

INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL

**UNIDAD PROFESIONAL INTERDISCIPLINARIA DE
INGENIERÍA Y CIENCIAS SOCIALES Y
ADMINISTRATIVAS**

SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN
**“PROPUESTA DE MODELO ESTRATÉGICO PARA
LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE DE COMIDA
SALUDABLE”**

T E S I S

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

RICARDO ISRAEL AGUILAR SANABRIA

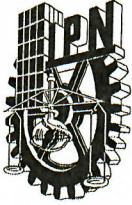
DIRECTOR DE TESIS:

DOCTORA MARÍA ELENA TAVERA CORTÉS



CIUDAD DE MÉXICO

2017



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de México siendo las 12:00 horas del día 21 del mes de JUNIO del 2017 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de UPIICSA para examinar la tesis titulada:
"PROPUESTA DE MODELO ESTRATÉGICO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA."

Presentada por la alumno:

AGUILAR
Apellido paterno

SANABRIA
Apellido materno

RICARDO ISRAEL
Nombre(s)

Con registro:

B	1	5	0	4	0	3
---	---	---	---	---	---	---

aspirante de:

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

Después de intercambiar opiniones, los miembros de la Comisión manifestaron **APROBAR LA DEFENSA DE LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA

Director de tesis

DRA. MARÍA ELENA TAVERA CORTÉS

DRA. ESTHER FIGUEROA HERNÁNDEZ

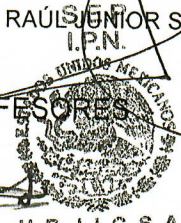
DRA. MARTHA JIMÉNEZ GARCÍA

M EN C. MA. DE LOS ÁNGELES MARTÍNEZ ORTEGA

M EN C. RAÚL JUNIOR SANDOVAL GÓMEZ

EL PRESIDENTE DEL COLEGIO DE PROFESORES

DR. EDUARDO GUTIÉRREZ GONZÁLEZ
SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN



if

ÍNDICE

1 CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL DEL MODELO ESTRATÉGICO	10
1.1 MODELO DE NEGOCIOS	10
1.2 PLAN DE NEGOCIOS	12
1.3 ¿MODELO DE NEGOCIOS O PLAN DE NEGOCIOS?	16
1.4 LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA O PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	18
1.4.1 DECLARACIÓN DE LA VISIÓN Y LA MISIÓN.....	20
1.4.2 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (ANÁLISIS EXTERNO)	20
1.4.3 FORTALEZAS Y DEBILIDADES (ANÁLISIS INTERNO)	22
1.4.4 OBJETIVOS A LARGO PLAZO.....	24
1.4.5 OBJETIVOS ANUALES	25
1.4.6 ESTRATEGIAS	25
1.4.7 GENERACIÓN Y EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS; Y ELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS A SEGUIR	27
1.4.8 BENEFICIOS DE LA FORMULACIÓN E IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	32
1.5 COMPARACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS, EL PLAN DE NEGOCIOS Y LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	33
1.6 MODELO ESTRATÉGICO.....	33
1.6.1 DEFINICIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIOS Y DEL MODELO DE NEGOCIO	34
1.6.2 ESTUDIO DE MERCADO Y ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	35
1.6.3 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	37

1.6.4	PLAN DE MARKETING.....	37
1.6.5	PLAN DE PRODUCCIÓN.....	39
1.6.6	PLAN DE RECURSOS HUMANOS	40
1.6.7	PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO	41
1.6.8	EVALUACIÓN FINAL	43
2	CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL DEL PROYECTO DE NEGOCIOS	45
2.1	DEFINICIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIOS	45
2.1.1	BREVE ANÁLISIS DEL ENTORNO	46
2.1.2	IDENTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD INSATISFECHA	49
2.1.3	CONVERSIÓN DE LA NECESIDAD INSATISFECHA EN UNA OPORTUNIDAD DE NEGOCIOS	50
2.1.4	DESARROLLO DE LA IDEA DE NEGOCIOS	50
2.1.5	MODELO DE NEGOCIOS.....	52
2.2	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	55
2.2.1	LA INDUSTRIA RESTAURANTERA EN MÉXICO	55
2.2.2	RAMA RESTAURANTERA DE LA PROPUESTA DE NEGOCIOS..	60
2.2.3	OTROS INDICADORES DE LA INDUSTRIA RESTAURANTERA...	61
2.3	COMENTARIOS FINALES	62
3	CAPITULO III: DIAGNÓSTICO DEL PROYECTO RESTAURANTERO EN CIUDAD SANTA FE	64
3.1	ESTUDIO DE MERCADO	64
3.1.1	IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES	65
3.1.2	IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIA	74
3.1.3	IDENTIFICACIÓN DE PROVEEDORES.....	88
3.2	FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	88
3.2.1	VISIÓN DE LA EMPRESA	88
3.2.2	MISIÓN DE LA EMPRESA.....	88
3.2.3	ANÁLISIS EXTERNO.....	88

3.2.4 ANÁLISIS INTERNO	96
4 CAPITULO IV: DISEÑO DE LOS PLANES DE LAS DISTINTAS ÁREAS Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO	98
4.1 PLAN DE MARKETING	100
4.1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO	102
4.1.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	103
4.1.3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO	103
4.1.4 DEFINICIÓN DEL SEGMENTO DE MERCADO	104
4.1.5 LA MEZCLA DE MARKETING (ESTRATEGIA DE MARKETING) .	104

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: COMPARACIÓN DE LAS ESTRUCTURAS DE PLAN DE NEGOCIOS DE NAVEROS ARRABAL & CABRERIZO DUMONT (2009) Y WEINBERGER VILLARÁN (2009).....	15
TABLA 2: COMPARACIÓN DE LOS OBJETIVOS GENERALES DEL MODELO DE NEGOCIOS, DEL PLAN DE NEGOCIOS Y DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	33
TABLA 3: PARTICIPACIÓN DE CADA TIPO DE ESTABLECIMIENTO INCLUIDO EN LA INDUSTRIA RESTAURANTERA	57
TABLA 4: PARTICIPACIÓN POR ENTIDAD FEDERATIVA EN LOS SERVICIOS DE PREPARACIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS ALCOHÓLICAS Y NO ALCOHÓLICAS DEL PAÍS.....	58
TABLA 5: POBLACIÓN OCUPADA Y DESOCUPADA DE LA CIUDAD DE MÉXICO AL CUARTO TRIMESTRE DEL 2015	65
TABLA 6: INGRESOS EN BASE A SALARIOS MÍNIMOS DE LA POBLACIÓN OCUPADA DE LA CIUDAD DE MÉXICO AL CUARTO TRIMESTRE DE 2015.....	66

TABLA 7: DELEGACIONES CON MEJOR NIVEL DE INGRESOS EN LA CIUDAD DE MÉXICO HASTA DICIEMBRE DE 2015.....	68
TABLA 8: COMPETENCIA DIRECTA DENTRO DE LA ZONA DELIMITADA PARA EL ESTABLECIMIENTO DEL RESTAURANTE	76
TABLA 9: COMPETENCIA INDIRECTA DENTRO DE LA ZONA DELIMITADA PARA EL ESTABLECIMIENTO DEL RESTAURANTE	84
TABLA 10: PROCESO DEL ANÁLISIS EXTERNO DE DAVID (2008)	88
TABLA 11: MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO	94
TABLA 12: PROCESO DEI ANÁLISIS INTERNO DE DAVID (2008)	96
TABLA 13: TABLA DE POSIBLES COMBINACIONES ENTRE CALIDAD Y PRECIO	106
TABLA 14: ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN DE ¡SANISIMO! RESTAURANTE	109

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Esquema del modelo estratégico. Fuente: elaboración propia.</i>	44
<i>Figura 2. Delimitación realizada en la colonia Santa Fe centro de ciudad y sus alrededores en el DENUÉ.</i>	76
<i>Figura 3: Esquema sobre el desarrollo de los planes de las distintas áreas funcionales de la empresa y su evaluación. Fuente: elaboración propia.</i>	99
<i>Figura 4. Esquema del proceso de desarrollo del plan de marketing. Fuente: elaboración propia basada en (Weinberger Villarán, 2009, p.70).....</i>	101

Figura 5. Características de cada una de las "4 P". Fuente: elaboración propia basada en (Weinberger Villarán, 2009, p.70)..... 104

Figura 6. Canales de distribución de los servicios del restaurante. Fuente: elaboración propia basado en (Weinberger Villarán 2009, p.72)..... 107

1 CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL DEL MODELO ESTRATÉGICO

En el presente capítulo se presentan las consideraciones teóricas y conceptuales que servirán de referencia para el desarrollo de la investigación y el diseño del modelo estratégico. Estas consideraciones teóricas son principalmente metodologías que están enfocadas en la planeación, análisis y evaluación de negocios o proyectos, las cuales son: modelo de negocios, plan de negocios y planeación estratégica.

1.1 MODELO DE NEGOCIOS

El término de modelo de negocios surge en 1954 gracias a la concepción que dio Peter Drucker, quien señaló que un modelo de negocios se refiere a la forma en que una empresa lleva a cabo las principales actividades de su negocio. Drucker afirma que un buen modelo de negocios responde a las siguientes interrogantes: ¿Quién es el cliente y que valora? ¿Cuál es la lógica económica que explica cómo podemos aportar dicho valor al cliente a un costo apropiado? (Ricart, 2009). Concretamente un modelo de negocios indica de qué se trata un negocio, en qué se diferencia de los demás y cómo va a generar ingresos por medio de sus ventajas competitivas (Molina Morejón, 2013).

Para Osterwalder & Pigneur (2010), un modelo de negocio es aquel que describe la lógica de cómo una empresa crea, entrega y captura valor. Este modelo debe ser innovador, rentable y escalable, con el objetivo de buscar alternativas estratégicas para llevarlo a cabo. El enfoque de Osterwalder & Pigneur se ha popularizado en los últimos años, ya que realizan una representación gráfica en un solo lienzo de un modelo de negocios, llamado “Modelo de Negocios CANVAS”, usando los siguientes componentes que describen la lógica que sigue una empresa:

1. Propuesta de Valor: esta explica qué problema o necesidad resuelve el producto o servicio y cómo se diferencia de la competencia.

2. Segmentación de mercado: En este punto se definen los diferentes grupos de personas o clientes a los que se dirige una empresa.
3. Canales de distribución: en este punto se define cómo el producto o servicio llegará a los clientes.
4. Relaciones con Clientes: planear cómo atraer, mantener y aumentar a los clientes de la empresa.
5. Fuentes de Ingresos: definir cuáles serán las fuentes de ingreso del negocio, así como el flujo de efectivo que se espera en el negocio.
6. Recursos Clave: determinar cuáles son los recursos más importantes para que el negocio funcione (recursos financieros, recursos humanos, recursos materiales, entre otros).
7. Actividades Clave: definir cuáles son las acciones que se deben llevar a cabo de manera constante para que el negocio funcione.
8. Alianzas Clave: determinar cuáles son las principales alianzas con terceros que se necesitan para que el negocio funcione (proveedores, socios y colaboradores externos).
9. Estructura de Costos: identificar los costos de los recursos necesarios para que el negocio funcione (costos fijos, costos variables, impuestos, entre otros).

Molina Morejón (2013) Expone que las empresas exitosas funcionan bajo un modelo de negocios que puede ser desagregado en cuatro elementos:

- La propuesta de valor para el cliente: esta debe resolver una necesidad de los clientes, mejor que cualquier competidor.
- La fórmula de ganancias: explica cómo la empresa genera dinero al cumplir la propuesta de valor.
- Recursos clave para cumplir con la propuesta de valor. La atención se centra en los recursos clave que crean valor tanto para el cliente, como para la empresa y en cómo estos elementos interactúan entre sí.
- Procesos clave para cumplir con la propuesta de valor. En este se incluyen los procesos recurrentes como el de manufactura, innovación y desarrollo, ventas

y servicios, etc. También se pueden incluir las normas, políticas y reglas de la empresa.

1.2 PLAN DE NEGOCIOS

Para poder entender correctamente el concepto de plan de negocios es necesario precisar primero la definición de planeación. "La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización" (Reyes Ponce, 2004).

Según Naveros Arrabal & Cabrerizo Dumont (2009) el plan de negocio se define como el documento en el que se reflejará el contenido del proyecto empresarial, que se desea poner en marcha; el cual comprenderá desde la definición de la idea de negocios, hasta la forma concreta de llevarla a la práctica. A través de dicho plan se va a definir con el mayor detalle posible los siguientes aspectos:

- La actividad que pretende desarrollar la empresa.
- El mercado al que va a dirigirse.
- Las estrategias para entrar en el mercado.
- La competencia que existe.
- Los objetivos, así como los medios para lograrlos.
- Los recursos financieros que se van a necesitar, las posibles fuentes para obtenerlos y los beneficios que se obtendrán.
- La instalación, equipo y personal que se van a necesitar.

Las utilidades que tiene el plan de negocios según Naveros Arrabal & Cabrerizo Dumont (2009) son las siguientes:

- Herramienta de diseño: mediante el plan de negocios el emprendedor le va dando forma mental a su empresa, antes de darle forma real. De esta manera los detalles, las ideas y consideraciones van plasmándose en un documento por escrito.

- Herramienta de reflexión: el plan de negocios sirve para reflexionar sobre los impactos de los posibles sucesos que pueden ocurrir al llevar a cabo el negocio.
- Herramienta de comunicación: el plan de negocio sirve para comunicar la idea a posibles socios o inversionistas que ayuden a llevar a cabo el negocio, además de que sirve para comunicar que personas realizarán las distintas actividades y cuáles serán sus responsabilidades.

