaso de los recursos a la AFORE de su preferencia una vez al año, los depósitos en esta cuenta son aportados por el trabajador, el patrón y el estado, el aporte se realiza cada bimestre, los meses de enero, marzo, mayo, julio, septiembre y noviembre.

El dinero depositado en las AFORE S se invierte para generar rendimientos y a su vez incrementar el saldo total de la cuenta al momento del retiro del trabajador.<sup>42</sup>

Una vez que ya ha elegido la AFORE que administrará su cuenta individual, puede registrarse de dos formas.

1. Solicitar por teléfono los servicios de un agente promotor de la AFORE que eligió, para que de inmediato acuda a su centro de trabajo o domicilio e iniciar los trámites correspondientes.
2. Acudir directamente a las oficinas de la Administradora. Ésta le deberá proporcionar un formato donde aparecen todas las comisiones que cobran las AFORES, así como los rendimientos que éstas generan; para que sepa quién cobra menos y más, lo que le ayudará a tomar una mejor decisión. Si no lo firma, la solicitud de registro no será válida.

Además, deberá presentar anexo al contrato de administración de fondos para el retiro:

- El Número de Seguridad Social (a 11 posiciones), mismo que se podrá corroborar en cualquier documento emitido por el IMSS.
- Original y copia simple del Acta de nacimiento o constancia CURP, en caso de no contar con acta.
- Original y copia simple de una identificación con fotografía.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> «¿Que es una Afore? Beneficios para el trabajador | Administradoras de fondos para el retiro», accedido 4 de abril de 2013, [http://www.afore.com.mx/que\\_es\\_una\\_afore.php](http://www.afore.com.mx/que_es_una_afore.php).

<sup>43</sup> «Como registrarse en una AFORE», accedido 4 de abril de 2013, [http://www.economia.com.mx/como\\_registrarse\\_en\\_una\\_afore.htm](http://www.economia.com.mx/como_registrarse_en_una_afore.htm).

#### **6.4 Registro ante el instituto mexicano de propiedad industrial (IMPI)**

Para efectos legales es importante considerar el registro del logotipo, así como el nombre del restaurante a fin de evitar posibles falsificaciones y para poder considerar a futuro la posibilidad de franquiciar el negocio.

El trámite tiene una duración aproximada de 6 meses y un costo de \$2,303.33 más IVA, éste se realiza en las oficinas del instituto en la dirección:

Boulevard Puerta de Hierro #5200

Puerta de Hierro

Zapopan, Jalisco

CP 45110

México<sup>44</sup>

Se realizó una búsqueda fonética provisional en la página oficial del IMPI sobre el nombre “Mexicult”, bajo la categoría 43 del IMPI que cita textualmente “Servicios de restauración (alimentación); hospedaje temporal”. Los resultados se encuentran en el anexo 2, mostrando que el nombre está disponible para ser registrado.

Una vez obtenido el registro, se puede proteger los procedimientos y platillos. Esto en caso de que se quisiera franquiciar en un futuro, pero solo es una posibilidad nombrada, no un procedimiento obligado.

---

<sup>44</sup> «Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial», accedido 4 de abril de 2013, <http://impi.gob.mx/>.

**CAPÍTULO VII**  
**CONTABILIDAD Y FINANZAS**

## 7.1 Objetivo del plan financiero

La importancia del plan financiero radica en saber si la empresa será o no viable.

Una de las herramientas financieras que puede ayudar a conocer si la empresa podrá hacer ganancias es la tasa interna de retorno (TIR).

### 7.1.1 Inversión inicial

La inversión inicial comprende todas las erogaciones necesarias para tener el restaurante operando. En la siguiente tabla se desglosa la inversión inicial que es necesaria para operar, así como la depreciación de los activos.

Cuadro 22: Desglose de inversión inicial					
Concepto	Cantidad	Costo unitario	Costo Total	Vida útil (años)	Depreciación (mes)
Remodelación	1	\$ 120,000.00	\$ 120,000.00	5	\$ 2,000.00
Decoración	1	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	10	\$ 416.67
<b>Cocina</b>					
Refrigerador	1	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00	5	\$ 75.00
Congelador	1	\$ 7,500.00	\$ 7,500.00	5	\$ 125.00
Equipo de cocina	1	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	5	\$ 250.00
Estufa	1	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	10	\$ 166.67
Freidora	1	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	10	\$ 58.33
Mesa caliente	1	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	10	\$ 125.00
Plancha	1	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	10	\$ 41.67
Coctelera	1	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	5	\$ 133.33
Campana	1	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	10	\$ 41.67

Grill	1	\$ 8,500.00	\$ 8,500.00	10	\$ 70.83
Lavavajillas	1	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	10	\$ 50.00
Tarja	1	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	10	\$ 25.00
<b>Mobiliario</b>					
Mesas	12	\$ 2,500.00	\$ 30,000.00	5	\$ 41.67
Sillas	40	\$ 1,250.00	\$ 50,000.00	5	\$ 20.83
Mantelería	50	\$ 90.00	\$ 4,500.00	5	\$ 1.50
Cristalería	100	\$ 100.00	\$ 10,000.00	5	\$ 1.67
Uniformes	13	\$ 384.62	\$ 5,000.06	1	\$ 32.05
Cubiertos	200	\$ 30.00	\$ 6,000.00	5	\$ 0.50
<b>Equipo de oficina</b>					
Terminal punto de venta	1	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00	10	\$ 37.50
Caja registradora	1	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	10	\$ 12.50
Computadora	1	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	5	\$ 166.67
Impresora	1	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	5	\$ 66.67
<b>Equipo de transporte</b>					
Camioneta	1	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00	5	\$ 1,000.00
<b>Otros gastos</b>					
Permisos	1	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00	10	\$ 333.33
Evento inauguración	1	\$ 30,000	\$ 30,000.00	1	\$ 2,500.00
Campaña de comunicación	1	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	1	\$ 833.33
Capital de trabajo	1	\$ 400,000.00	\$ 400,000.00	1	\$ 33,333.33
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 940,000.06</b>		<b>\$ 41,960.72</b>

45

---

<sup>45</sup> Fuente Propia.

### 7.1.2 Segunda inversión

Después de 5 años será necesario hacer una segunda inversión, para reponer el equipo gastado y hacer una actualización de diseño al restaurante. Los costos de dicha inversión son desglosados en la siguiente tabla de igual manera. Se puede observar que es apenas una tercera parte de la inversión inicial.

Cuadro 23: Desglose de inversión secundaria					
Concepto	Cantidad	Costo unitario	Costo Total	Vida útil (años)	Depreciación (mes)
Remodelación	1	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	5	\$ 833.33
Decoración	1	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	10	\$ 416.67
<b>Cocina</b>					
Refrigerador	1	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00	5	\$ 75.00
Congelador	1	\$ 7,500.00	\$ 7,500.00	5	\$ 125.00
Equipo de cocina	1	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	5	\$ 250.00
Coctelera	1	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	5	\$ 133.33
<b>Mobiliario</b>					
Mesas	12	\$ 2,500.00	\$ 30,000.00	5	\$ 41.67
Sillas	40	\$ 1,250.00	\$ 50,000.00	5	\$ 20.83
Mantelería	50	\$ 90.00	\$ 4,500.00	5	\$ 1.50
Cristalería	100	\$ 100.00	\$ 10,000.00	5	\$ 1.67
Uniformes	13	\$ 384.62	\$ 5,000.06	1	\$ 32.05
Cubiertos	200	\$ 30.00	\$ 6,000.00	5	\$ 0.50
<b>Equipo de oficina</b>					
Computadora	1	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	5	\$ 166.67

Impresora	1	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	5	\$ 66.67
<b>Equipo de transporte</b>					
Camioneta	1	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00	5	\$ 1,000.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 314,500.06</b>		<b>\$ 3,164.89</b>

46

## 7.2 Gastos financieros

Para comenzar con operaciones se requiere de un préstamo de \$600,000.00 pesos a 5 años. Dicho préstamo será otorgado por el fondo Jalisco de fomento empresarial (FOJAL), el cual opera con una tasa anual de 15% sobre saldos insolutos.<sup>47</sup>

Los pagos y plazos se detallan a continuación.

Cuadro 24: Pagos diferidos a 5 años del primer préstamo							
Período	Saldo Inicial	Tasa anual	Pago mensual	Pago anual	Interés	Capital	Saldo final
1	\$ 600,000.00	15%	\$13,978.97	\$178,989.33	\$ 90,000.00	\$88,989.33	\$511,010.67
2	\$ 511,010.67	15%	\$13,978.97	\$178,989.33	\$ 76,651.60	\$102,337.73	\$408,672.94
3	\$ 408,672.94	15%	\$13,978.97	\$178,989.33	\$ 61,300.94	\$117,688.39	\$290,984.55
4	\$ 290,984.55	15%	\$13,978.97	\$178,989.33	\$ 43,647.68	\$135,341.65	\$155,642.90
5	\$ 155,642.90	15%	\$13,978.97	\$178,989.33	\$ 23,346.43	\$155,642.90	<b>-\$0.00</b>

48

Una vez finalizado el plazo de los 5 primeros años, se requerirá hacer la segunda inversión. Es probable que la tasa de interés se modifique con el paso de los años, sin embargo para fines de este estudio, la corrida se realizará considerando el mismo interés.

<sup>46</sup> Ibid.

<sup>47</sup> «FOJAL - Fondo Jalisco de Fomento Empresarial - Gobierno de Jalisco», accedido 23 de abril de 2013, [http://www1.jalisco.gob.mx/wps/portal/organismos/fojal!/ut/p/c5/04\\_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3gz\\_b2djr1AXEwMDZzdHA0-LwDCvEF9fD9dAM6B8pFm8T4iPh7FXkJGBf5iXs4FRmI-5pbllsKGBvzEB3eEg-DrB8kb4ACOBvp-Hvm5qfoFuREGWSaOigCDQc9m/dl3/d3/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/](http://www1.jalisco.gob.mx/wps/portal/organismos/fojal!/ut/p/c5/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3gz_b2djr1AXEwMDZzdHA0-LwDCvEF9fD9dAM6B8pFm8T4iPh7FXkJGBf5iXs4FRmI-5pbllsKGBvzEB3eEg-DrB8kb4ACOBvp-Hvm5qfoFuREGWSaOigCDQc9m/dl3/d3/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/).

<sup>48</sup> Fuente Propia.

Para esta segunda inversión, se requerirá un préstamo de \$314,500.00, de igual manera, será tomado a 5 años. Los pagos y plazos se detallan a continuación.

Cuadro 25: Pagos diferidos a 5 años del segundo préstamo							
Período	Saldo Inicial	Tasa anual	Pago mensual	Pago anual	Interés	Capital	Saldo final
1	314,500.00	15%	\$7,327.31	\$93,820.24	\$ 47,175.00	\$46,645.24	\$267,854.76
2	267,854.76	15%	\$7,327.31	\$93,820.24	\$ 40,178.21	\$53,642.03	\$214,212.73
3	214,212.73	15%	\$7,327.31	\$93,820.24	\$ 32,131.91	\$61,688.33	\$152,524.40
4	152,524.40	15%	\$7,327.31	\$93,820.24	\$ 22,878.66	\$70,941.58	\$81,582.82
5	81,582.82	15%	\$7,327.31	\$93,820.24	\$ 12,237.42	\$81,582.82	-\$0.00

### 7.3 Gastos de operación

Considerar los gastos de operación son fundamentales para poder analizar la rentabilidad del lugar, manteniendo un presupuesto realista.

A continuación se muestran los gastos de mano de obra.

Cuadro 26: Costos de mano de obra					
Concepto	Cantidad	Sueldo mensual	Sueldo integrado	Costo total	
Chef	1	\$ 12,000.00	\$ 12,542.46	\$ 12,542.46	
Bar tender	1	\$ 6,000.00	\$ 6,271.23	\$ 6,271.23	
Cocinero	4	\$ 5,000.00	\$ 5,226.03	\$ 20,904.10	
Mesero	5	\$ 4,000.00	\$ 4,180.82	\$ 20,904.10	
Limpieza	2	\$ 4,000.00	\$ 4,180.82	\$ 8,361.64	
Gerente	1	\$ 15,000.00	\$ 15,678.08	\$ 15,678.08	
Cajero	1	\$ 7,000.00	\$ 7,316.44	\$ 7,316.44	
Contabilidad	1	\$ 3,000.00	\$ 3,135.62	\$ 3,135.62	
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>\$ 56,000.00</b>	<b>\$ 58,531.48</b>	<b>\$ 95,113.66</b>	

<sup>49</sup> Ibid.

Además de los gastos de operación existen los costos por depreciación, la renta y la publicidad. Los gastos totales de operación se muestran en la siguiente tabla considerando los primeros 10 años de operaciones del restaurante.

Cuadro 27: Gastos totales de operación a 10 años					
Gastos de operación	2014	2015	2016	2017	2018
Mano de obra	\$ 1,141,363.86	\$ 1,192,725.23	\$ 1,246,397.87	\$ 1,302,485.77	\$ 1,361,097.63
Renta de localidad	\$ 274,320.00	\$ 286,664.400	\$ 299,564.298	\$ 313,044.691	\$ 327,131.703
Publicidad	\$ 100,000.00	\$ 104,500.000	\$ 109,202.500	\$ 114,116.613	\$ 119,251.860
Servicios públicos	\$ 80,000.00	\$ 83,600.000	\$ 87,362.000	\$ 91,293.290	\$ 95,401.488
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1,597,697.86</b>	<b>\$ 1,669,504.63</b>	<b>\$ 1,744,542.67</b>	<b>\$ 1,822,957.37</b>	<b>\$ 1,904,900.68</b>
	2019	2020	2021	2022	2023
Mano de obra	\$ 1,422,347.03	\$ 1,486,352.64	\$ 1,553,238.51	\$ 1,623,134.24	\$ 1,696,175.29
Renta de localidad	\$ 341,852.629	\$ 357,235.997	\$ 373,311.617	\$ 390,110.640	\$ 407,665.619
Publicidad	\$ 124,618.194	\$ 130,226.012	\$ 136,086.183	\$ 142,210.061	\$ 148,609.514
Servicios públicos	\$ 99,694.555	\$ 104,180.810	\$ 108,868.946	\$ 113,768.049	\$ 118,887.611
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1,990,531.40</b>	<b>\$ 2,080,015.46</b>	<b>\$ 2,173,526.26</b>	<b>\$ 2,271,245.00</b>	<b>\$ 2,373,361.03</b>

50

#### 7.4 Estimado de primer año de operaciones

Con el fin de tener una idea clara de cómo se podrían comportar las ventas en el primer año de operaciones del restaurante se presenta un desglose de las actividades y costos mes con mes. Estos cálculos son realizados bajo el esquema de un escenario económico realista del cual se podrá obtener mayor información consultando el apartado siguiente “escenarios económicos”.

<sup>50</sup> Ibid.