La estructura del plan de negocios que proponen Naveros Arrabal & Cabrerizo Dumont (2009) es la siguiente:

1. Introducción
2. Estudio de mercado
3. Plan de marketing
4. Plan de producción
5. Organización y recursos humanos
6. Plan económico-financiero
7. Valoración final

Por otra parte Weinberger Villarán (2009) indica que el plan de negocios permite reflexionar sobre la probabilidad de éxito de una nueva empresa, reduciendo así la incertidumbre y el riesgo que cualquier actividad empresarial conlleva.

Con el plan de negocios se podrá determinar el entorno en el que se desarrollará la empresa, precisar la idea y el modelo de negocio, definir los objetivos que se desean alcanzar, establecer las estrategias que llevarán al logro de los objetivos y detallar cómo se organizarán los procesos de producción, ventas, personal y finanzas; para que se logre satisfacer las necesidades de los clientes de la mejor manera posible. Además, este análisis permitirá determinar cuál es el rendimiento económico que se espera del negocio; y brindará una herramienta que ayude a controlar el desarrollo del negocio (Weinberger Villarán, 2009).

Weinberger Villarán (2009) Plantea que las preguntas que debe contestar en un plan de negocios son las siguientes:

- ¿Cuál es el producto o servicio que se pretende ofrecer?
- ¿Cuáles son las características de los principales clientes, competidores y proveedores?
- ¿Qué variables del entorno podrían afectar a la empresa?
- ¿Cuál es la visión de la empresa y como piensa lograrse?
- ¿Cómo se piensan alcanzar los objetivos de ventas?
- ¿Cómo se desarrollarán los procesos de la empresa para que se logren satisfacer las necesidades de los clientes?
- ¿Cuánto dinero se necesitará y cuánto dinero se va a recuperar por la inversión? ¿Cuándo se necesitará pedir un préstamo y cuándo se podrá devolver?

El esquema de plan de negocios que propone Weinberger Villarán (2009) es el siguiente:

1. Resumen ejecutivo
2. Definición de la oportunidad de negocio.
3. Análisis del entorno de la industria, del mercado y estimación de la demanda.
4. Planteamiento estratégico (visión, misión, objetivos, estrategia, fuentes de ventajas competitivas).
5. Planes de las distintas áreas de la empresa. Este punto se divide en:
 - Plan de marketing
 - Plan de operaciones
 - Diseño de la estructura y equipo de recurso humanos
 - Plan financiero
6. Viabilidad económica, técnica, social y ambiental.

En la tabla1 se lleva a cabo una comparación de las estructuras de plan de negocios citadas anteriormente.

TABLA 1: COMPARACIÓN DE LAS ESTRUCTURAS DE PLAN DE NEGOCIOS DE NAVEROS ARRABAL & CABRERIZO DUMONT (2009) Y WEINBERGER VILLARÁN (2009)

ESTRUCTURA DE Naveros Arrabal & Cabrerizo Dumont (2009)	ESTRUCTURA DE Weinberger Villarán (2009)
Introducción	Resumen ejecutivo
	Definición de la oportunidad de negocio
Estudio de mercado	Análisis del entorno, de la industria, del mercado y estimación de la demanda
	Planteamiento estratégico
Plan de marketing	Plan de marketing
Plan de producción	Plan de operaciones
Organización y recursos humanos	Diseño de la estructura y equipo de recursos humanos
Plan económico-financiero	Plan financiero
Evaluación final	Viabilidad económica, técnica, social y ambiental

Fuente: elaboración propia basada en las estructuras de plan de negocios de Naveros Arrabal & Cabrerizo Dumont (2009) y Weinberger Villarán (2009)

En la Tabla 1 se definen las similitudes y diferencias entre las 2 estructuras de plan de negocio que se presentan en esta investigación. Es importante resaltar que existen muchas estructuras de planes de negocios y estas responden a las necesidades particulares de cada empresario o cada tipo de empresa (Weinberger Villarán, 2009) .

1.3 ¿MODELO DE NEGOCIOS O PLAN DE NEGOCIOS?

Existen confusiones entre los términos modelo de negocios y plan de negocios; las más comunes son cuál de los dos se debe utilizar al momento de emprender un negocio, así como cuál es la diferencia entre uno y otro. Daniela Ruiz Massieu Resuelve muy bien estas interrogantes en su artículo titulado *¿modelo de negocios o business plan?*

En primer lugar Ruiz Massieu (2011) expone que anteriormente los emprendedores sólo consideraban la elaboración del plan de negocios; más sin embargo, en los últimos años, el termino de modelo de negocio se ha vuelto cada vez más popular; ya que el surgimiento de maneras innovadoras de hacer negocios ha obligado a los emprendedores a reflexionar con mayor ahínco sobre el diseño de modelos innovadores y sostenibles que generen mayor valor a sus clientes, a la sociedad y a la misma empresa.

Tomando en cuenta lo anterior, algunas de las preguntas que plantea Ruiz Massieu (2011) son: ¿cuál es la diferencia entre un plan y un modelo de negocio?, ¿qué vínculo existe entre el modelo de negocios y la creación de valor?, ¿Qué empresas han diseñado modelos de negocios innovadores?, y ¿cuál es el relación entre el modelo de negocio y la estrategia?

Para resolver estas interrogantes, Ruiz Massieu (2011) comienza por describir al plan de negocios, del cual menciona que es un documento de entre 50 y 100 cuartillas que concentra los aspectos más importantes de la industria, el mercado y la

empresa, así como los requerimientos básicos de recursos y las proyecciones financieras.

Según Ruiz Massieu (2011) Este plan debe comprender, los siguientes apartados: La propuesta de producto o servicio que pretende ofrecer la empresa, descripción y análisis de su industria; investigación del mercado, determinación de la competencia y el análisis del posicionamiento estratégico; los aspectos económicos del negocio; así como los Planes de mercadotecnia, de operaciones; de recursos humanos y financiero del negocio.

En conclusión, el plan de negocios es una herramienta útil que tiene dos funciones principales: en primera instancia, sirve para documentar claramente una oportunidad de negocio y guiar las acciones que tomará el emprendedor en busca de aprovechar dicha oportunidad; y en segunda instancia, sirve para comunicar a posibles inversionistas sobre la oportunidad de negocio, la cantidad de recursos necesarios para llevarlo a cabo y los resultados económicos estimados del proyecto (Ruiz Massieu, 2011).

Dicho lo anterior, Ruiz Massieu (2011) plantea lo siguiente: ¿es necesario que todos los emprendedores elaboraren un plan de negocios? Y la respuesta que se da es no necesariamente ya que existen empresas exitosas que comenzaron operaciones sin ello. Sin embargo, el proceso de desarrollarlo es una actividad invaluable, que ayuda a los emprendedores a analizar sus propuestas de negocios de una manera sistemática.

Después Ruiz Massieu (2011) plantea que si el plan de negocios es una herramienta completa y útil, ¿por qué es conveniente diseñar, además, un modelo de negocios? Y la respuesta es: porque el diseño de un modelo de negocios fomenta la innovación y la creación de valor para la empresa, para los clientes y para los grupos de interés de la misma.

La rapidez con la que algunos modelos innovadores han revolucionado algunas industrias no tiene precedente; por eso hoy en día la creación de un modelo de negocio

innovador es crucial. Aun cuando el producto o servicio que se ofrece no sea innovador, el modelo y las estrategias puestas en marcha para comercializarlo si pueden serlo. Un mismo producto o servicio puede tener varios modelos de negocios, por lo que es de gran importancia desarrollar aquel que logre la mayor creación de valor. Cabe señalar que las empresas consideradas como las más innovadoras o creativas del mundo no han comercializado productos o servicios innovadores, sino que han logrado el éxito, porque lograron generar un gran valor en sus productos o servicios, llegando incluso a revolucionar sus industrias, basándose en modelos de negocios innovadores. Ejemplos de esta índole son Apple en la venta de música, Skype en la venta de llamadas, Netflix en la renta de películas, Facebook y Twitter en las redes sociales, entre otras (Ruiz Massieu, 2011).

Un punto que resalta Ruiz Massieu (2011) es que el modelo de negocios debe desarrollarse antes de la elaboración del plan de negocios; de hecho, debe ser el primer paso, una vez que se ha identificado la oportunidad de negocios. El modelo de negocios explica cómo funcionará la empresa, cómo generará dinero y cómo creará valor; es un programa de acción que precisa el proceso de creación de valor y que sirve como eje rector para instrumentar las estrategias de la futura empresa.

De acuerdo a lo planteado por Ruiz Massieu (2011) se puede concluir que un modelo de negocios y un plan de negocios son dos herramientas complementarias que pueden resultar en la generación de un modelo que guie sistemáticamente las acciones de una “star up” o una nueva empresa. Este modelo puede servir para aprovechar de una mejor manera las oportunidades de negocio que se persigan, ya que promueve la innovación y por ende la diferenciación del resto de la competencia. Además de que en dicho modelo se determinaran los recursos necesarios para poner en marcha el negocio, las posibles fuentes de financiamiento y el beneficio que se espera obtener.

1.4 LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA O PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La utilización de la estrategia data desde la antigüedad y nace en el campo de la guerra y la milicia. El término estrategia es de origen griego y proviene de la palabra

Estrategia o *estrategos* que significa “el arte del general en la guerra”, la cual proviene a su vez de la fusión de dos palabras: *stratos* (ejército) y *agein* (conducir, guiar). El término estrategia es introducido en el mundo académico por Von Newman en 1944, con la Teoría de Juegos. En el campo de la dirección empresarial, el término es introducido en los Estados Unidos en 1962 por Igor Ansoff en su libro “*Estrategias Corporativas*”; Y se comienza a emplear en la pedagogía en 1987, con lo cual se convierte en la herramienta de dirección más utilizada en el mundo (Ronda Pupo & Marcané Laserra, 2004).

La estrategia en las organizaciones según Ronda Pupo & Marcané Laserra (2004) pasa por 3 etapas: una que se refiere a la adaptación de la organización con el entorno, otra a la formulación y cumplimiento de objetivos organizacionales; y una tercera en la que se regresa a sus orígenes de la guerra, es decir, a la competitividad entre las empresas.

Por otro lado planear para Steiner (2009) es diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

Partiendo de la concepción anterior, Steiner (2009) Define a la planeación estratégica desde varios puntos: el primero hace referencia a la identificación de oportunidades y peligros que puedan surgir durante el desarrollo de una actividad, los cuales combinados con otros factores importantes, constituyen la base para que una empresa tome decisiones en el presente, para aprovechar las oportunidades y evitar los peligros del futuro. El segundo punto se refiere a que la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de objetivos y metas, define políticas y estrategias para alcanzarlos; y desarrolla planes detallados para la implantación de estas. El tercer punto hace referencia a la estructura, es decir, el sistema de planeación estratégica une 3 tipos de planes; planes estratégicos (largo plazo), programas a mediano plazo y planes operativos.

Del proceso de administración estratégica que plantea David (2008) en su obra (el cual comprende la formulación de la estrategia, la implantación de la estrategia y la evaluación de la estrategia) se utiliza la primera etapa para el desarrollo de esta

investigación, la cual se refiere a la formulación de la estrategia y que es considerada como la planeación estratégica.

De acuerdo a David (2008), la formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas de una empresa (análisis externo), la determinación de las fortalezas y debilidades de la empresa (análisis interno), el establecimiento de objetivos a largo plazo y objetivos anuales, la generación de estrategias alternativas y la elección de las estrategias a seguir. Estos procesos se detallan a continuación.

1.4.1 DECLARACIÓN DE LA VISIÓN Y LA MISIÓN

La creación de la *visión* de una empresa es por lo regular el primer paso a seguir en la formulación de la estrategia. La mayoría de las empresas elaboran una declaración de la visión respondiendo a la siguiente pregunta: “¿qué queremos llegar a ser?” (David, 2008).

Por otra parte, la *misión* de una empresa es una “declaración perdurable de su propósito”, con lo cual se distingue de otras empresas. Una declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos de su producto y su mercado. Esta responde a la pregunta básica: “¿cuál es nuestro negocio?” (David, 2008).

1.4.2 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (ANÁLISIS EXTERNO)

Este apartado se refiere a la identificación de las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, ambientales, políticos, legales, tecnológicos, gubernamentales, demográficos y competitivos, que pudieran beneficiar o dañar significativamente a una empresa en el futuro. Estas variables están fuera del control de una empresa, pero se debe hacer el análisis externo con el fin de identificar las oportunidades y amenazas que resultan de las variables mencionadas anteriormente (David, 2008).

Un principio básico de la planeación estratégica es que una empresa debe plantear estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar o reducir el impacto de las amenazas que se presenten. Debido a esto, la identificación, vigilancia y evaluación de las oportunidades y amenazas es muy importante para lograr el éxito. Este proceso de investigación externa también es conocido como análisis del entorno o análisis de la industria (David, 2008).

El objetivo del *análisis externo* es obtener una lista concreta de las oportunidades más importantes que podría aprovechar una empresa y de las amenazas más relevantes que se deben evitar (David, 2008).

1.4.2.1 El proceso para realizar un análisis externo

1. Según David (2008) Para llevar a cabo un análisis externo, una empresa debe recabar información sobre las tendencias de las fuerzas externas clave, las cuales son: fuerzas económicas; fuerzas sociales, culturales y demográficas; fuerzas gubernamentales, políticas y legales; fuerzas tecnológicas y fuerzas competitivas (competencia).
2. Una vez recabada la información, David (2008) expone que es necesario que todos los implicados en la toma de decisiones identifiquen y evalúen juntos, las oportunidades y las amenazas más importantes que podrían afectar a la empresa. Estos factores externos clave deben ser anotados en una lista; tomando en cuenta el orden de importancia, es decir, se clasifican los factores identificados de la oportunidad o amenaza más importante a la menos importante.
3. Análisis de la industria: la matriz de evaluación del factor externo (efe). De acuerdo con David (2008) Esta matriz permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, gubernamental, política, legal, tecnológica y competitiva. La matriz EFE se desarrolla en 5 pasos:
 - Se elabora una lista de los factores externos que se identificaron en el proceso de análisis externo. Se deben Incluir entre 10 y 20 factores, ya sean oportunidades o amenazas, que afecten a la empresa y a su

sector. primero se anotan las oportunidades y después de las amenazas, siendo lo más específico posible.

- Se le Asigna a cada factor un valor que valla de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de cada factor para tener éxito en el sector de la empresa. La suma total de los valores debe ser igual a 1.0.
- Se asigna una clasificación que va de 1 a 4 a cada factor para indicar con que eficacia responden las estrategias de la empresa a dicho factor (4 es excelente, 3 es mejor que el promedio, 2 es el promedio y 1 es deficiente). Las clasificaciones de este paso, se basan en la empresa, mientras que los valores del paso anterior se basan en el entorno.
- Se Multiplica el valor de cada factor por su clasificación para obtener su valor ponderado.
- Se suman los valores ponderados de cada factor para determinar el valor ponderado total (la calificación) de la empresa.

El valor ponderado más alto posible para una empresa en la matriz EFE es de 4 y el más bajo es de 1. El valor ponderado total promedio es de 2.5. Un puntaje de 4 indica que una empresa responde de manera excelente a las oportunidades y amenazas que se le presentan en su entorno, es decir, que las estrategias de la empresa aprovechan eficazmente las oportunidades que se presentan y reducen al mínimo los efectos potenciales de las amenazas. Un puntaje total de 1.0 significaría que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas que se presentan en su entorno (David, 2008).

1.4.3 FORTALEZAS Y DEBILIDADES (ANÁLISIS INTERNO)

Estas son las actividades o situaciones que están dentro del control de una organización, las cuales se llevan a cabo especialmente bien o con deficiencias, respectivamente. La identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades es una

actividad estratégica básica. Las empresas deben tratar de seguir estrategias que aprovechen sus fortalezas y minimicen sus debilidades. Se debe realizar un análisis interno que permita identificar, vigilar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización (David, 2008).

El objetivo del análisis interno es identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de un negocio, tales como la dirección, mercadotecnia, producción u operaciones, finanzas y contabilidad, investigación y desarrollo, manejo de los sistemas de información, entre otras. Además analiza las relaciones entre estas áreas del negocio (David, 2008).

1.4.3.1 El proceso para realizar un análisis interno

1. De acuerdo con David (2008) para llevar a cabo el análisis interno una empresa requiere recolectar y asimilar información sobre las operaciones en sus distintas áreas funcionales.
2. Una vez recabada y asimilada la información, David (2008) expone que es necesario que todos los implicados en la toma de decisiones identifiquen y evalúen juntos las fortalezas y debilidades más importantes que tiene la empresa. Estos factores internos clave se deben anotar en forma de listado; tomando en cuenta el orden de importancia, es decir, se clasifican de la fortaleza o debilidad más importante a la menos importante.
3. La matriz de evaluación del factor interno (EFI). De acuerdo con David (2008) esta matriz resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales de las áreas funcionales de una empresa y proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. La matriz EFI se desarrolla en 5 pasos:
 - o Se elabora una lista de los factores internos clave que se identificaron en el proceso de análisis interno. Se debe incluir entre 10 y 20 factores, ya sean fortalezas o debilidades que tenga la empresa. Primero se anotan las fortalezas y después las debilidades, siendo lo más específico posible.

- Se le asigna a cada factor un valor que vaya de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa del factor en el rendimiento de la empresa con respecto a su sector. La suma de todos los valores debe ser igual a 1.0.
- Se asigna una clasificación que va de 1 a 4 a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (clasificación de uno), una debilidad menor (clasificación de dos), una fortaleza menor (clasificación de tres) o una fortaleza mayor (clasificación de cuatro). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de cuatro o tres y las debilidades deben recibir una clasificación de uno o dos. Las clasificaciones de este paso se basan en la empresa, mientras que los valores del paso anterior se basan en el entorno.
- Se multiplica el valor de cada factor por su clasificación para obtener su valor ponderado.
- Se suman los valores ponderados de cada factor para determinar el valor ponderado total (la calificación) de la empresa.

El puntaje de valor total en la matriz EFI varía entre 1.0 y 4.0, siendo el promedio de 2.5. Los puntajes de valor muy por debajo de 2.5 caracterizan a las empresas que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy por arriba de 2.5 indican una posición interna sólida (David, 2008).

1.4.4 OBJETIVOS A LARGO PLAZO

Los *objetivos* son los resultados específicos que una organización intenta lograr para cumplir con su misión. *Largo plazo*, hace referencia a más de un año en la mayoría de las organizaciones. El establecimiento de objetivos a largo plazo es indispensable para el éxito de una empresa, ya que determinan la dirección a seguir, permiten una mejor evaluación, crean sinergia, establecen prioridades, promueven la

coordinación y proporcionan la base para llevar cabo las actividades de planeación, organización, dirección y control (David, 2008).

1.4.5 OBJETIVOS ANUALES

Estos son metas a corto plazo que las organizaciones deben cumplir para alcanzar los objetivos a largo plazo. Los objetivos anuales, al igual que los objetivos a largo plazo deben ser medibles, cuantitativos, realistas y desafiantes; y además deben ser consistentes con los objetivos de largo plazo, así como prioritarios. Para cada objetivo a largo plazo, es necesario cumplir una serie de objetivos anuales. Los objetivos anuales se convierten en las bases sobre las que se realiza la asignación de los recursos en la implementación de la estrategia (David, 2008).

1.4.6 ESTRATEGIAS

David (2008) Manifiesta que las estrategias son los medios con los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias son acciones potenciales que se derivan de las decisiones de los altos mandos de la organización y que requieren de recursos por parte de la empresa. Las estrategias deben considerar tanto los factores internos como los factores externos que afectan a la organización.

También David (2008) Hace referencia a las 5 estrategias genéricas de Michael Porter, en las cuales una empresa se puede enfocar para obtener una ventaja competitiva. Estas estrategias son:

- Liderazgo en costos: se pone especial atención en elaborar productos con el precio más bajo posible para los clientes que son sensibles a los precios. Existen dos tipos de estrategias que tienen este enfoque:
 - o Estrategia de bajo costo: se oferta un producto o servicio a una gran variedad de clientes al precio más bajo del mercado.
 - o Estrategia de mejor valor: se ofertan productos o servicios que ofrecen la mejor relación valor-precio disponible en el mercado.

Estas 2 estrategias tienen como objetivo un gran mercado. La idea principal es colocar precios por debajo de los competidores y así lograr mayores ventas y participación en el mercado, sacando a algunos competidores del mismo.

- Diferenciación: Es una estrategia que consiste en elaborar productos o servicios considerados como únicos en el mercado y dirigidos a consumidores poco sensibles a los precios. Esta estrategia se puede utilizar tanto en mercados grandes como pequeños y busca que el producto o servicio tenga atributos distintivos de otros productos similares, buscando venderlo a un precio que permita un margen de ganancia más elevado.
- Enfoque: esta estrategia se centra en elaborar productos o servicios que cumplan con las necesidades específicas de pequeños grupos de clientes.

Existen dos tipos de estrategias de enfoque:

- o Estrategia de enfoque de bajo costo: se ofrecen productos o servicios a una pequeña variedad de clientes (nicho de mercado) al precio más bajo disponible.
- o Estrategia de enfoque de mejor valor: se ofrecen productos o servicios a una pequeña variedad de clientes con la mejor relación valor-precio del mercado.

Las estrategias de enfoque son muy recomendables cuando los clientes tienen necesidades específicas o preferencias muy particulares y cuando los competidores no intentan enfocarse en el mismo segmento de mercado.

Las empresas más grandes, que son las que tienen mayores recursos, por lo general, compiten por liderazgo de costos o diferenciación, mientras que en las pequeñas empresas es más común que se compita por medio del enfoque (David, 2008).

1.4.7 GENERACIÓN Y EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS; Y ELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS A SEGUIR

Mediante los procesos de análisis para la elección de las estrategias, se busca determinar que estrategias alternativas ayudan a la organización a alcanzar de mejor manera sus objetivos y su misión. Los objetivos y la misión de la organización, combinados con la información obtenida en las auditorías interna y externas, brindan la base para generar y evaluar las estrategias alternativas (David, 2008).

Se debe generar un conjunto manejable de estrategias alternativas, tomando en cuenta las más atractivas y realizables para la organización, y de ese conjunto se deberán determinar las ventajas, desventajas, compensaciones, gastos y beneficios que dichas estrategias tienen, para seleccionar las más adecuadas (David, 2008).

El esquema para la formulación de la estrategia que propone David (2008) consta de una serie de técnicas para la toma de decisiones que se divide en tres etapas:

- Etapa de entrada (aportación de información): esta proviene de los análisis interno y externo que se realizan para identificar las fortalezas y debilidades; así como las oportunidades y amenazas que tiene una empresa. Una vez identificados estos factores, son evaluados para determinar cuáles son críticos para el funcionamiento de la empresa. La información derivada de estos análisis brinda los datos de entrada para la matriz de la etapa siguiente. La etapa de entrada consiste en un análisis de la industria mediante la matriz EFE y un análisis de las principales fortalezas y debilidades de la empresa mediante la matriz EFI (estas matrices se describieron en los apartados de “proceso para realizar un análisis externo” y “proceso para realizar un análisis interno” respectivamente).
- Etapa de conciliación (adecuación): esta etapa se centra en la generación de estrategias alternativas viables, tomando en cuenta la alineación de los principales factores externos e internos que afectan a la organización. David

(2008) expone en su obra varias técnicas para la generación de estrategias alternativas, de las cuales la que se utilizará en esta investigación es el análisis FODA o matriz FODA, la cual se describe en seguida.

Matriz de fortalezas y debilidades; oportunidades y amenazas (FODA): Esta técnica ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

- Las estrategias FO (fortalezas-oportunidades): tratan de utilizar las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades que se tienen.
- Las estrategias DO (debilidades-oportunidades): tratan de superar o minimizar las debilidades de la organización, aprovechando las oportunidades que se tienen.
- Las estrategias FA (fortalezas-amenazas): tratan de utilizar las fortalezas de la organización para evitar o reducir las amenazas que se tienen.
- Las estrategias DA (debilidades-amenazas): son estrategias defensivas enfocadas a la reducción de las debilidades de la organización y a evitar las amenazas que se tienen.

Existen ocho pasos para la elaboración de una matriz FODA los cuales se enlistaran a continuación:

1. Listar de las oportunidades externas críticas para la empresa.
2. Listar las amenazas externas críticas para la empresa.
3. Listar las fortalezas internas críticas para la empresa.
4. Listar las debilidades internas críticas para la empresa.
5. Conciliar las fortalezas con las oportunidades y registrar las estrategias (estrategias FO) resultantes.
6. Conciliar las debilidades con las oportunidades y registrar las estrategias (estrategias DO) resultantes.
7. Conciliar las fortalezas con las amenazas y registrar las estrategias (estrategias FA) resultantes.

8. Conciliar las debilidades con las amenazas y registrar las estrategias (estrategias DA) resultantes.

El propósito de cada herramienta de conciliación o adecuación de esta etapa es desarrollar estrategias alternativas viables, y no determinar qué estrategias son las mejores. Por consiguiente, no todas las estrategias generadas en la matriz FODA serán seleccionadas para su implementación.

- Etapa de decisión: en esta etapa se analizan objetivamente las estrategias alternativas formuladas en la etapa de conciliación, tomando en cuenta las ponderaciones que se les dio a las variables internas y externas obtenidas en la etapa de entrada; y de esta manera se determina que tan atractivas son cada una de las estrategias alternativas, con el propósito de decidir cuáles son las estrategias más acordes para la empresa en relación con las ventajas o desventajas; así como los gastos y beneficios de su implantación. La técnica diseñada para determinar qué tan atractivas son las estrategias alternativas que se formularon en la etapa de conciliación es la *matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC)*. Esta técnica indica de forma objetiva cuál o cuáles estrategias son las mejores. La MPEC utiliza los datos de los análisis de la etapa de entrada y las estrategias resultantes del análisis de la etapa de conciliación para elegir con objetividad entre las estrategias alternativas. Esto significa que la matriz EFE y la matriz EFI, junto con la matriz FODA, proporcionan la información necesaria para elaborar la MPEC.

La MPEC evalúa las alternativas de estrategias con base en los factores de éxito crítico, tanto externos como internos, identificados con anterioridad, por lo cual la MPEC requiere un criterio intuitivo acertado.

La MPEC se estructura de la siguiente manera: la columna izquierda de una MPEC consiste en los factores externos e internos clave de la empresa (información obtenida en forma directa de la matriz EFE y la matriz EFI) y en las columna siguientes a los factores de éxito críticos, se registran los valores respectivos que recibió cada factor en la matriz EFE y en la matriz

EFI. Las alternativas de estrategias derivadas de la matriz FODA integran la línea horizontal superior de la MPEC.

Conceptualmente, la MPEC determina el grado relativo de conveniencia de las diversas estrategias con base en la posibilidad de aprovechar o mejorar los factores de éxito crítico tanto externos como internos. El atractivo relativo de cada estrategia dentro de un conjunto de alternativas se calcula mediante la ponderación del impacto acumulativo de cada factor crítico interno y externo de éxito. Es posible incluir en la MPEC cualquier conjunto de estrategias alternativas (estrategias relacionadas entre sí) y cada uno de éstos puede incluir cualquier número de estrategias, pero solamente las estrategias dentro de un conjunto dado se evalúan entre sí.