Cuadro 28: Desglose del primer año de operaciones

	0	1	2	3	4	5	6
Ventas	\$ -	\$ 354,166.67	\$ 354,166.67	\$ 354,166.67	\$ 354,166.67	\$ 354,166.67	\$ 354,166.67
Costo de ventas	\$ -	\$ 159,375.00	\$ 159,375.00	\$ 159,375.00	\$ 159,375.00	\$ 159,375.00	\$ 159,375.00
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 194,791.67</b>					
Gastos de operación	\$ -	\$ 133,141.49	\$ 133,141.49	\$ 133,141.49	\$ 133,141.49	\$ 133,141.49	\$ 133,141.49
Depreciaciones	\$ -	\$ 41,960.72	\$ 41,960.72	\$ 41,960.72	\$ 41,960.72	\$ 41,960.72	\$ 41,960.72
<b>Utilidad de operación</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 19,689.46</b>					
Gastos financieros	\$ -	\$ 14,915.78	\$ 14,915.78	\$ 14,915.78	\$ 14,915.78	\$ 14,915.78	\$ 14,915.78
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 4,773.68</b>					
Impuesto sobre la renta (35%)	\$ -	\$ 1,670.79	\$ 1,670.79	\$ 1,670.79	\$ 1,670.79	\$ 1,670.79	\$ 1,670.79
<b>Utilidad neta</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 3,102.89</b>					
Depreciación	\$ -	\$ 41,960.72	\$ 41,960.72	\$ 41,960.72	\$ 41,960.72	\$ 41,960.72	\$ 41,960.72
Inversión	\$ 940,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pagos a capital	\$ -	\$ 7,415.78	\$ 7,415.78	\$ 7,415.78	\$ 7,415.78	\$ 7,415.78	\$ 7,415.78
<b>Flujo de efectivo neto</b>	<b>-\$ 940,000.00</b>	<b>\$ 37,647.83</b>					
Saldo inicial de efectivo	\$ -	-\$ 940,000.00	-\$ 902,352.17	-\$ 864,704.33	-\$ 827,056.50	-\$ 789,408.66	-\$ 751,760.83
Saldo final de efectivo	-\$ 940,000.00	-\$ 902,352.17	-\$ 864,704.33	-\$ 827,056.50	-\$ 789,408.66	-\$ 751,760.83	-\$ 714,112.99
		<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
Ventas		\$ 354,166.67	\$ 354,166.67	\$ 354,166.67	\$ 354,166.67	\$ 354,166.67	\$ 354,166.67
Costo de ventas		\$ 159,375.00	\$ 159,375.00	\$ 159,375.00	\$ 159,375.00	\$ 159,375.00	\$ 159,375.00
<b>Utilidad bruta</b>		<b>\$ 194,791.67</b>					
Gastos de operación		\$ 133,141.49	\$ 133,141.49	\$ 133,141.49	\$ 133,141.49	\$ 133,141.49	\$ 133,141.49
Depreciaciones		\$ 41,960.72	\$ 41,960.72	\$ 41,960.72	\$ 41,960.72	\$ 41,960.72	\$ 41,960.72
<b>Utilidad de operación</b>		<b>\$ 19,689.46</b>					
Gastos financieros		\$ 14,915.78	\$ 14,915.78	\$ 14,915.78	\$ 14,915.78	\$ 14,915.78	\$ 14,915.78
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>\$ 4,773.68</b>					
Impuesto sobre la renta (35%)		\$ 1,670.79	\$ 1,670.79	\$ 1,670.79	\$ 1,670.79	\$ 1,670.79	\$ 1,670.79
<b>Utilidad neta</b>		<b>\$ 3,102.89</b>					
Depreciación		\$ 41,960.72	\$ 41,960.72	\$ 41,960.72	\$ 41,960.72	\$ 41,960.72	\$ 41,960.72
Inversión		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pagos a capital		\$ 7,415.78	\$ 7,415.78	\$ 7,415.78	\$ 7,415.78	\$ 7,415.78	\$ 7,415.78
<b>Flujo de efectivo neto</b>		<b>\$ 37,647.83</b>					
Saldo inicial de efectivo		-\$ 714,112.99	-\$ 676,465.16	-\$ 638,817.33	-\$ 601,169.49	-\$ 563,521.66	-\$ 525,873.82
Saldo final de efectivo		-\$ 676,465.16	-\$ 638,817.33	-\$ 601,169.49	-\$ 563,521.66	-\$ 525,873.82	-\$ 488,225.99

51

## 7.4 Escenarios económicos

Los escenarios económicos son simulaciones de ventas y costos a través de los años. Esto nos ayuda a prever cómo se comportará una empresa y que medidas estratégicas serán pertinentes en caso de que alguno de los escenarios se materialice.

Con el fin de tener un espectro más amplio de posibilidades se desarrollarán 3 escenarios posibles proyectados a 10 años; uno positivo, uno negativo y uno más que equilibre estos 2 llamado realista.

<sup>51</sup> Ibid.

#### **7.4.1 Escenario positivo**

El primer escenario simula una situación donde el restaurante logra todos sus objetivos. Para el primer año se estima que el restaurante recibirá 267 personas por semana y que cada una gastará en promedio \$350.00. Dicha suposición está basada en promedios de consumo de restaurantes en base a experiencia propia.

Para el primer año, se estima un crecimiento de 10%, para los años 2 a 5 del 5% y los restantes de un 2.5%, con un costo de ventas de 45% de las ventas totales.

Para este ejercicio se ha calculado la tasa interna de retorno (TIR), la cual sirve para estimar la rentabilidad de un proyecto. Este indicador se calcula en 64%, que significa que será un proyecto de excelente rentabilidad, tomando en consideración que el mínimo requerido para restaurante en Guadalajara es del 25%.

También se ha utilizado la herramienta de valor presente neto (VPN), el cual se calcula con los flujos de efectivo traídos a valor presente. Si el número es positivo, significa que el proyecto agrega valor, en este caso es de \$1,286,211.67 lo que significa que es un proyecto viable.

A continuación se presenta el desglose del escenario positivo a 10 años de operaciones.