Se deben de seguir seis pasos para la elaboración de una MPEC los cuales se enlistaran a continuación:

1. Elabore una lista de las oportunidades y amenazas externas, así como de las fortalezas y debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la MPEC. Esta información se obtiene en forma directa de las matrices EFE y EFI. La MPEC debe incluir, como mínimo, diez factores de éxito crítico externos y diez factores de éxito crítico internos.
2. Asigne ponderaciones a cada factor clave interno y externo. Estas ponderaciones son idénticas a las de la matriz EFE y la matriz EFI. Las ponderaciones se presentan en una columna justo a la derecha de los factores de éxito críticos externos e internos.
3. Examine la matriz de la etapa de conciliación (matriz FODA) e identifique las estrategias alternativas que la organización debería considerar poner en práctica. Registre estas estrategias en la fila superior horizontal de la MPEC. Agrupe las estrategias en conjuntos mutuamente excluyentes.
4. Determine las puntuaciones del grado de atractivo (PA) definidas como valores numéricos que indican el grado de atractivo relativo de cada estrategia en un conjunto dado de alternativas. Las

puntuaciones del grado de atractivo se determinan mediante el examen de cada factor externo o interno clave, uno a la vez, y haciéndose la pregunta “¿Afecta este factor la elección de las estrategias que habrán de implementarse?” Si la respuesta a esta pregunta es *sí*, entonces las estrategias se deben comparar en relación con ese factor clave. Específicamente, las puntuaciones del grado de atractivo se deben asignar a cada estrategia para indicar el atractivo relativo de una estrategia sobre otras, considerando el factor particular. La escala para las puntuaciones del grado de atractivo es: 1: no atractiva, 2: poco atractiva, 3: razonablemente atractiva y 4: muy atractiva. Hay que trabajar fila por fila para desarrollar una MPEC. Si la respuesta a la pregunta anterior es *no* (lo que indica que el factor clave respectivo no tiene ningún efecto sobre la opción específica que se tome), entonces no se asignan puntuaciones del grado de atractivo a las estrategias del conjunto. Se utiliza un guión para indicar que el factor clave no afecta la elección que se tomará. Cabe señalar que si se asigna una puntuación PA a una estrategia, entonces hay que asignar puntuaciones PA a las demás, es decir, si una estrategia recibe un guión, entonces todas las demás en la fila deben recibir un guión.

5. Calcule las puntuaciones totales del grado de atractivo (PTA). Las puntuaciones totales del grado de atractivo se definen como el producto de multiplicar las ponderaciones (columna 2) por las puntuaciones del grado de atractivo (columna 3) de cada fila. Las puntuaciones totales del grado de atractivo indican el grado de atractivo relativo de cada estrategia alternativa, considerando solamente el efecto del factor adyacente crítico externo o interno de éxito. Entre más alta sea la puntuación total del grado de atractivo, más atractiva es la alternativa estratégica en relación con el factor crítico del éxito.

6. Calcule la suma total de las puntuaciones del grado de atractivo. Hay que sumar las puntuaciones totales del grado de atractivo en cada columna de la estrategia de la matriz MPEC. La suma total de las puntuaciones del grado de atractivo (STPA) revela qué estrategia es la más atractiva de cada conjunto de alternativas. Las puntuaciones más altas indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores externos e internos relevantes que podrían afectar las decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia entre las sumas totales de las puntuaciones del grado de atractivo en un conjunto de alternativas estratégicas indica la conveniencia relativa de una estrategia sobre otra.

1.4.8 BENEFICIOS DE LA FORMULACIÓN E IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Muchos autores y profesionales atribuyen el fracaso de las nuevas empresas antes de pasar de lo que llaman el “umbral de los 3 primeros años” a la falta de planeación y a una estrategia enfocada en la intuición, respondiendo a los cambios en su entorno en vez de tratar de predecir y evitar o aprovechar distintas circunstancias que pudiera presentar dicho entorno. Para David (2008) La planeación y la administración estratégica le permiten a una empresa definir su futuro, ya que la empresa tiene la posibilidad de inferir e influir en los acontecimientos en lugar de sólo responder, ejerciendo un control sobre su destino; es decir, la planeación estratégica le permite a una empresa ser más proactiva que reactiva cuando se trata de darle forma a su propio futuro utilizando un enfoque más sistemático, lógico y racional en la elección de los objetivos y estrategias de la empresa.

Todas las empresas tienen una estrategia, incluso si ésta es informal, poco estructurada y esporádica. Estas empresas se dirigen hacia algún lugar, pero muchas desconocen hacia dónde van (David, 2008).

1.5 COMPARACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS, EL PLAN DE NEGOCIOS Y LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

TABLA 2: COMPARACIÓN DE LOS OBJETIVOS GENERALES DEL MODELO DE NEGOCIOS, DEL PLAN DE NEGOCIOS Y DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

METODOLOGÍA DE PLANEACIÓN	OBJETIVOS
Modelo de negocios	Definir la oportunidad de negocio y establecer cómo se va a crear valor para los clientes y para la empresa con el producto o servicio que se ofrece.
Plan de negocios	Diseñar los pasos a seguir al momento de emprender el negocio y evaluar la viabilidad técnica y económica-financiera del proyecto.
Planeación estratégica	Establecer los objetivos y estrategias a largo y corto plazo que llevara a cabo la empresa, en función a su análisis del entorno (externo) y del ambiente interno.

Fuente: elaboración propia

En la tabla 2 se especifican los objetivos generales de cada metodología de planeación en las que se basa la generación del modelo estratégico.

1.6 MODELO ESTRATÉGICO

El modelo estratégico que se propone en esta investigación hace referencia a una metodología que puede seguir cualquier persona u organización al momento de

emprender un negocio. Dicha metodología guiará los pasos del emprendedor para que defina claramente su idea y su modelo de negocios, así como para la puesta en marcha del negocio de una manera sistemática, siendo innovador y proactivo. Además este modelo servirá para evaluar las posibilidades de éxito del negocio, determinar las necesidades y fuentes de financiamiento, así como los beneficios que se esperan del negocio; y para diseñar las acciones específicas a seguir para el logro de los objetivos, tomando en cuenta tanto los factores internos como externos que afecten a la futura empresa.

De las dos estructuras de plan de negocios que se presentan en esta investigación, se tomará en consideración algunos puntos de cada uno para el desarrollo del modelo estratégico, integrando en esta estructura el modelo de negocios y la planeación estratégica. La estructura entonces que se desarrollará para el modelo estratégico será la siguiente:

1. Definición de la idea de negocio y del modelo de negocio.
2. Análisis de la industria.
3. Estudio de mercado.
4. Formulación de la estrategia (planeación estratégica)
5. Plan de marketing
6. Plan de operaciones
7. plan de recursos humanos
8. Plan económico-financiero
9. Evaluación final

1.6.1 DEFINICIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIOS Y DEL MODELO DE NEGOCIO

1.6.1.1 La idea de negocios

De acuerdo con Weinberger Villarán (2009) una idea de negocios puede surgir como resultado de dos procesos. Uno de ellos, comienza por un análisis del entorno con el deseo de detectar una oportunidad de negocio, mientras que el otro comienza con un análisis de las características del emprendedor o de los miembros del equipo

empresarial; y en función de esto se trata de plantear un negocio. Para el caso de esta investigación, la idea de negocios surge por la identificación de una oportunidad de negocios en el entorno. Según Weinberger Villarán (2009) el proceso que se sigue para el surgimiento de una idea de negocios a partir del análisis del entorno es el siguiente:

- Análisis del entorno
- Identificación de una necesidad insatisfecha
- Conversión de la necesidad insatisfecha en una oportunidad
- Desarrollo de una idea de negocios
- Plantear el modelo de Negocios

1.6.1.2 Modelo de negocios

El modelo de negocios hace referencia a los medios que utilizará la empresa para entregar valor a los clientes y a sus grupos de interés; y como generará utilidades de esa actividad. Contempla la selección de clientes, la diversidad de sus productos o servicios, las tareas o actividades que se llevaran a cabo directamente, las que se contratarán y la forma en que se obtendrán las utilidades. Además, toma en cuenta lo que se incluirá en la cadena de valor de la organización y cómo la empresa se diferenciará de los competidores para crear una posición única en el mercado (Weinberger Villarán, 2009). La metodología que se llevara a cabo para la creación del modelo de negocios en esta investigación es la del “modelo de negocios CANVAS” la cual ya fue descrita en apartados anteriores.

1.6.2 ESTUDIO DE MERCADO Y ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

Según Naveros Arrabal & Cabrerizo Dumont (2009) en esta sección se indicará en qué mercado se desea invertir y cuáles son las características de este, así como la evolución ha tenido en los últimos años y sus perspectivas futuras. En este apartado se realizará un análisis externo y uno interno de la futura empresa.

- Análisis externo: este se divide en dos:

- Macroentorno (análisis de la industria): se refiere a la descripción de factores que están fuera del control del empresario pero que afectaran la marcha del negocio; estos factores pueden ser demográficos, económicos, político-legales, socio-culturales, tecnológicos, entre otros.
- Microentorno (estudio de mercado): este se refiere a la identificación de clientes, competidores y proveedores.
 - Identificación de clientes: se deberá determinar el perfil de las personas que se van a interesar por el producto o servicio de la empresa, identificándolos por edad, sexo, estatus social, profesión, hábitos, entre otros; es decir, se deberá determinar la segmentación de mercado o el grupo de clientes al que se dirige el producto o servicio. De acuerdo con Weinberger Villarán (2009) el mercado suele ser segmentado en función a variables tales como: edad, género, profesión, lugar de residencia, nivel de ingresos, estilos de vida, entre muchos otros (las variables de segmentación son muchas y muy variadas, lo importante es seleccionar aquellas que sean relevantes para diferenciar el grupo de clientes). Cabe señalar que antes de iniciar la búsqueda de información sobre los clientes, se debe definir cuál es el mercado al que se va a dirigir la empresa.
 - Identificación de proveedores: determinar cuántos se van a necesitar, la gama de productos que existe, el tamaño de los proveedores, sus plazos de entrega, condiciones de pago, canales de distribución y formas de entrega, precios, calidad y servicios de post-venta, entre otros.
 - Identificación de la competencia: identificar los tipos de competencia que se tendrán (directa o indirecta), determinar quiénes son y cuál es su participación en el mercado, donde están ubicados, a que segmento de mercado se dirigen, sus precios, las características de sus productos, así como sus debilidades y fortalezas, es decir, las características de las empresas (ventajas

competitivas, canales de distribución, publicidad, etc.). Y finalmente identificar deficiencias o necesidades insatisfechas por los competidores.

- Análisis interno: Describir las características tanto positivas como negativas de los aspectos operacionales de la futura empresa, así como una descripción de las características personales del emprendedor; tales como su experiencia, formación, capacidad para dirigir la empresa y para obtener los recursos. También es importante destacar cuales son las características del producto o servicio que se ofrece y que ventajas o desventajas que tiene en relación con la competencia, es decir, el valor que ofrece el producto o servicio; y contrastar esta información con la recogida en el estudio externo para definir el producto o servicio final.

1.6.3 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

De acuerdo con Weinberger Villarán (2009) en este punto se realiza un análisis de las relaciones entre las variables que representan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. (Las oportunidades y amenazas se identifican en el análisis externo (macro y micro entorno), mientras que las fortalezas y debilidades se identifican con el análisis interno. Cuando se trata de una nueva empresa la evaluación interna se basa en el análisis de las capacidades, conocimientos y recursos del equipo empresarial.

Los pasos para la formulación de la estrategia que se llevarán a cabo en esta investigación fueron detallados en el tema de formulación de la estrategia.

1.6.4 PLAN DE MARKETING

Weinberger Villarán (2009) Menciona que antes de dar inicio con este plan, es importante que el empresario haya realizado el estudio de mercado y tenga respuestas claras para las siguientes cuestiones:

- ¿Cuáles son los atributos del producto o servicio que le dan valor al cliente?

- ¿Cuál es el perfil del cliente?
- ¿Cuál es el comportamiento del consumidor?
- ¿Cuáles son las características de los competidores?
- ¿Cuál es el segmento de mercado que se desea atender?
- ¿Cuál es el número de clientes potenciales?

De acuerdo con Weinberger Villarán (2009) el plan de marketing debe iniciar con la definición del segmento de mercado al que se quiere llegar y cuál es el posicionamiento que la empresa pretende lograr. Los pasos del plan después de lo anterior son los siguientes:

- **Objetivos de marketing:** el objetivo principal de este plan es el de ventas. Este debe establecerse en función a la demanda estimada en el estudio de mercado, a las expectativas del empresario, a la capacidad de producción y a los recursos disponibles de la empresa. Este objetivo debe ser planteado en términos monetarios y unitarios.
- **La mezcla de marketing:** esta es utilizada para posicionar los productos o servicios en el mercado objetivo y se conoce como las “4 P: producto o servicio, precio, plaza y promoción”. Con estos elementos de la mezcla de marketing se conforma la oferta. Desde este punto de vista, la oferta es más que el producto o servicio, es un mecanismo de valor que satisface las necesidades del cliente.

El proceso para el desarrollo del plan de marketing que propone Weinberger Villarán (2009) es el siguiente:

- Análisis del entorno
- Análisis de la industria
- Investigación de mercado
- Selección del segmento del mercado
- Desarrollo del concepto de producto o servicio
- Estrategia de marketing (mezcla de marketing)

- Producto: atributos, Empaque, Marca, garantía, servicio de venta y post-venta.
- Precio: costo de producción, utilidad esperada, precios de los competidores, valor otorgado al cliente.
- Plaza: canales directos, intermediarios, ubicación, transporte.
- Promoción: publicidad, promoción de ventas, marketing directo, venta personal, relaciones públicas.

1.6.5 PLAN DE PRODUCCIÓN

Naveros Arrabal & Cabrerizo Dumont (2009) Indican que en este punto se toman múltiples decisiones estratégicas sobre el proceso de producción las cuales abarcan los siguientes aspectos:

- Localización de la empresa, la descripción del lugar o del local.
- Sistemas de distribución.
- Proximidad de los clientes, de los proveedores y disponibilidad de las materias primas.
- La descripción del proceso productivo, los equipos necesarios y los ciclos productivos.