Cuadro 29: Escenario positivo a 10 años

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas	\$ -	\$ 4,500,000.00	\$ 4,950,000.00	\$ 5,197,500.00	\$ 5,457,375.00	\$ 5,730,243.75
Costo de ventas	\$ -	\$ 2,025,000.00	\$ 2,227,500.00	\$ 2,338,875.00	\$ 2,455,818.75	\$ 2,578,609.69
<b>Utilidad bruta</b>	\$ -	\$ 2,475,000.00	\$ 2,722,500.00	\$ 2,858,625.00	\$ 3,001,556.25	\$ 3,151,634.06
Gastos de operación	\$ -	\$ 1,597,697.86	\$ 1,669,504.63	\$ 1,744,542.67	\$ 1,822,957.37	\$ 1,904,900.68
Depreciaciones	\$ -	\$ 503,528.62	\$ 503,528.62	\$ 503,528.62	\$ 503,528.62	\$ 503,528.62
<b>Utilidad de operación</b>	\$ -	\$ 373,773.52	\$ 549,466.75	\$ 610,553.71	\$ 675,080.26	\$ 743,204.76
Gastos financieros	\$ -	\$ 178,989.33	\$ 178,989.33	\$ 178,989.33	\$ 178,989.33	\$ 178,989.33
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	\$ -	\$ 194,784.19	\$ 370,477.41	\$ 431,564.38	\$ 496,080.93	\$ 564,215.43
Impuesto sobre la renta (35%)	\$ -	\$ 68,174.47	\$ 129,667.10	\$ 151,047.53	\$ 173,628.33	\$ 197,475.40
<b>Utilidad neta</b>	\$ -	\$ 126,609.72	\$ 240,810.32	\$ 280,516.85	\$ 322,452.61	\$ 366,740.03
Depreciación	\$ -	\$ 503,528.62	\$ 503,528.62	\$ 503,528.62	\$ 503,528.62	\$ 503,528.62
Inversión	\$ 940,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Pagos a capital</b>	\$ -	\$ 88,989.33	\$ 102,337.73	\$ 117,688.39	\$ 135,341.65	\$ 155,642.90
<b>Flujo de efectivo neto</b>	<b>-\$ 940,000.00</b>	<b>\$ 541,149.01</b>	<b>\$ 642,001.21</b>	<b>\$ 666,357.08</b>	<b>\$ 690,639.58</b>	<b>\$ 714,625.75</b>
Saldo inicial de efectivo	\$ -	-\$ 940,000.00	-\$ 398,850.99	\$ 243,150.22	\$ 909,507.30	\$ 1,600,146.87
Saldo final de efectivo	-\$ 940,000.00	-\$ 398,850.99	\$ 243,150.22	\$ 909,507.30	\$ 1,600,146.87	\$ 2,314,772.62
		<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Ventas		\$ 5,873,499.84	\$ 6,020,337.34	\$ 6,170,845.77	\$ 6,325,116.92	\$ 6,483,244.84
Costo de ventas		\$ 2,643,074.93	\$ 2,709,151.80	\$ 2,776,880.60	\$ 2,846,302.61	\$ 2,917,460.18
<b>Utilidad bruta</b>		\$ 3,230,424.91	\$ 3,311,185.54	\$ 3,393,965.18	\$ 3,478,814.30	\$ 3,565,784.66
Gastos de operación		\$ 1,990,531.40	\$ 2,080,015.46	\$ 2,173,526.26	\$ 2,271,245.00	\$ 2,373,361.03
Depreciaciones		\$ 37,978.62	\$ 37,978.62	\$ 37,978.62	\$ 37,978.62	\$ 37,979.62
<b>Utilidad de operación</b>		\$ 1,201,914.89	\$ 1,193,191.45	\$ 1,182,460.30	\$ 1,169,590.69	\$ 1,154,444.01
Gastos financieros		\$ 93,820.24	\$ 93,820.24	\$ 93,820.24	\$ 93,820.24	\$ 93,821.24
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		\$ 1,108,094.65	\$ 1,099,371.21	\$ 1,088,640.06	\$ 1,075,770.45	\$ 1,060,622.77
Impuesto sobre la renta (35%)		\$ 387,833.13	\$ 384,779.92	\$ 381,024.02	\$ 376,519.66	\$ 371,217.97
<b>Utilidad neta</b>		\$ 720,261.52	\$ 714,591.29	\$ 707,616.04	\$ 699,250.79	\$ 689,404.80
Depreciación		\$ 37,978.62	\$ 37,978.62	\$ 37,978.62	\$ 37,978.62	\$ 37,979.62
Inversión		\$ 314,500.06	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Pagos a capital</b>		\$ 46,645.24	\$ 53,642.03	\$ 61,688.33	\$ 70,941.58	\$ 81,582.82
<b>Flujo de efectivo neto</b>		<b>\$ 397,094.84</b>	<b>\$ 698,927.88</b>	<b>\$ 683,906.32</b>	<b>\$ 666,287.83</b>	<b>\$ 645,801.60</b>
Saldo inicial de efectivo		\$ 2,314,772.62	\$ 2,711,867.46	\$ 3,410,795.34	\$ 4,094,701.67	\$ 4,760,989.50
Saldo final de efectivo		\$ 2,711,867.46	\$ 3,410,795.34	\$ 4,094,701.67	\$ 4,760,989.50	\$ 5,406,791.10
Tasa	25%					
Año	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Valor presente de flujos	-940000	\$ 432,919.21	\$ 410,880.77	\$ 341,174.82	\$ 282,885.97	\$ 234,168.57
Año		<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
Valor presente de flujos		\$ 104,096.03	\$ 146,575.80	\$ 114,740.44	\$ 89,427.64	\$ 69,342.42
<b>TASA INTERNA DE RETORNO</b>	64%					
<b>VALOR PRESENTE NETO</b>	\$ 1,286,211.67					
<b>EXCESO SOBRE LA INVERSIÓN</b>	\$ 645,801.60					

52

#### **7.4.2 Escenario negativo**

Este escenario simula una situación donde el restaurante no logra todos sus objetivos. Para el primer año se estima que el restaurante recibirá 238 personas por semana y gastando el mismo promedio de \$350.00.

Para los primeros 4 años, se estima un crecimiento de 2.5% y para los años restantes de 1.5%.

En este ejercicio la TIR es de 23%, lo cual está bajo del mínimo requerido de 25%, a su vez el VPN tiene valor negativo de \$ -34,722.33 lo que nos indica que este escenario no aporta valor, por lo que este escenario debe evitarse a toda costa, puesto que representa la bancarrota del establecimiento.

A continuación se presenta el desglose del escenario negativo a 10 años de operaciones de igual manera.

Cuadro 30: Escenario negativo a 10 años						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas	\$ -	\$ 4,000,000.00	\$ 4,100,000.00	\$ 4,202,500.00	\$ 4,307,562.50	\$ 4,415,251.56
Costo de ventas	\$ -	\$ 1,800,000.00	\$ 1,845,000.00	\$ 1,891,125.00	\$ 1,938,403.13	\$ 1,986,863.20
<b>Utilidad bruta</b>	\$ -	\$ 2,200,000.00	\$ 2,255,000.00	\$ 2,311,375.00	\$ 2,369,159.38	\$ 2,428,388.36
Gastos de operación	\$ -	\$ 1,597,697.86	\$ 1,669,504.63	\$ 1,744,542.67	\$ 1,822,957.37	\$ 1,904,900.68
Depreciaciones	\$ -	\$ 503,528.62	\$ 503,528.62	\$ 503,528.62	\$ 503,528.62	\$ 503,528.62
<b>Utilidad de operación</b>	\$ -	\$ 98,773.52	\$ 81,966.75	\$ 63,303.71	\$ 42,673.39	\$ 19,959.06
Gastos financieros	\$ -	\$ 178,989.33	\$ 178,989.33	\$ 178,989.33	\$ 178,989.33	\$ 178,989.33
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	\$ -	-\$ 80,215.81	-\$ 97,022.59	-\$ 115,685.62	-\$ 136,315.94	-\$ 159,030.28
Impuesto sobre la renta (35%)	\$ -	-\$ 28,075.53	-\$ 33,957.90	-\$ 40,489.97	-\$ 47,710.58	-\$ 55,660.60
<b>Utilidad neta</b>	\$ -	-\$ 52,140.28	-\$ 63,064.68	-\$ 75,195.65	-\$ 88,605.36	-\$ 103,369.68
Depreciación	\$ -	\$ 503,528.62	\$ 503,528.62	\$ 503,528.62	\$ 503,528.62	\$ 503,528.62
Inversión	\$ 940,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Pagos a capital</b>	\$ -	\$ 88,989.33	\$ 102,337.73	\$ 117,688.39	\$ 135,341.65	\$ 155,642.90
<b>Flujo de efectivo neto</b>	<b>-\$ 940,000.00</b>	<b>\$ 362,399.01</b>	<b>\$ 338,126.21</b>	<b>\$ 310,644.58</b>	<b>\$ 279,581.61</b>	<b>\$ 244,516.04</b>
Saldo inicial de efectivo	\$ -	-\$ 940,000.00	-\$ 577,600.99	-\$ 239,474.78	\$ 71,169.80	\$ 350,751.40
Saldo final de efectivo	-\$ 940,000.00	-\$ 577,600.99	-\$ 239,474.78	\$ 71,169.80	\$ 350,751.40	\$ 595,267.45
		<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Ventas		\$ 4,481,480.34	\$ 4,548,702.54	\$ 4,616,933.08	\$ 4,686,187.08	\$ 4,756,479.88
Costo de ventas		\$ 2,016,666.15	\$ 2,046,916.14	\$ 2,077,619.89	\$ 2,108,784.18	\$ 2,140,415.95
<b>Utilidad bruta</b>		\$ 2,464,814.18	\$ 2,501,786.40	\$ 2,539,313.19	\$ 2,577,402.89	\$ 2,616,063.93
Gastos de operación		\$ 1,990,531.40	\$ 2,080,015.46	\$ 2,173,526.26	\$ 2,271,245.00	\$ 2,373,361.03
Depreciaciones		\$ 37,978.62	\$ 37,978.62	\$ 37,978.62	\$ 37,978.62	\$ 37,979.62
<b>Utilidad de operación</b>		\$ 436,304.16	\$ 383,792.31	\$ 327,808.31	\$ 268,179.28	\$ 204,723.28
Gastos financieros		\$ 93,820.24	\$ 93,820.24	\$ 93,820.24	\$ 93,820.24	\$ 93,821.24
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		\$ 342,483.92	\$ 289,972.07	\$ 233,988.07	\$ 174,359.03	\$ 110,902.04
Impuesto sobre la renta (35%)		\$ 119,869.37	\$ 101,490.23	\$ 81,895.83	\$ 61,025.66	\$ 38,815.72
<b>Utilidad neta</b>		\$ 222,614.55	\$ 188,481.85	\$ 152,092.25	\$ 113,333.37	\$ 72,086.33
Depreciación		\$ 37,978.62	\$ 37,978.62	\$ 37,978.62	\$ 37,978.62	\$ 37,979.62
Inversión		\$ 314,500.06	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Pagos a capital</b>		\$ 46,645.24	\$ 53,642.03	\$ 61,688.33	\$ 70,941.58	\$ 81,582.82
<b>Flujo de efectivo neto</b>		<b>-\$ 100,552.13</b>	<b>\$ 172,818.44</b>	<b>\$ 128,382.54</b>	<b>\$ 80,370.41</b>	<b>\$ 28,483.13</b>
Saldo inicial de efectivo		\$ 595,267.45	\$ 494,715.31	\$ 667,533.75	\$ 795,916.29	\$ 876,286.70
Saldo final de efectivo		\$ 494,715.31	\$ 667,533.75	\$ 795,916.29	\$ 876,286.70	\$ 904,769.83
Tasa	25%					
Año	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Valor presente de flujos	-\$ 940,000.00	\$ 289,919.21	\$ 216,400.77	\$ 159,050.02	\$ 114,516.63	\$ 80,123.02
Año		<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
Valor presente de flujos		-\$ 26,359.14	\$ 36,242.65	\$ 21,539.02	\$ 10,787.13	\$ 3,058.35
TASA INTERNA DE RETORNO	23%					
VALOR PRESENTE NETO	-\$ 34,722.33					
EXCESO SOBRE LA INVERSIÓN	\$ 28,483.13					

53

#### **7.4.2 Escenario realista**

Este escenario simula una situación donde el restaurante logra sus objetivos de manera moderada. Para el primer año se estima que el restaurante recibirá 252 personas por semana y gastando el mismo promedio de \$350.00.

En este escenario se eligió un crecimiento continuo y modesto de 3% mensual. Este tipo de crecimiento es más que aceptable para el ramo y puede lograrse con relativa facilidad.

Para este ejercicio tanto la TIR como el VPN resultan alentadores. Primeramente tenemos una TIR de 41%, lo cual es casi el doble de lo mínimo aceptable, y un VPN positivo de \$430,268.34, lo cual nos indica que el proyecto aporta valor y es redituable.

A continuación se presenta el desglose del escenario realista a 10 años de operaciones de igual manera que en los casos anteriores.

Cuadro 31: Escenario realista a 10 años						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas	\$ -	\$ 4,250,000.00	\$ 4,377,500.00	\$ 4,508,825.00	\$ 4,644,089.75	\$ 4,783,412.44
Costo de ventas	\$ -	\$ 1,912,500.00	\$ 1,969,875.00	\$ 2,028,971.25	\$ 2,089,840.39	\$ 2,152,535.60
<b>Utilidad bruta</b>	\$ -	\$ 2,337,500.00	\$ 2,407,625.00	\$ 2,479,853.75	\$ 2,554,249.36	\$ 2,630,876.84
Gastos de operación	\$ -	\$ 1,597,697.86	\$ 1,669,504.63	\$ 1,744,542.67	\$ 1,822,957.37	\$ 1,904,900.68
Depreciaciones	\$ -	\$ 503,528.62	\$ 503,528.62	\$ 503,528.62	\$ 503,528.62	\$ 503,528.62
<b>Utilidad de operación</b>	\$ -	\$ 236,273.52	\$ 234,591.75	\$ 231,782.46	\$ 227,763.38	\$ 222,447.54
Gastos financieros	\$ -	\$ 178,989.33	\$ 178,989.33	\$ 178,989.33	\$ 178,989.33	\$ 178,989.33
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	\$ -	\$ 57,284.19	\$ 55,602.41	\$ 52,793.13	\$ 48,774.04	\$ 43,458.21
Impuesto sobre la renta (35%)	\$ -	\$ 20,049.47	\$ 19,460.85	\$ 18,477.60	\$ 17,070.92	\$ 15,210.37
<b>Utilidad neta</b>	\$ -	\$ 37,234.72	\$ 36,141.57	\$ 34,315.54	\$ 31,703.13	\$ 28,247.84
Depreciación	\$ -	\$ 503,528.62	\$ 503,528.62	\$ 503,528.62	\$ 503,528.62	\$ 503,528.62
Inversión	\$ 940,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Pagos a capital</b>	\$ -	\$ 88,989.33	\$ 102,337.73	\$ 117,688.39	\$ 135,341.65	\$ 155,642.90
<b>Flujo de efectivo neto</b>	<b>-\$ 940,000.00</b>	<b>\$ 451,774.01</b>	<b>\$ 437,332.46</b>	<b>\$ 420,155.76</b>	<b>\$ 399,890.10</b>	<b>\$ 376,133.56</b>
Saldo inicial de efectivo	\$ -	-\$ 940,000.00	-\$ 488,225.99	-\$ 50,893.53	\$ 369,262.23	\$ 769,152.33
Saldo final de efectivo	-\$ 940,000.00	-\$ 488,225.99	-\$ 50,893.53	\$ 369,262.23	\$ 769,152.33	\$ 1,145,285.89
		<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Ventas		\$ 4,926,914.82	\$ 5,074,722.26	\$ 5,226,963.93	\$ 5,383,772.85	\$ 5,545,286.03
Costo de ventas		\$ 2,217,111.67	\$ 2,283,625.02	\$ 2,352,133.77	\$ 2,422,697.78	\$ 2,495,378.71
<b>Utilidad bruta</b>		\$ 2,709,803.15	\$ 2,791,097.24	\$ 2,874,830.16	\$ 2,961,075.07	\$ 3,049,907.32
Gastos de operación		\$ 1,990,531.40	\$ 2,080,015.46	\$ 2,173,526.26	\$ 2,271,245.00	\$ 2,373,361.03
Depreciaciones		\$ 37,978.62	\$ 37,978.62	\$ 37,978.62	\$ 37,978.62	\$ 37,979.62
<b>Utilidad de operación</b>		\$ 681,293.12	\$ 673,103.16	\$ 663,325.28	\$ 651,851.45	\$ 638,566.67
Gastos financieros		\$ 93,820.24	\$ 93,820.24	\$ 93,820.24	\$ 93,820.24	\$ 93,821.24
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		\$ 587,472.88	\$ 579,282.92	\$ 569,505.04	\$ 558,031.21	\$ 544,745.43
Impuesto sobre la renta (35%)		\$ 205,615.51	\$ 202,749.02	\$ 199,326.76	\$ 195,310.92	\$ 190,660.90
<b>Utilidad neta</b>		\$ 381,857.37	\$ 376,533.90	\$ 370,178.28	\$ 362,720.29	\$ 354,084.53
Depreciación		\$ 37,978.62	\$ 37,978.62	\$ 37,978.62	\$ 37,978.62	\$ 37,979.62
Inversión		\$ 314,500.06	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Pagos a capital</b>		\$ 46,645.24	\$ 53,642.03	\$ 61,688.33	\$ 70,941.58	\$ 81,582.82
<b>Flujo de efectivo neto</b>		<b>\$ 58,690.69</b>	<b>\$ 360,870.49</b>	<b>\$ 346,468.56</b>	<b>\$ 329,757.32</b>	<b>\$ 310,481.33</b>
Saldo inicial de efectivo		\$ 1,145,285.89	\$ 1,203,976.58	\$ 1,564,847.07	\$ 1,911,315.64	\$ 2,241,072.96
Saldo final de efectivo		\$ 1,203,976.58	\$ 1,564,847.07	\$ 1,911,315.64	\$ 2,241,072.96	\$ 2,551,554.29
Tasa	25%					
Año	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Valor presente de flujos	-\$ 940,000.00	\$ 361,419.21	\$ 279,892.77	\$ 215,119.75	\$ 163,794.98	\$ 123,251.44
Año		<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
Valor presente de flujos		\$ 15,385.41	\$ 75,680.03	\$ 58,127.78	\$ 44,259.28	\$ 33,337.68
<b>TASA INTERNA DE RETORNO</b>	41%					
<b>VALOR PRESENTE NETO</b>	\$ 430,268.34					
<b>EXCESO SOBRE LA INVERSIÓN</b>	\$ 310,481.33					