Además Naveros Arrabal & Cabrerizo Dumont (2009) mencionan que en este apartado también es conveniente hacer un inventario completo de la infraestructura que se necesitará:

- Locales, edificios o terrenos: se tiene que precisar si es compra, alquiler o cualquier otro, así como su ubicación, proximidad con la competencia, gastos de adecuación, requisitos legales y posibles ampliaciones.
- Maquinaria, mobiliario y herramientas: sus características, precios, costos de mantenimiento, entre otros.
- Transportes: describir los elementos de transporte que fueran necesarios para el desarrollo de la actividad.

De acuerdo con Weinberger Villarán (2009) este plan tiene como finalidad establecer:

- Los objetivos de producción en función al plan de marketing y a la capacidad de operaciones.
- El proceso de producción en función a los atributos del producto o servicio.
- Los estándares que harán que la producción sea eficiente y que se logre satisfacer con la demanda de los clientes.
- El presupuesto para la producción del producto o servicio.

Weinberger Villarán (2009) también expone cuales son las actividades previas al inicio de la producción:

- Diseño y prueba del producto o servicio.
- Aspectos técnicos del producto o servicio (certificaciones de calidad, marca del producto, ingredientes, porciones o gramaje, entre otros).
- Determinación de la ubicación de la empresa.
- Diseño y distribución de las instalaciones

Después de lo anterior Weinberger Villarán (2009) expone cuales son los pasos para establecer el proceso de producción:

- Definir el flujo de operaciones del bien o servicio
- Establecer los estándares de calidad
- Determinar cuáles son los factores críticos para el cumplimiento del proceso productivo.

1.6.6 PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Naveros Arrabal & Cabrerizo Dumont (2009) Mencionan que esta sección se basa en la selección y dirección del personal que trabajará para la futura empresa. Se deberán analizar los siguientes factores:

- Planificación de la plantilla sobre las necesidades de personal que se van a tener.
- La elección de la forma de contratación más conveniente.
- El análisis de los costos laborales.
- Los procesos de selección de personal, con el objetivo de reclutar personal con un perfil adecuado para cada puesto.
- La dirección de los grupos de trabajo.

De acuerdo con Weinberger Villarán (2009) es muy importante definir las funciones y responsabilidades de cada puesto, es decir, realizar la descripción de puestos ya que esto permite determinar los objetivos del puesto, establecer los requisitos del puesto, coordinar las tareas, establecer medidas de control, medir resultados, asignar responsabilidades, evaluar el desempeño, entre otros.

Además de lo anterior Weinberger Villarán (2009) también menciona que es importante establecer los siguientes aspectos:

- Estrategias de reclutamiento, selección y contratación de personal.
- Estrategias de inducción, capacitación y evaluación de personal.
- Estrategias de motivación y desarrollo de personal.
- Políticas de remuneraciones y compensaciones.

1.6.7 PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

Naveros Arrabal & Cabrerizo Dumont (2009) Mencionan que todos los datos y aspectos que se han reflejado hasta este punto deberán desembocar en un análisis económico del proyecto; esto en cuanto al capital necesario para ponerlo en marcha y en cuanto al cálculo del beneficio estimado en un horizonte de tiempo de mediano plazo, realizando previsiones de efectivo o presupuestos. En otras palabras, la puesta en marcha del proyecto va a exigir la realización de una serie de compras y gastos a los que se deberá hacer frente, los cuales estarán reflejados en el correspondiente presupuesto de inversiones.

Según Naveros Arrabal & Cabrerizo Dumont (2009) los promotores del proyecto deberán conocer a que fuentes de financiamiento tendrán acceso; y deberán elaborar un plan que abarca tres grandes áreas:

- La explotación del negocio, caracterizado por:
 - o Ingresos
 - o Gastos
 - o Beneficio neto
- La disponibilidad de efectivo (en caja y bancos).
- Las necesidades de endeudamiento y financiamiento de la empresa a corto y mediano plazo.

Por otro lado Weinberger Villarán (2009) menciona que un plan financiero permite lo siguiente:

- Definir los recursos financieros necesarios para llevar a cabo el negocio.
- Determinar los costos totales del negocio, es decir, los costos de producción, administración y ventas.
- Definir el monto de la inversión inicial necesaria para comenzar con el negocio.
- Determinar el financiamiento necesario para el negocio.
- Definir las fuentes de financiamiento, así como las ventajas y desventajas de cada una de ellas.
- Proyectar los estados financieros que servirán para guiar las actividades del negocio cuando esté en funcionamiento.
- Evaluar la rentabilidad económica y financiera del proyecto: la cual debe ser por lo menos superior a la tasa de interés que se ofrece en el mercado. La rentabilidad de un negocio se expresa como la tasa que se espera que el dinero invertido le rinda a los inversionistas. Los índices generalmente utilizados para determinar la rentabilidad son:
 - o La relación costo-beneficio
 - o La Tasa Interna de Retorno (TIR)
 - o El Valor Actual Neto (VAN)

1.6.8 EVALUACIÓN FINAL

Una vez desarrollado cada uno de los aspectos que constituyen el modelo estratégico, Naveros Arrabal & Cabrerizo Dumont (2009) indican que es necesario hacer una evaluación global del proyecto con la finalidad de determinar si es viable o no. Esta evaluación podrá realizarse con las conclusiones obtenidas en cada uno de los pasos en la elaboración del proyecto. Con ello se podrá determinar lo siguiente:

- La viabilidad técnica del proyecto: establece si la futura empresa será viable en términos operativos.
- La viabilidad estratégica: establece las ventajas competitivas que tendrá la nueva empresa para lograr sus objetivos.
- La viabilidad económico-financiera: esta se determina con el objetivo de conocer la eficiencia en la utilización de los recursos, así como la liquidez y rentabilidad del futuro negocio.

Por otra parte Weinberger Villarán (2009) menciona que el plan de negocios debe incluir algunas conclusiones que respondan a las siguientes interrogantes:

- ¿La empresa es viable en términos económicos?
- ¿La empresa es viable en términos operativos?
- ¿La rentabilidad que muestra el proyecto es atractiva para los inversionistas?
- ¿Cuáles son las condiciones indispensables para poner en marcha el proyecto?

Se debe considerar que la presentación del plan de negocios o en este caso del modelo estratégico, es muy importante para llamar la atención de posibles inversionistas o colaboradores para la futura empresa, debido a esto Weinberger Villarán (2009) recomienda ser lo más objetivo, claro y conciso que sea posible con la finalidad de vender la idea a las personas que analicen del proyecto.

Finalmente cabe señalar que este modelo estratégico a diferencia de un plan de negocios convencional hará mayor hincapié en los temas de formulación del modelo de negocios, estudio de mercado y análisis de la industria; y formulación de la estrategia; ya que estos determinan como deberá actuar la empresa en su entorno, sin embargo no deja fuera los distintos planes que comprende el plan de negocio ya que brindan una perspectiva de las acciones que debe llevar a cabo una empresa al momento de iniciar sus operaciones, además de que estos planes brindan información valiosa que permite la evaluación de la viabilidad del proyecto en todos sus aspectos.

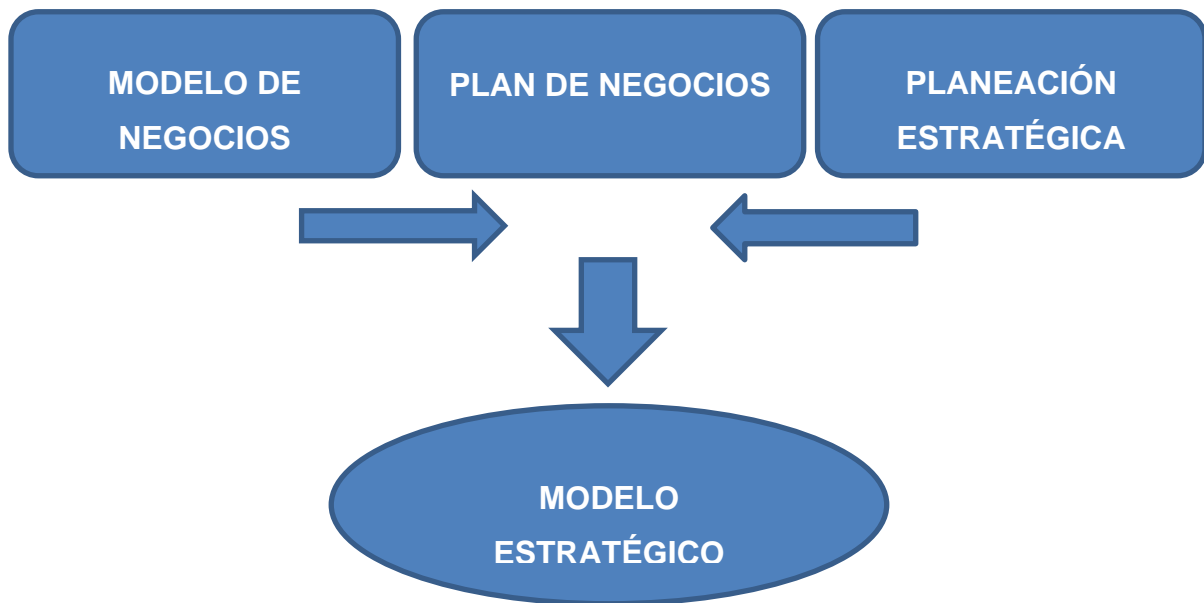


Figura 1. Esquema del modelo estratégico. Fuente: elaboración propia.

2 CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL DEL PROYECTO DE NEGOCIOS

En este capítulo se realiza un análisis de la industria restaurantera, delimitando la rama restaurantera o el tipo de establecimiento al que pertenece el restaurante de la presente propuesta de negocios, con el objeto de determinar cuál es la situación actual de dicha rama en un panorama geográfico, económico, social y político. Consecutivamente en el capítulo III se lleva a cabo el diagnóstico del negocio que se propone mediante un estudio de mercado y un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; con el propósito de reflejar el potencial de dicha propuesta. Para poder realizar estas tareas es necesario primero definir claramente la idea de negocios, de manera que permita determinar de qué rama restaurantera forma parte y el tipo de consumidores al que se dirige.

2.1 DEFINICIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIOS

Conforme a lo expuesto por Weinberger Villarán (2009), la idea de negocios que se plantea en este proyecto surge como resultado de un proceso de análisis del entorno, el cual se realizó con la finalidad de detectar una necesidad insatisfecha en el mercado y poder convertir dicha necesidad en una oportunidad de negocios. El proceso que se llevó a cabo es el siguiente:

- Breve análisis del entorno
- Identificación de una necesidad insatisfecha
- Conversión de la necesidad insatisfecha en una oportunidad de negocios
- Desarrollo de la idea de negocios
- Planteamiento del modelo de Negocios

2.1.1 BREVE ANÁLISIS DEL ENTORNO

El proceso de análisis del entorno se realizó con la intención de detectar una necesidad insatisfecha en el sector de los servicios alimenticios; enfocándose principalmente en la idea de la alimentación saludable. Para realizar este análisis se recopiló información de cada uno de los factores que podrían influir en el entorno del negocio que se pretende llevar a cabo.

2.1.1.1 Factores sociales

A nivel general en el tema de la alimentación, la sociedad mexicana registra en la actualidad porcentajes de personas con sobrepeso y obesidad nunca antes vistas en su historia. Hoy en día México tiene el porcentaje más alto en obesidad a nivel mundial, desplazando a Estados Unidos al segundo lugar. Esto se revela en un estudio que realizó la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura; “FAO” por sus siglas en inglés. Dicho estudio revela que México tiene entre su población un 32.8% de personas obesas, porcentaje mayor al de Estados Unidos que tiene un 31.8% (OXFAM México, 2014). Además de lo anterior, el 73% de la población adulta tiene problemas de sobrepeso al igual que el 35% de los niños y adolescentes, en otras palabras, en total 60.6 millones de personas (el 52% de la población) tienen esta condición. Debido a lo anterior en la actualidad se puede decir que México vive una epidemia de sobrepeso y obesidad; lo cual se debe principalmente a malos hábitos alimenticios de las personas y a la falta de actividad física (Instituto Mexicano para la competitividad A.C., 2015).

Desde inicios de 1980, se han realizado múltiples estudios con el afán de identificar los alimentos, comidas o bebidas que conllevan al aumento de peso y a la obesidad, encontrando como principales causantes del crecimiento de las tasas de sobrepeso y obesidad en todo el mundo a todos aquellos alimentos que contienen grandes cantidades de azúcares, grasas y sodio. Los principales alimentos que contienen dichas sustancias son la comida rápida, los refrescos, la comida denominada como “chatarra”, entre muchos otros. Estos alimentos no son necesariamente los principales responsables de la obesidad y el sobrepeso, sin

embargo, muchos estudios han demostrado que cada uno de ellos se asocia directamente con el sobrepeso y la obesidad (Drewnowski, 2007). El artículo Drewnowski (2007) también señala que un factor muy importante de estos alimentos, es que se venden a un precio relativamente bajo en comparación con algunas frutas, verduras y demás comida saludable, por lo que son adquiridos principalmente por consumidores de bajos ingresos; debido a esto el problema se ha afectado cada vez más, de forma progresiva a la población con menores ingresos.

2.1.1.2 Factores económicos

Tomando en consideración lo expuesto en el apartado anterior sobre la relación que existe entre la mala alimentación y la población con menores ingresos, es necesario analizar las condiciones socio-económicas de los mexicanos para delimitar un segmento de la población en el que sea factible encaminar un proyecto de negocios como el que se plantea en esta investigación; de tal manera que se considere el nivel de ingresos y la situación económica de la población para delimitar un mercado potencial.