54

54 Ibid.

## **CONCLUSIONES**

Sin temor a equivocarme puedo afirmar que traer un proyecto de negocios a la vida, es un proceso que conlleva aceptar muchos cambios y realidades del entorno. Tomando como ejemplo mi propio caso, puedo percatarme como ese proyecto etéreo fue cambiando, adaptándose paso a paso a la realidad cambiante del entorno, hasta convertirse en un proyecto real, palpable y plausible.

Sin duda, este proceso debe vivirse con cierta madurez, ya que requiere necesariamente dejar de lado muchas fantasías y en vez aceptar la cruda realidad. Yo considero que esto es lo primero que puede hacer a un empresario flaquear, el darse cuenta que su negocio no es posible de la manera en que primero se pensó, y que debe hacer suficientes ajustes para que pueda llevarse a cabo.

Por una parte existe la sensación de ser incapaces de ver el mundo “tal cual”, puesto que la idea original tuvo que ser modificada, pero por otro lado también existe una satisfacción profunda de saber que los proyectos se pueden llevar a cabo, no huyendo de las restricciones, sino abrazándolas y ofreciendo soluciones creativas y realistas para poder hacer las modificaciones pertinentes.

Por otra parte puedo resaltar la importancia de los datos duros, más específicamente los monetarios. Solemos perdernos en hacer planes grandiosos de negocios que se llevarán a cabo con un presupuesto bastante limitado, sin embargo, una mirada honesta a los verdaderos requerimientos financieros nos obliga a prever las necesidades reales de una empresa y evitarnos el clásico “yo jamás pensé que me fuera a salir tan caro”.

Con respecto al proyecto en sí, la conclusión más importante es el hecho de que bajo una correcta administración, el restaurante puede ser una fuente bastante rentable. Con una inversión inicial de \$940,000.00 y un financiamiento de \$600,000.00 a 5 años, la inversión restante puede ser recuperada en 2 años aproximadamente que es un período de retorno de inversión bastante aceptable.

Otro aspecto que vale la pena resaltar es como el mercado se encuentra receptivo a la apertura de nuevos establecimientos de la industria gastronómica, al contrario de otros giros que tienden a saturar el mercado, los restaurantes ofrecen más opciones a un mercado cada vez más demandante.

## **ANEXOS**

## I Encuesta

Nombre: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

1.- ¿Asiste usted a restaurantes?

a) Ni b) No (termina la encuesta)

2.- ¿Con qué frecuencia?

a) Varias veces a la semana

b) Una vez a la semana

c) Una vez al mes

d) De vez en cuando

3.- ¿Cuáles son sus 3 restaurantes favoritos? (recuerdo espontáneo)

a) \_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_

c) \_\_\_\_\_

4.- Enumere en orden de importancia cuales son los factores para elegir dichos restaurantes

a) \_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_

c) \_\_\_\_\_

d) \_\_\_\_\_

5.- ¿Qué elementos suelen faltar en los alimentos y servicios ofrecidos en sus restaurantes favoritos para poder tener una experiencia 100% positiva?

a) \_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_

c) \_\_\_\_\_

d) \_\_\_\_\_

6.- ¿Qué medio prefiere para que el restaurante de a conocer sus servicios y promociones?

a) Redes sociales

b) Medios impresos (Revistas, folletos)

c) Espectaculares

d) Televisión y radio

7.-En una escala de 1 a 5, siendo uno Muy poco y 5 Sumamente mucho. ¿Qué tanto está dispuesto/a a buscar nuevas opciones para comer fuera de casa?

1. Muy poco	2. Poco	3. Me da igual	5. Mucho	5. Sumamente mucho
-------------	---------	----------------	----------	--------------------

8.- ¿Conoce el término de cocina fusión?

a) Si    b)No (termina la encuesta)

9.- ¿Qué conceptos positivos asocia con cocina fusión?

a)\_\_\_\_\_

b)\_\_\_\_\_

c)\_\_\_\_\_

d)\_\_\_\_\_

10.- ¿Qué conceptos negativos asocia con cocina fusión?

a)\_\_\_\_\_

b)\_\_\_\_\_

c)\_\_\_\_\_

d)\_\_\_\_\_

11.- En una escala de 1 a 5, siendo 1 muy poco y 5 Sumamente mucho. ¿Qué tanto le agradaría el concepto de un restaurant de cocina fusión mexicana?

1. Muy poco	2. Poco	3. Me da igual	5. Mucho	5. Sumamente mucho
-------------	---------	----------------	----------	--------------------

Gracias por su tiempo.

## II Búsqueda fonética

### Resultado de la búsqueda fonética

Número de expediente	Número de registro	Denominación	Nombre del titular	Clases
476576	762859	MEXICOOL	VICENTE GERARDO ALDAPE DOMENE	42 (I)
14919	329686	MEXICOLOR	EASTMAN KODAK COMPANY	40 (I) 42 (I) 74 (N)
544413	752844	MEZCALITO'S	MANUEL MARIN-FOUCHER LEWIS	42 (I)
415070	679836	MEXICOLEGAL	LUIS RAMON BALMORI GARZA	42 (I)
316531	610457	MEXCAL	JAVIER ORTIZ RAMIREZ	42 (I)
483674	715830	MEXCLA	CEMEX, S.A. DE C.V.	42 (I)
318223	569787	MEXICORP	NUEVO GRUPO AERONAUTICO, S.A. DE C.V.	43 (8) 42 (I)
205404	475713	MEXICARE	MEXICARE S.A. DE C.V.	42 (I)
323051	573061	MEXICANA	NUEVO GRUPO AERONAUTICO, S.A. DE C.V.	43 (8) 42 (I)
343034	591139	MEXICANA	NUEVO GRUPO AERONAUTICO, S.A. DE C.V.	43 (8) 42 (I)
503340		MEXICANA	EMPACADORA MEXICANA DE PUEBLA, S.A. DE C.V.	42 (I)
1021461	1117801	MEXICANA	NUEVO GRUPO AERONAUTICO, S.A. DE C.V.	43 (9)
857387		MEZCALINA	EDGAR FRANCISCO GARZA ANCIRA	43 (9)
912808	1058127	MEZCALINNA	FRANCISCO FARFAN CONTRERAS	43 (9)
4614	20316	MEXICOPEN	PROMOTORA INTERNACIONAL DE PIEL Y CALZADO, S.A. DE C.V.	42 (I)
1292500	1332553	OH MEXICO	HUMBERTO JAVIER TAPIA VEGA	43 (10)
522634	733502	MEXICALIDADES	COMERCIO JUSTO MEXICO, A.C.	42 (I)
125028	219478	MEXICALI ROSA	POSADAS DE MEXICO, S.A. DE C.V.	42 (I) 66 (N)
656001	838198	MEXICALI ROSE	HOTELES DEL OCCIDENTE, S.A. DE C.V.	43 (8)
561095	761853	LA MEZCLA	J C OPERADORA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DE CALIDAD, S.A. DE C.V.	42 (I)
1247817		LA MEZCALOTECA	XBX RESTAURANTES, S.A. DE C.V.	43 (10)
4204	20183	LA MEXICANA	TEQUILA ORENDAIN DE JALISCO, S.A. DE C.V.	42 (I)
1117460	1192629	EL MEXIQUEÑO	DANIEL AURIOLES FERNANDEZ	43 (9)
185078	451156	EL MEXICANO	OSCAR GERARDO VILLARREAL GARZA	42 (I)
914564		EL MEXICANO	COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS BAR, S.A. DE C.V.	43 (9)
1142532		EL MEXICANO	JAVIER GARCIA SALCEDO	43 (9)
274171	533512	MEXICOCREA	COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUIDORA MEXICOCREA S.A. DE C.V.	42 (I)
4404	20101	MEXICOCREA	COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUIDORA MEXICOCREA S.A. DE C.V.	42 (I)
369556	615324	MEXCUISINE	GUSTAVO CABALLERO CAMOU	42 (I)
1211605	1270583	EL SUME MEXICALI	ICELA LERMA	43 (9)
191692	479280	DE MEXICO	ADMINISTRADORA DE	42 (I)

			TELECOMUNICACIONES NAPOLES, S.A. DE C.V.	
1184207		DE MEXICO	LUIS FELIPE PEREZ SUAREZ	43 (9)
480450	707453	LA MEXICO	GASTRONOMICA AAA S.A. DE C.V.	42 (I)
1199619	1261119	GOMEXICO	PROMOTORA SOL DEL CARIBE, S. DE R.L. DE C.V.	43 (9)
318787	571652	MEZCLILLINES	HUGO PONCE GARCIA	42 (I)
560750	761797	XY MEXICO	XY, LLC.	42 (I)
532034	760075	MEXICANFOOD	LEOPOLDO ARAUJO MATUS	42 (I)
654394	887051	LA MEZCALERA	JOSEFINA SCHROEDER (98%), MANUEL COSSIO RAMOS (1%) Y ROBERTO COSSIO DESCHAMPS (1%)	43 (8)
23105	342782	LA ROSA DE MEXICALI	PROMOTURISMO, S.A. DE C.V.	42 (I) 66 (N)
655996	838197	LA ROSA DE MEXICALI	HOTELES DEL OCCIDENTE, S.A. DE C.V.	43 (8)
481293	703802	MEXICANERIAS	OSCAR CASANUEVA MARTINEZ	42 (I)
472345	697128	MEXICOSCOPIA	ENFASIS INVESTIGACION DE MERCADOS, S.C.	42 (I)
905555	1066298	EL MEXIQUENSE	DAMASO BERRIOZABAL HERNANDEZ	43 (9)
690094		MEXICALI BURGER MEXICALI	HECTOR JUAN DE LEON CHAVEZ	43 (8)
1011242	1108100	SOYMEXICO	FUNDACION SOY MEXICO, A.C.	43 (9)
115785	405152	AEROMEXICO	GRUPO AEROMEXICO, SOCIEDAD ANONIMA BURSATIL DE CAPITAL VARIABLE	43 (8) 44 (8) 42 (I)
123421	406245	MEXICATESSEN	SERVICIO DE ADMINISTRACION E INVERSIONES, S.A. DE C.V.	42 (I)
314143		MEXICATESSEN	AEROBOUTIQUES DE MEXICO, S.A. DE C.V.	42 (I)
750167	961600	MEXICATESSEN	JUSTINO JAVIER MARTINEZ CRUZ	43 (8)
533063	754833	MEXIKANDELA	AMBIENTA TUS MOMENTOS, S. DE R.L. DE C.V.	42 (I)
107229	416380	MEXICANABAR	SIRLOIN STOCKADE INTERNATIONAL, INC.	42 (I)
728845	962919	FONDA DE MEXICALI	HOTELES DEL OCCIDENTE, S.A. DE C.V.	43 (8)
406427	648521	AZTECA DE MEXICALI	EDUARDO VARSHAVSKY RAMIREZ	43 (8) 42 (I)
383341	647571	IMPRESOS DE MEXICALI	ALEJANDRA LEON MONJE	42 (I)
1268003	1312155	LOS MEZCALES	ALEXANDER ESCOBAR IBARRA	43 (10)
980531		CIAO MEXICO	OPERADORA DE COMERCIOS VALLARTA, S.A. DE C.V.	43 (9)
1106004		CIAO MEXICO	OPERADORA DE COMERCIOS DE VALLARTA, S.A. DE C.V.	43 (9)
233795	498150	MEXICANISSIMO	TEQUILERIAS MEXICANISSIMO, S.A. DE C.V.	43 (8) 42 (I)
4302		MEXICANISSIMO	JORGE ALBERTO GUTIERREZ MORENO	42 (I)
492850	717515	E LA ESQUINA MEXICALI	BODEGAS DE SANTO TOMAS, S.A. DE C.V.	42 (I)
1075	18389	INSTITUTO ANGLO MEXICANO DE CULTURA	THE ANGLO MEXICAN FOUNDATION, A.C.	75 (N)