Según la Encuesta Intercensal realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) hasta 2015 (los censos de población y vivienda se hacen cada 10 años, en los años terminados en 5) México tenía una población de 119 millones 530 mil 753 habitantes. Las entidades con mayor número de habitantes son: el Estado de México con 16 millones 187 mil 608 habitantes y la hoy ciudad de México (antes Distrito Federal) con 8 millones 918 mil 653. Estas 2 entidades forman la zona metropolitana más grande del país, la cual tiene por nombre Zona Metropolitana del Valle de México y está conformada por las 16 delegaciones de la Ciudad de México, 59 municipios del Estado de México y uno de Hidalgo. La población total de esta área metropolitana es de 19 millones 766 mil 329 habitantes.

Tomando como referencia datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) realizada por el INEGI, hasta el cuarto trimestre del 2015, la ciudad con mayor porcentaje de población ocupada es el Zona Metropolitana de la Ciudad de México con casi un 45% de su población. Otro punto a considerar es que el porcentaje

más alto de población ocupada en las entidades federativas del país se encuentra en la ciudad de México con casi un 47% del total de su población, contra un poco menos del 45% del Estado de México que se encuentra en segundo lugar. Además el porcentaje con mayores ingresos entre la población ocupada de la Zona Metropolitana de la Ciudad de México se encuentra en la ciudad de México, ya que más del 44% de su población ocupada, gana más de 2 salarios mínimos al día, mientras que en el Estado de México menos del 42% de su población ocupada gana más de 2 salarios mínimos.

También es importante considerar que la Ciudad de México es el estado con mayor aportación al Producto Interno Bruto (PIB) nacional con un 16.8% de participación, superando por mucho a los estados más importantes del país. Para ponerlo en perspectiva, el Estado de México se encuentra en segundo lugar con un 9% de participación; esto según datos del Sistema de Cuentas Nacionales del INEGI en el PIB nacional del 2014.

Por las condiciones antes expuestas, se decidió realizar la investigación considerando a la Ciudad de México como el lugar en el que se pretende llevar a cabo el proyecto de negocios.

2.1.1.3 Factores políticos y gubernamentales

El Instituto Mexicano para la competitividad A.C. (2015) expone que en el presente sexenio se han llevado a cabo esfuerzos para intentar frenar la crisis de sobrepeso y obesidad del país. Dicho instituto menciona que en 2013 el gobierno federal lanzó una iniciativa para articular las políticas de combate a la obesidad. Esta iniciativa se denominó: “Estrategia Nacional para el Combate contra el Sobrepeso, la Obesidad y la Diabetes”. Entre las acciones que se incluyeron se destacan:

- Reconocimiento de la emergencia sanitaria y definición de responsabilidades
- Creación del Observatorio Mexicano de Enfermedades No Transmisibles (OMENT)

- Impuestos a bebidas azucaradas y alimentos de alto contenido calórico
- Lineamientos para venta y distribución de alimentos y bebidas en escuelas
- Límites a publicidad infantil de alimentos y bebidas
- Aprobación de un acuerdo para el etiquetado frontal y el distintivo nutrimental.

Sin embargo, la magnitud del problema demanda una mejor implementación de las medidas existentes, la creación de nuevas medidas que resulten menos flexibles para lograr mejores resultados y la intervención del sector privado en pro de mejorar la situación alimentaria del país (Instituto Mexicano para la competitividad A.C., 2015).

2.1.2 IDENTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD INSATISFECHA

En el apartado anterior se muestra que existe un problema en el sector alimenticio y que es primordial que el sector privado contribuya a la solución de dicho problema. Además se debe tomar en cuenta que hoy en día los hábitos alimenticios de los mexicanos están cambiando poco a poco; ya que el país padece de una epidemia de obesidad al tiempo que la población es atraída por alimentos saludables. Esto además de incitar al sector privado a participar en la lucha contra el sobrepeso y la obesidad, representa una gran oportunidad de negocios en el sector alimenticio (MexicanBusinessWep, 2013).

Como ocurre en muchos rubros e industrias, los consumidores se comienzan a inclinar por productos que ayuden a beneficiar su salud; y por supuesto que el mercado de los alimentos no es la excepción. Los cambios en las tendencias de los consumidores mexicanos son impulsados, entre muchos factores, por las políticas públicas contra la obesidad, lo cual ya está siendo aprovechado por grandes compañías, las cuales están elaborando nuevos productos para atraer al público y cumplir con las nuevas normas (MexicanBusinessWep, 2013). Un ejemplo de lo anterior son empresas como la multinacional PEPSICO, la cual en 2013 invirtió 300 millones de dólares en desarrollo de nuevos productos para atender de manera adecuada el nuevo mercado (MexicanBusinessWep, 2013).

2.1.3 CONVERSIÓN DE LA NECESIDAD INSATISFECHA EN UNA OPORTUNIDAD DE NEGOCIOS

Debido a la creciente preocupación por el cuidado de la salud en México, se ha tenido una clara tendencia a la alza en empresas de servicios alimenticios saludables (www.FranchiseStore.mx, 2012). Por tal motivo, se encuentra una oportunidad de negocios en el mercado del servicio alimenticio, ya que la mayoría de los alimentos y bebidas del mercado y de la industria alimenticia no toman en cuenta muchos aspectos nutricionales o posibles daños a la salud por el consumo regular de sus productos. Debido a esto, poco a poco surgen más negocios con la finalidad de satisfacer la necesidad de una buena alimentación en la sociedad.

La consultoría de mercados EUROMONITOR revela que el valor de mercado de esta rama del sector comercial en México ha ascendido a 22 mil 382 millones de dólares y tiene un crecimiento anual del 10% (MexicanBusinessWep, 2013).

Félix Ramírez, director de Comunicación Corporativa para México señaló que grandes cadenas de restaurantes como VIPS, TOCK'S y hasta MCDONALD'S han modificado su menú para satisfacer a los consumidores de alimentos saludables; estos cambios han sido exitosos y tienen gran aceptación entre sus clientes (MexicanBusinessWep, 2013).

Con todo lo anterior se muestra una tendencia hacia la alimentación saludable, no sólo por pensar en mantener el peso para lucir estéticos, sino, fundamentalmente, porque se quiere estar sano y evitar enfermedades relacionadas con la mala alimentación y con hábitos de vida inadecuados.

2.1.4 DESARROLLO DE LA IDEA DE NEGOCIOS

La idea de negocios que se presenta en este proyecto está enfocada en cubrir la necesidad de una alimentación saludable para las personas que buscan esta opción, pero además, también busca cubrir la necesidad básica de alimentación para las personas que por cuestiones laborales o escolares no pueden alimentarse en sus

hogares y por consecuencia deben consumir sus alimentos en establecimientos comerciales, lo cual en muchas ocasiones resulta ser una opción no saludable y además costosa.

La idea de negocios que se va a desarrollar es la de un restaurante que ofrezca un menú de comida saludable que cubra las necesidades nutricionales generales para cualquier persona, pero además, que también ofrezca platillos adicionales al menú distintos cada día. Un punto muy importante de la idea de negocios es que el servicio que se brinde debe ser rápido, limpio, cortés y a un precio justo; en virtud de que el servicio se convierta en un punto distintivo del restaurante. Cabe señalar que los servicios del restaurante solo incluirán el desayuno y la comida. El nombre comercial del establecimiento será ¡SANISIMO! Restaurante, el cual hace referencia al tipo de productos que serán ofrecidos.

Con el objetivo de brindar servicios y productos de valor tanto para los clientes, como para la empresa, se plantea que el restaurante además de brindar un menú de comida saludable, cuente también con asesoría nutricional por parte de un profesional de la nutrición, para las personas que soliciten este servicio, con el objetivo de lograr en las personas que así lo deseen una alimentación balanceada tomando en cuenta su edad, sexo, peso, talla, actividad física e intelectual, así como otros estados especiales como embarazos, lactancia, enfermedades, entre otros. En otras palabras, lograr en las personas que así lo quieran, una alimentación balanceada de acuerdo a las necesidades nutricionales de cada una de ellas; contribuyendo de esta manera con el desarrollo de mejores hábitos alimenticios en nuestros clientes, lo que, a su vez, contribuirá a mejorar su salud, así como su productividad tanto física como mental. Cabe señalar que este servicio de asesoría nutricional no tendrá costo para los clientes del restaurante; los interesados solo tendrán que agendar una cita para poder recibir esta asesoría, la cual creará un círculo virtuoso tanto para los clientes como para la empresa, ya que el nutriólogo recomendará a los comensales platillos que se sirven en el restaurante, además de que dará asesoría a los cocineros sobre que platillos se deben preparar y como deben ser preparados; a su vez el cliente recibirá asesoría nutricional gratuita que le servirá para toda su vida. Este servicio es la parte de la idea

de negocios que hace diferente al restaurante del resto de la competencia; y por tanto representa una ventaja competitiva. También se considera que las personas que quieran entrar en un régimen alimenticio guiado por el personal de asesoría nutricional, puedan comprar paquetes de comidas semanales, quincenales o mensuales, obteniendo descuentos en sus comidas por la compra de dichos paquetes.

Otro punto de la idea de negocios es el de “comida rápida” y comida para llevar. Se pretende que el restaurante además de brindar el servicio de comidas completas para sus comensales, también brinde alimentos o comidas que son denominadas como “rápidas” tales como: sándwiches, baguettes, pastas, ensaladas, zumos, entre otros; pero con ingredientes y productos saludables, para las personas que no cuenten con el tiempo para comer una comida completa dentro del restaurante. Lo que también representa un punto distintivo para la empresa en relación a los restaurantes tradicionales.

Además se considera que el restaurante brinde el servicio de entrega a domicilio, tanto para hogares como para empresas, ofreciendo los servicios de comedor para los empleados de las empresas que se encuentren a los alrededores del restaurante. Este servicio si tendrá un costo adicional, el cual será significativo, solo para cubrir los gastos de entrega.

La imagen y decoración del restaurante estará centrada en un ambiente de salud y belleza y se expondrán en distintos puntos mensajes alusivos a los beneficios de ciertos alimentos y del cuidado de la alimentación; esto con la intención de crear conciencia en los clientes sobre qué comidas elegir cuando consuman sus alimentos; y de esta manera tratar de fidelizar a los clientes.

2.1.5 *MODELO DE NEGOCIOS*

El modelo de negocios que se plantea está basado en el producto y servicio especializado, es decir, en la preparación de alimentos saludables para los comensales y la prestación de los diferentes servicios del restaurante. A continuación

se desarrollan los 9 componentes del modelo de negocios (basándose en el modelo de negocios CANVAS), los cuales explican la lógica del negocio del restaurante.

1. Propuesta de valor: en una sociedad en donde es difícil alimentarse saludablemente fuera de casa, debido a la amplia oferta de comida rápida o chatarra que existe; se desea brindar alimentos y comidas completas saludables a un precio accesible, tomando en cuenta las necesidades nutricionales de las personas y así mismo, tomando en consideración las condiciones particulares de aquellas personas que así lo deseen, mediante asesoría nutricional gratuita a nuestros clientes. De esta manera el restaurante brindará a sus comensales comida saludable en general, tomando en cuenta las propiedades de cada platillo y también brindará alimentos especializados para los clientes que tengan algún tipo de régimen alimenticio, lo cual hará único al restaurante.
2. Segmentación de mercado: en este proyecto se hizo una segmentación de mercado basada en los ingresos de la población, de tal manera que se eligió una zona de la Ciudad de México donde los ingresos de la población son mayores a los de la mayoría de la población de la ciudad de México y que a su vez tiene una gran afluencia de personas todos los días. El segmento de mercado al que va dirigido el proyecto son las personas que viven, trabajan o estudian en Ciudad Santa Fe; y que por sus actividades diarias tienen que consumir sus alimentos fuera de sus hogares.
3. Canales de distribución: los productos y servicios llegaran a los clientes de 3 formas:
 - La principal será mediante el consumo directo de los alimentos y bebidas dentro del restaurante.
 - La segunda será mediante la preparación de “comida rápida” o alimentos y bebidas para llevar.
 - Y por último el servicio de entrega a domicilio de los alimentos y bebidas, dentro de la zona de Ciudad Santa Fe.
4. Relaciones con clientes. Estas relaciones se construirán mediante la entrega de volantes publicitarios a las personas que transiten, trabajen y estudien en

la zona de Ciudad Santa Fe, entregando la propaganda directamente en los centros de trabajo (siempre que sea posible). En dicha propaganda se explicaran los servicios del restaurante y las promociones vigentes; además también se crearán y mantendrán relaciones con los clientes mediante un servicio rápido, limpio y cordial; el servicio gratuito de asesoría nutricional, el sabor de los platillos y la relación precio-calidad de estos. Otra forma mediante la cual se pretende crear relaciones es con la celebración de contratos con empresas para la entrega de alimentos a su personal; para esto se tendrán acercamientos directos a las empresas y se creará publicidad con este fin. Por último se tratará de fidelizar a los clientes mediante los mensajes que se muestren en la temática del restaurante y en la publicidad, ya que se aludirá a las propiedades de ciertos alimentos y a los beneficios de la salud por el consumo de alimentos saludables.

5. Fuentes de ingresos: las fuentes de ingresos que se esperan del restaurante son por la venta directa de los alimentos y bebidas, por los contratos que se logren hacer para llevar comedores a las empresas, por la venta de paquetes alimenticios semanales, quincenales o mensuales (con estos paquetes los comensales obtendrán descuentos en sus comidas diarias) y por la entrega a domicilio ya que se cobrará una cuota mínima por este concepto.
6. Recursos clave: los recursos clave para el restaurante serán los recursos humanos, ya que es indispensable para el concepto del restaurante la figura del nutriólogo, además de que es primordial personal de cocina bien capacitado. Los materiales también serán recursos clave, ya que se utilizaran utensilios especiales que permitan elaborar platillos más saludables. Otro recurso clave serán los insumos, ya que muchos tendrán que ser especiales para la preparación de alimentos saludables. El último recurso clave será el financiero ya que con este se podrá equipar el restaurante, así como crear su imagen.
7. Actividades clave: las actividades clave serán la asesoría nutricional por parte del nutriólogo, los procesos para cocinar los alimentos, las actividades de promoción del restaurante, la limpieza del lugar, así como de los

utensilios y materiales del restaurante; y la compra de los insumos (conseguir productos de calidad a buen precio).

8. Alianzas clave: estas sociedades clave serán todas aquellas que se hagan con los distintos proveedores (proveedor de carnes, proveedor de frutas y verduras, entre otros), además de las alianzas que se hagan con las distintas empresas para entregar comidas a su personal, estas alianzas crearán un círculo virtuoso para el restaurante y las empresas, ya que estas últimas podrán reducir su pago de impuestos por prestar este servicio a su personal, además de que obtendrán descuentos por las compras en volumen y su personal tendrá un mejor rendimiento al alimentarse bien; mientras que el beneficio para el restaurante será el aumento de los clientes.
9. Estructura de costos: los costos para el restaurante serán los siguientes:
 - Los costos fijos:
 - Renta del local
 - Sueldos del personal
 - Los costos variables:
 - Insumos semanales
 - Electricidad
 - Gas
 - Agua
 - Artículos de limpieza
 - otros

2.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

2.2.1 LA INDUSTRIA RESTAURANtera EN MÉXICO

Definición de la industria restaurantera: según la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC) la industria restaurantera son los Servicios de preparación de alimentos y bebidas para su consumo inmediato. No se lleva a cabo ningún procedimiento de conservación o

envasado del producto por lo que existe una brecha temporal muy corta entre la preparación de los alimentos y bebidas y su consumo (CANIRAC, 2015).

Tomando como base datos del Censo Económico 2014 realizado por el INEGI, Los Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas en el país contemplan 568,866 unidades económicas, de las cuales el 97% pertenece al subsector de servicios de preparación de alimentos y bebidas, es decir, 544,937 unidades económicas pertenecen a este subsector.

Separando las ramas de preparación de alimentos por encargo y centros nocturnos, bares, cantinas y similares; 515,059 establecimientos se dedican exclusivamente a la preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas, lo que representa el 9.1% del total de las unidades económicas del país (CANIRAC, 2015). En otras palabras, existen 515,059 establecimientos dedicados al servicio restaurantero y a la preparación de alimentos a nivel nacional y según datos de la CANIRAC (2015) la tasa de crecimiento promedio anual de este tipo de establecimientos ha sido del 4.5% de 1999 a 2014. Con lo anterior se muestra como en los últimos años la industria restaurantera ha tenido un desarrollo sostenido en nuestro país.

Las unidades económicas dedicadas a la preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas, se dividen en varios tipos de establecimientos. De acuerdo con datos de la CANIRAC (2015), de los 515,059 establecimientos que existen en el país; 58,195 son restaurantes con servicios de preparación a la carta o de comida corrida; 55,029 son restaurantes con servicio de preparación de pizzas, hamburguesas, hot dogs y pollos rostizados para llevar; 113,526 son restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas; 18,365 son restaurantes con servicios de preparación de pescados y mariscos; 45,204 son restaurantes que preparan otro tipo de alimentos para llevar, 58,639 son cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares; 117,594 son restaurantes con servicios de preparación de antojitos, 44,005 son servicios de preparación de otros alimentos para consumo inmediato; y 4,502 son restaurantes de autoservicio. En la Tabla 3 se muestran los porcentajes que representa cada tipo establecimiento en la industria restaurantera.

TABLA 3: PARTICIPACIÓN DE CADA TIPO DE ESTABLECIMIENTO INCLUIDO EN LA INDUSTRIA RESTAURANtera

TIPO DE ESTABLECIMIENTO	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN
restaurantes con servicios de preparación a la carta o de comida corrida	11%
restaurantes con servicio de preparación de pizzas, hamburguesas, hot dogs y pollos rostizados para llevar	11%
restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas	22%
restaurantes que preparan otro tipo de alimentos para llevar	9%
cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares	11%
restaurantes con servicios de preparación de antojitos	23%
servicios de preparación de otros alimentos para consumo inmediato	8%

restaurantes con servicios de preparación de pescados y mariscos	4%
restaurantes de autoservicio	1%

Fuente: elaboración propia con datos de la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC).

De acuerdo con datos de la CANIRAC solo 5 entidades federativas del país concentran más del 40% de los establecimientos dedicados al servicio de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas. Estas entidades federativas son en primer lugar el Estado de México con 11.24% del total de los establecimientos, en segundo lugar, la Ciudad de México con 9.24%, en tercer lugar, Jalisco con 7.51%, en cuarto lugar, Veracruz con 6.7% y, en quinto lugar, Puebla con 5.35%. En la Tabla 4 se muestra un listado de las entidades con mayor número de establecimientos y sus respectivos porcentajes.

TABLA 4: PARTICIPACIÓN POR ENTIDAD FEDERATIVA EN LOS SERVICIOS DE PREPARACIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS ALCOHÓLICAS Y NO ALCOHÓLICAS DEL PAÍS

ENTIDAD FEDERATIVA	UNIDADES ECONÓMICAS	PORCENTAJE (%)
Estado de México	57,869	11.24
Ciudad de México	51,196	9.94
Jalisco	38,662	7.51

Veracruz	34,520	6.7
Puebla	27,574	5.35
Guanajuato	26,027	5.05
Michoacán	22,897	4.45
Oaxaca	21,324	4.14
Chiapas	19,052	3.70
Guerrero	16,746	3.25
Nuevo León	16,240	3.15
Otros estados	182,949	35.53

Fuente: Elaboración propia con datos de la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC).

Como se observa en la tabla 4, el Estado de México y la Ciudad de México son los estados con mayor número de establecimientos de la industria restaurantera; entre estas 2 entidades tienen el 21.18% del total de los establecimientos en el país. Cabe señalar que la Ciudad de México tiene la mayor representatividad de establecimientos en el país, ya que la diferencia porcentual entre establecimientos que se encuentran en la Ciudad de México y el Estado de México es solo del 1.3% pero la diferencia de población entre estas 2 entidades es de casi el doble, ya que el Estado de México supera en población a la Ciudad de México por 7 millones 268 mil 955 (de acuerdo con

datos de la Encuesta Intercensal realizada del INEGI); es decir, que tomando en cuenta la población y el área geográfica de la Ciudad de México, la representatividad de los establecimientos de la industria restaurantera es mayor en la Ciudad de México que en el Estado de México; lo cual se puede representar con un indicador per cápita del número de establecimientos en relación con la población; de manera que tendremos el siguiente resultado: en la Ciudad de México habitan aproximadamente 174 personas por cada establecimiento restaurantera, mientras en que en el Edo. De México habitan aproximadamente 278 personas por cada establecimiento restaurantera.

2.2.2 RAMA RESTAURANtera DE LA PROPUESTA DE NEGOCIOS

De acuerdo con la clasificación que realiza el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN), la propuesta de negocios que se plantea en esta investigación se encuentra en la rama de restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida; excluyendo así al resto de los establecimientos de las otras clasificaciones, las cuales incluyen establecimientos tales como restaurantes con servicio de preparación de pizzas, hamburguesas, hot dogs y pollos rostizados para llevar o restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas; entre otros. Cabe señalar que los restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida no son establecimientos dedicados a la preparación exclusiva de alimentos saludables pero si es la clasificación en la que los establecimientos ofrecen un servicio similar al de la presente propuesta de negocios.

De acuerdo con datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del INEGI, el total de restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida en el país es de 56,103 unidades, de las cuales casi el 15% se encuentran en la Ciudad de México, siendo el estado con más restaurantes de estas características. En total son 8,018 unidades las que operan actualmente en la ciudad. Tomando esta cifra como referencia se determinó que de los más de 51 mil establecimientos dedicados al servicio de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas en la Ciudad de México, solo alrededor del

15.5% son restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida, es decir, predominan los restaurantes de comida rápida los cuales en su mayoría no incluyen alimentos saludables. Cabe señalar que este predominio es menor en la Ciudad de México, ya que dicho estado se encuentra por arriba de la media nacional en restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida como se puede observar en la tabla 3. Otro punto importante a señalar es que existen establecimientos de comida rápida orientados a la alimentación saludable, tales como “SIMPLEMENTE DELI, BLATT SALAT HAUS, 100% NATURAL”, entre muchos otros; los cuales se encuentran en su mayoría en las clasificaciones de restaurantes que preparan otro tipo de alimentos para llevar y servicios de preparación de otros alimentos para consumo inmediato; sin embargo la mayoría de los establecimientos de estas clasificaciones no incluyen alimentos saludables en su menú, por tal motivo no se incluyeron como establecimientos similares de la propuesta de negocios, además de que el presente proyecto está orientado a ser un restaurante de servicio de preparación de alimentos a la carta y de comida corrida.

2.2.3 OTROS INDICADORES DE LA INDUSTRIA RESTAURANtera

- Tomando como base datos del Sistema de Cuentas Nacionales del INEGI, El PIB restaurantero ha tenido un desarrollo sostenido en los últimos 13 años (excepto en el 2009 debido a la contingencia epidemiológica causada por el virus de la Influenza AH1N1 que afectó al país) y en el 2015 se registró un aumento del 2.4% con respecto al 2014.
- Según datos del Censo Económico 2014 realizado por el INEGI, hasta el 2013, del total del valor agregado en la industria restaurantera, el 34% lo generan los establecimientos que ofrecen servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida. En segundo lugar, los restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas generan el 15%; y en tercer lugar, los restaurantes que ofrecen el servicio de cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares generan el 10.6% del valor agregado.

- Según datos de la CANIRAC (2015) el 97% de los establecimientos dedicados a la preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas son micro y pequeñas empresas que cuentan con 10 empleados o menos.
- En México el 34% del gasto corriente de las familias mexicanas es destinado al consumo de alimentos y bebidas, es decir, el principal gasto de las familias en México es destinado a este rubro; y de este gasto en alimentos y bebidas el 21% se lleva a cabo fuera del hogar (CANIRAC, 2015).

2.3 COMENTARIOS FINALES

A lo largo de este capítulo se realizó un análisis de las principales variables que afectan a la industria restaurantera, así como de las tendencias actuales en el tema de la alimentación. Dichas variables y tendencias se analizan a nivel nacional y regional y desde los ámbitos social, económico, político y de la competencia. Los principales hallazgos que se encontraron en dichos ámbitos son:

- Variables sociales: en México más de la mitad de la población sufre de obesidad o sobrepeso (52% de la población total) y la población más afectada es la de edad adulta, ya que el 73% registra esta condición. El principal problema que causa esta condición son los hábitos alimenticios, es decir, la ingesta desproporcionada de alimentos con grandes cantidades de azúcares, grasas y sodio. Otro problema es que los alimentos que contienen grandes cantidades de estas sustancias se venden a precios relativamente bajos en comparación de alimentos saludables, por tal motivo este problema ha afectado mayormente a la población con menores ingresos. Hoy en día existe un reconocimiento de la crisis de sobrepeso y obesidad que tiene el país, por tal motivo los hábitos alimenticios de los mexicanos están cambiando poco a poco; ya que la población es atraída hacia una alimentación más saludable mediante políticas públicas contra la obesidad, publicidad comercial, documentales, entre muchos otros. Lo que representa una oportunidad de negocios en el sector alimenticio.

- Variables económicas: la ciudad con mayor número de habitantes en el país es la Zona Metropolitana del Valle de México; Esta zona también es la ciudad con mayor porcentaje de población ocupada y dentro de esta se encuentra el estado con mayor porcentaje de población ocupada del país (la Ciudad de México). Otro factor a considerar es que el porcentaje con mayores ingresos de la Zona Metropolitana de la Ciudad de México, se encuentra en la Ciudad de México ya que un poco más del 44% de su población ocupada, gana más de 2 salarios mínimos al día. Debido a lo anterior, se decidió considerar a la Ciudad de México como el lugar en el que se va a llevar a cabo el proyecto, ya que considerando que la población con menores ingresos es la más afectada por el sobrepeso y la obesidad, es más viable llevar a cabo la propuesta de negocios en una sociedad con mayores ingresos.
- Variables políticas: los gobiernos tanto federales como locales, impulsan la lucha contra la obesidad mediante políticas públicas que advierten a la población de los posibles daños de la mala alimentación y los beneficios de la alimentación saludable. En el presente sexenio se llevó a cabo la “Estrategia Nacional para el Combate contra el Sobrepeso, la Obesidad y la Diabetes”, la cual reconoce la emergencia de salud y promueve la alimentación saludable y el consumo adecuado de productos asociados con el sobre peso.
- Variables competitivas: de acuerdo con el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN), la propuesta de negocios de esta investigación forma parte de los restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida. El total de estos establecimientos a nivel nacional es de 56,103 unidades, de las cuales casi el 15% se encuentran en la Ciudad de México. Aun así, solo el 15.5% del total de establecimientos dedicados al servicio de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas de la ciudad entran en esta categoría. Cabe señalar que dicha categoría genera el 34% del total del valor agregado de la industria restaurantera, muy por arriba del resto de las categorías. Para ponerlo en perspectiva, el segundo lugar que son los restaurantes con

servicio de preparación de tacos y tortas generan un 15% del valor agregado, sin embargo esta clasificación tiene el segundo mayor número de establecimientos restauranteros a nivel nacional superando casi al doble a los restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida. Con esto se muestra que este tipo de establecimientos genera mayores ingresos que el resto de las clasificaciones, aunque aun así, el número de establecimiento está muy por debajo al de otras categorías, lo cual también representa una oportunidad de negocios en el mercado.