1063503	1151802	MEXICALI FISH TACO	RODRIGO FERNANDO CERVANTES MEDELLIN	43 (9)
2229	19087	Q QUINN MEXICO	QUINN MEXICO, S.A. DE C.V.	42 (I)
493884		HOSTMEXICO	ISKANDER AGUILAR GARCIA	42 (I)
2329	21343	ENCICLOPEDIA DE MEXICO	EDITORIAL PLANETA GRANDES PUBLICACIONES DE MEXICO, S.A. DE C.V.	42 (I)
441335	687047	ZAA MEXICO	ADRIANA JOSEFINA ZAYAS CARDOSO	42 (I)
265505	527369	GO MEXICO	GO MEXICO TOURS, S.A. DE C. V.	42 (I)
387847	626344	A B MEXICO	RODRIGO RODRIGUEZ PERAL	42 (I)
5342	20827	MEXICO MIO	DON PEPPE IMPORTACION Y EXPORTACION, S.A. DE C.V.	42 (I)
457151		MUY MEXICO	ALICIA QUINTANILLA VILLARREAL	42 (I)
1039200	1211340	MÉXICO MÍO	CESAR GUZMAN ARREDONDO	43 (9)
936532	1046414	HAPPY MÉXICO	HECTOR MARTINEZ BELTRAN	43 (9)
171896	459302	HOLA MEXICO	FREEDOM RESTAURANTES, S.A. DE C.V.	42 (8) 43 (8) 42 (I)
206031	479559	HOLA MEXICO	FREEDOM RESTAURANTES, S.A. DE C.V.	43 (8) 42 (I)
895394	1021669	IHR DE MÉXICO	IHR/STEADFAST HOSPITALITY MANAGEMENT, LLC.	43 (9)
5782		MEXICAN ART	RECURSOS HUMANOS DE ENSENADA S.A.	42 (I)
892383		LA MEXICANITA	JULIO ALBERTO HERNANDEZ HERNANDEZ	43 (9)
197630	465688	EL MEXICANITO	RESTAURANTE EL MEXICANITO,S.A DE C.V	42 (I)
702581	921039	THE MEXICANITA	MONICA MUÑOZ MARTIN	43 (8)
1351096		MEXICOMIENDO	FERNANDO GONZALEZ SECUNZA	43 (10)
301682	570395	MEXICO A LINEA	JUAN SEBASTIAN XICOTENCATL TELLEZ IÑIGUEZ, OMRI CARLOS ALBERTO CHAVEZ MONROY	42 (I)
793870		100% MEXICANO	OPERADORA OCCIDENTAL DE RESTAURACION, S.L.	43 (8)
296595	556248	PALMEXICO	PALMEXICO, S.A. DE C.V.	35 (8) 38 (8) 40 (8) 41 (8) 42 (8) 43 (8) 44 (8) 45 (8) 42 (I)
500090	717909	BISMEXICO	FRANCISCO QUINZAÑOS ROMERO	42 (I)
766403	931814	MESÓN MEXICANO	MERA MARCAS, S.A. DE C.V.	43 (8)
1025	18494	INSTITUTO MEXICO-AMERICANO DE CULTURA AC	INSTITUTO MEXICO-AMERICANO DE CULTURA, A.C.	75 (N)
542404	749916	MEXICALTITLAN RESTAURANTE BAR	J. JESUS CARDENAS MARTINEZ	42 (I)
1004799	1108521	CIOCOLATO	MIGUEL ANGEL BUENROSTRO FREGOSO	43 (9)
452492	822722	NEXIGENT	NEXIGENT, INC.	42 (I)
1071142	1185487	MEXILAND	GEORGINA ERIKA ESQUIVEL VAZQUEZ	43 (9)
81276	386796	MEXIVIP'S	VIAJES EUROVIP'S MEXICO, S.A. DE C.V.	42 (I)
369555	615323	MEXIFOODS	GUSTAVO CABALLERO CAMOU	42 (I)
145081	424850	ROA ROA MEXICANA	ROA MEXICANA, S.A. DE C.V.	42 (I)

432184	774622	MUSIC WELL	ENERGIA EN SONIDO, S.A. DE C.V.	42 (I)
246452		MEXIS	INFOACCES, S.A. DE C.V.	42 (I)
970580		LABORATORIO CULINARIO MÉXICO	FRANCISCO RAMON OCAÑA RUIZ DE VELASCO	43 (9)
4828	20484	KUHNKE MEXICANA	KUHNKE MEXICANA, S.A. DE C.V.	42 (I)
989632	1089921	MEXICANALINK	NUEVO GRUPO AERONAUTICO, S.A. DE C.V.	43 (9)
993574	1094015	MEXICANALINK	NUEVO GRUPO AERONAUTICO, S.A. DE C.V.	43 (9)
561291	762222	MEXITA	FERNANDO DE LA BARREDA GARCIA	42 (I)

**Nota:**

La información proporcionada no constituye una posibilidad favorable de registro o publicación, ya que las solicitudes correspondientes se sujetarán a los lineamientos que señala la Ley de la Propiedad Industrial y su Reglamento. La información contenida en este documento no constituye una comunicación oficial en términos de la Ley de la Propiedad Industrial.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- «¿Que es una Afore? Beneficios para el trabajador | Administradoras de fondos para el retiro». Accedido 4 de abril de 2013.  
[http://www.afore.com.mx/que\\_es\\_una\\_afore.php](http://www.afore.com.mx/que_es_una_afore.php).
- Alzate L., Jaime. *Administración y costos de cocina*. Jaime Alzate Editor, 2002.
- «CANIRAC». Accedido 4 de abril de 2013. <http://canirac.org.mx/>.
- «Como registrarse en una AFORE». Accedido 4 de abril de 2013.  
[http://www.economia.com.mx/como\\_registrarse\\_en\\_una\\_afore.htm](http://www.economia.com.mx/como_registrarse_en_una_afore.htm).
- «Definición de kaizen». Accedido 7 de marzo de 2013.  
<http://www.manufacturainteligente.com/kaizen.htm>.
- «Definición de marketing mix - Qué es, Significado y Concepto». Accedido 21 de febrero de 2013. <http://definicion.de/marketing-mix/>.
- «Diagrama de GANTT». Accedido 7 de marzo de 2013.  
<http://es.kioskea.net/contents/projet/gantt.php3>.
- Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. *Actualización de Unidades Económicas*, 2010.
- Durón García, Carlos. *El restaurante como empresa*. Trillas, 2008.
- «FOJAL - Fondo Jalisco de Fomento Empresarial - Gobierno de Jalisco». Accedido 23 de abril de 2013.  
[http://www1.jalisco.gob.mx/wps/portal/organismos/fojal!/ut/p/c5/04\\_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3gzb2djr1AXEwMDZzdHA0-LwDCvEF9fD9dAM6B8pFm8T4iPh7FXkJGBf5iXs4FRml-5pbllsKGBvzEB3eEg-\\_DrB8kb4ACOBvp-Hvm5qfoFuREGWSaOigCDQc9m/dl3/d3/L2dBIS9nQSEh/](http://www1.jalisco.gob.mx/wps/portal/organismos/fojal!/ut/p/c5/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3gzb2djr1AXEwMDZzdHA0-LwDCvEF9fD9dAM6B8pFm8T4iPh7FXkJGBf5iXs4FRml-5pbllsKGBvzEB3eEg-_DrB8kb4ACOBvp-Hvm5qfoFuREGWSaOigCDQc9m/dl3/d3/L2dBIS9nQSEh/).
- Francisco Sánchez Barriga. *Técnicas de Administración de Recursos Humanos*. Mexico, 1993.
- Fuente Propia*, s. f.
- Heriberto López Romo. «Los niveles socioeconómicos y la distribución del gasto», 2009. <http://www.amai.org/NSE/NivelSocioeconomicoAMAI.pdf>.
- INEGI. *Censo de población y vivienda*, 2010.
- . *Censos económicos*, 2009.
- «Inicio». Accedido 4 de abril de 2013.  
<http://portal.infonavit.org.mx/wps/wcm/connect/infonavit/inicio>.
- «Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial». Accedido 4 de abril de 2013.  
<http://impi.gob.mx/>.
- «La Jornada: Comida mexicana, patrimonio inmaterial de la humanidad». Accedido 15 de abril de 2012.  
<http://www.jornada.unam.mx/2010/11/17/politica/002n1pol>.
- «Manufactura Esbelta». Accedido 7 de marzo de 2013.  
<http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/070625194722-Manufact.html>.
- Mario Suárez. *Interaprendizaje de estadística Básica*, 2011.
- Nerberto E. Petryk. «La Cocina Fusión». Accedido 16 de abril de 2012.  
<http://www.enplenitud.com/la-cocina-fusion.html>.
- «Niveles de ingreso». Accedido 31 de enero de 2013.  
[http://www.economia.com.mx/niveles\\_de\\_ingreso.htm](http://www.economia.com.mx/niveles_de_ingreso.htm).
- Peter Senge. *La quinta disciplina*. Currency, 1994.

Rafael Muñiz González. *Marketing en el siglo XXI*. Centro estudios financieros, 2010.

«Régimen Obligatorio». Accedido 4 de abril de 2013.  
<http://www.imss.gob.mx/derechohabientes/incorporacion/Pages/regimenobligatorio.aspx>.

«Servicio de Administración Tributaria». Accedido 4 de abril de 2013.  
[http://www.sat.gob.mx/sitio\\_internet/home.asp](http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/home.asp).

William G. Zikmund. *Investigación de mercados*. 6 edición, 1998.