3 CAPITULO III: DIAGNÓSTICO DEL PROYECTO

RESTAURANTERO EN CIUDAD SANTA FE

En el presente capítulo se lleva a cabo un estudio de mercado con el propósito de definir el segmento de mercado al cual se dirige el restaurante, la competencia que existe y los proveedores que resulten más eficientes para la empresa. Consecutivamente se realiza un análisis externo para determinar cuáles son las principales oportunidades y amenazas del proyecto, así como un análisis interno para definir las principales fortalezas y debilidades del mismo. Esta información, junto con la determinación de la misión, visión y objetivos del proyecto, servirá para poder formular y seleccionar las estrategias que deberá seguir la empresa para el logro de sus objetivos. En otras palabras, se lleva a cabo el proceso de planeación estratégica para el proyecto empresarial, mediante el cual se formulan las estrategias que se deberán poner en marcha al momento de iniciar operaciones.

3.1 ESTUDIO DE MERCADO

Este estudio se lleva a cabo con 3 propósitos principales; la identificación de clientes o segmentación de mercado, la identificación de los competencia y la determinación de los proveedores.

3.1.1 IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES

En esta sección se determina el perfil de las personas que se van a interesar por los servicios que ofrecerá el restaurante y se hace la segmentación de mercado en función del nivel de ingresos y del lugar en donde radican los posibles clientes (lugar de trabajo, de estudios y de residencia).

Considerando que la Ciudad de México es la entidad que sirve como referencia para llevar a cabo el proyecto, a continuación se exponen los datos socioeconómicos más relevantes de su población; los cuales servirán como base para la realización de la segmentación de mercado.

3.1.1.1 Población ocupada

La población ocupada en la Ciudad de México al cuarto trimestre del 2015 según datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo realizada por el INEGI es de 4 millones 172 mil 496 de los cuales 2 millones 391 mil 559 son hombres y 1 millón 780 mil 937 son mujeres. En la tabla 5 se muestra un desglose de las cifras anteriores.

TABLA 5: POBLACIÓN OCUPADA Y DESOCUPADA DE LA CIUDAD DE MÉXICO AL CUARTO TRIMESTRE DEL 2015

	total	hombres	mujeres
Población económicamente activa	4 403 287	2 514 606	1 888 681
Población ocupada	4 172 496	2 391 559	1 780 937
Población desocupada	230 791	123 047	107 744

Fuente: elaboración propia con datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo.

En la tabla 5 se muestra el número de personas que forman parte de la población económicamente activa, así como el número de personas ocupadas y desocupadas de la Ciudad de México, separando las cifras de hombres y de mujeres.

3.1.1.2 Nivel de ingresos

Según datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo de los 4 millones 172 mil 496 ocupados de la Ciudad de México, 819 mil 931 ganan de 2 hasta 3 salarios mínimos, 645 mil 116 ganan de 3 a 5 salarios mínimos y 380 mil 410 ganan más de 5 salarios mínimos (estos datos varían con respecto a los datos de la encuesta intercensal 2015 del INEGI). Esto es un total de 1 millón 845 mil 457 personas ocupadas que ganan más de 2 salarios mínimos al día, es decir, un poco más del 44% de la población ocupada en la Ciudad de México ganas más de 2 salarios mínimos. Lo que representa el nivel socioeconómico al que va dirigido este proyecto (tomando como criterio los ingresos en base a salarios mínimos).

TABLA 6: INGRESOS EN BASE A SALARIOS MÍNIMOS DE LA POBLACIÓN OCUPADA DE LA CIUDAD DE MÉXICO AL CUARTO TRIMESTRE DE 2015

	Total	Hombre	mujer
Hasta un salario mínimo	486, 665	214, 417	272, 248
De 1, hasta 2 salarios mínimos	859, 305	456, 229	403, 076
De 2, hasta 3 salarios mínimos	819, 931	499, 373	320, 558

De 3, hasta 5 salarios mínimos	645, 116	418, 345	226, 771
Más de 5 salarios mínimos	380, 410	247, 915	132, 495
El resto no recibe ingresos o no fue especificado			

Fuente: elaboración propia con datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo realizada por el INEGI.

En la tabla 6 se muestran los ingresos en base a salarios mínimos de la población ocupada de la Ciudad de México, separando el número total de hombres y de mujeres. Cabe señalar que el ingreso del resto de la población ocupada no fue especificado o no recibe un pago en efectivo.

3.1.1.3 Segmentación del mercado en base a los ingresos de la población

De acuerdo con datos de la Encuesta Intercensal 2015 realizada por el INEGI la población ocupada de la Ciudad de México es de 4 millones 033 mil 273 (esta cifra varía ligeramente con respecto al de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo al cuarto trimestre del 2015), es decir, más el 45% de la población. Según la Encuesta Intercensal 2015 del total de la población ocupada, el 6.24% gana hasta un salario mínimo, el 22.02% ganan de 1 a 2 salarios mínimos y el 60. 83% ganan más de 2 salarios mínimos al día; el resto (10.91%) no fue especificado. Tomando como base estos datos, la segmentación de mercado en base a salarios mínimos (las personas que ganan más de 2 salarios mínimos al día) aumenta de 1 millón 845 mil 457 ocupados (segmentación basada en datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo al cuarto trimestre del 2015) a 2 millones 453 mil 440 ocupados.

3.1.1.4 Población ocupada y nivel de ingresos de las delegaciones de la Ciudad de México

Tomando como base datos de la Encuesta Intercensal 2015 realizada por el INEGI, en la Tabla 7 se hace una descripción de la población ocupada en las delegaciones con mejores niveles de ingresos, es decir, las delegaciones que se encuentran por arriba de la media de la ciudad en cuanto a población ocupada que ganan más de 2 salarios mínimos al día.

TABLA 7: DELEGACIONES CON MEJOR NIVEL DE INGRESOS EN LA CIUDAD DE MÉXICO HASTA DICIEMBRE DE 2015

DESCRIPCIÓN DE LA DELEGACIÓN: POBLACIÓN TOTAL, POBLACIÓN OCUPADA Y NIVEL DE INGRESO EN BASE A SALARIOS MÍNIMOS
<p>Benito Juárez</p> <p>Población total: 417 mil 416. Población ocupada: 223 mil 843 (el 53.6% de la población total) de los cuales el 3.96% ganan hasta un salario mínimo, el 8.71% ganan de 1 a 2 salarios mínimos y 77.76% ganan más de 2 salarios mínimos; el resto (9.57%) no fue especificado.</p>
<p>Cuauhtémoc</p> <p>Población total: 532 mil 553. Población ocupada: 269 mil 664 (el 50.6% de la población total) de los cuales el 5.37% ganan hasta un salario mínimo, el 19.44% ganan de 1 a 2 salarios mínimos y el 68.16% ganan más de 2 salarios mínimos, el resto (7.02%) no fue especificado.</p>
<p>Cuajimalpa de Morelos</p> <p>Población total: 199 mil 224. Población ocupada: 91 mil 063 (el 45.7% de la población total) de los cuales el 3.67% ganan hasta un salario mínimo, el 18.49%</p>

ganan de 2 a 3 salarios mismos y el 66.65% ganan más de 2 salarios mínimos; el resto (11.18%) no fue especificado.

La Magdalena Contreras

Población total: 243 mil 886. Población ocupada: 105 mil 951 (el 43.3% de la población total) de los cuales el 5.41% ganan hasta un salario mínimo, el 23.10% ganan de 2 a 3 salarios mismos y el 65.81% ganan más de 2 salarios mínimos; el resto (5.68%) no fue especificado.

Iztacalco

Población total: 390 mil 348. Población ocupada: 175 mil 194 (el 44.8% de la población total) de los cuales el 5.67% ganan hasta un salario mínimo, el 21.59% ganan de 1 a 2 salarios mínimos y el 65.20% ganan más de 2 salarios mínimos, el resto (7.54%) no fue especificado.

Venustiano Carranza

Población total: 427 mil 263. Población ocupada: 194 mil 371 (el 45.4% de la población total) de los cuales el 4.80% ganan hasta un salario mínimo, el 24.22% ganan de 1 a 2 salarios mínimos y el 64.51% ganan más de 2 salarios mínimos, el resto (6.47%) no fue especificado.

Miguel Hidalgo

Población total: 364 mil 439. Población ocupada: 187 mil 477 (el 51.4% de la población total) de los cuales el 3.13% ganan hasta un salario mínimo, el 12.29% ganan de 2 a 3 salarios mínimos y el 63.07% ganan más de 2 salarios mínimos; el resto (21.51%) no fue especificado.

Coyoacán

Población total: 608 mil 479. Población ocupada: 280 mil 561 (el 46.1% de la población total) de los cuales el 6.81% ganan hasta un salario mínimo, el 17.66% ganan de 1 a 2 salarios mínimos y el 62.23% ganan más de 2 salarios mínimos; el resto (13.31%) no fue especificado.

Álvaro Obregón

Población total: 749 mil 982. Población ocupada: 351 mil 409 (el 46.8% de la población total) de los cuales el 5.27% ganan hasta un salario mínimo, el 21.25% ganan de 1 a 2 salarios mínimos y el 61.58% ganan más de 2 salarios mínimos; el resto (11.9%) no fue especificado.

El resto de las delegaciones están por debajo de la media de población ocupada que gana más de 2 salarios mínimos al día.

Fuente: elaboración propia con datos de la Encuesta Intercensal 2015 realizada por el INEGI.

En la tabla 7 se divide el nivel de ingresos de la población ocupada en base a salarios mínimos de las delegaciones con mejor nivel de ingresos en su población y se ordenan en forma descendente, de la que tiene mayor nivel de ingresos, hasta las que se encuentran por debajo de la media de la ciudad.

3.1.1.5 El gasto anual en alimentación de la población de la ciudad de México

3.1.1.5.1 Hogares

El promedio de gasto anual de un hogar en la ciudad de México según la Encuesta Nacional del Gasto de los Hogares (2013) supera por mucho al de todas las entidades del país. Para ponerlo en perspectiva el del estado de México es de 155,618.50 pesos y el de la ciudad de México es de 202,822.63 pesos de los cuales el segundo mayor gasto es asignado para alimentos y bebidas no alcohólicas con un valor de 38,905.67 pesos, solo detrás de los gastos para vivienda, agua, electricidad y

otros combustibles; además de que 18,518.36 pesos se gastan en servicios restauranteros y hoteleros.

3.1.1.5.2 Individuos

El promedio de gasto anual de un individuo en la ciudad de México según la Encuesta Nacional del Gasto de los Hogares (2013) también supera al del resto de las entidades del país, el cual asciende a 59,345.67 pesos de los cuales el segundo mayor gasto es para alimentos y bebidas no alcohólicas con un valor de 12,319.94 pesos, solo de tras de los gastos para vivienda, agua, electricidad y otros combustibles; además de que 5,675.35 pesos se gastan en servicios restauranteros y hoteleros.

3.1.1.6 Segmentación de mercado considerando las delegaciones con mejores ingresos en su población

3.1.1.6.1 Ciudad Santa Fe

Ciudad Santa Fe es una zona comercial y residencial ubicada entre la delegación Cuajimalpa y Álvaro Obregón, de la Ciudad de México. Según datos de la ASOCIACIÓN DE COLONOS ZEDEC SANTA FE AC, 2015, Ciudad Santa Fe cuenta con 35,000 residentes y 230,000 visitantes de los cuales 15,000 son estudiantes, 115,000 son empleados y los 100,000 restantes son visitantes diarios promedio. Así mismo Ciudad Santa Fe cuenta con 150 Corporativos, 6 Universidades, 5 Colegios, 5 Centros Comerciales, 3 Desarrollos Habitacionales, 30 Edificios Habitación, 15 Hoteles, más de 120 Restaurantes y 2 Hospitales.

Además de lo anterior, se tiene planeado el proyecto del Tren Interurbano México – Toluca, con una estación en Santa Fe, para el año 2017 lo que podría aumentar el número de visitantes a este lugar.

Ciudad santa fe divide en 12 zonas o colonias, las cuales se mencionan a continuación:

1. El Yaqui
2. San Gabriel

3. Paseo de las Lomas
4. Bosques de Santa Fe
5. Santa Fe
6. Santa Fe Peña Blanca
7. Santa Fe la Loma
8. Santa Fe Tlayapaca
9. Santa Fe Centro de Ciudad
10. Cruz Manca
11. Santa Fe Totolapa
12. Cumbres de Santa Fe

Las colonias más importantes económicamente hablando y por lo tanto las que más afluencia de personas tienen son Santa Fe y Santa Fe Centro de Ciudad.

3.1.1.7 Cálculo del tamaño de una muestra representativa de Ciudad Santa Fe

Según (Gutiérrez González & Vladimirovna Panteleeva, 2014) Cuando conocemos el tamaño de la población y los datos son cualitativos, es decir, son datos de fenómenos sociales, podemos utilizar la siguiente fórmula para calcular una muestra representativa de la población:

$$n \geq \frac{P^*}{1 + \frac{P^*}{N}}$$

Dónde:

- n = al número de la muestra representativa
- N = al número total de la población
- P^* es

$$P^* = \frac{p(1 - p)}{(se)^2}$$

Dónde:

- se = porcentaje de error permitido
- p = nivel de confiabilidad o probabilidad

Cabe señalar que Gutiérrez González & Vladimirovna Panteleeva (2014) menciona que no existe una fórmula que determine un tamaño de muestra ideal, ya que este depende de los objetivos del estudio y las características de la población de interés, sin embargo existen factores que nos ayudan a que el grado de confiabilidad de la muestra sea bueno. En el caso del tamaño de la muestra cuando se conoce el tamaño de la población y los datos son cualitativos son: un porcentaje de error permitido que generalmente esta entre 0 y .10; así como un nivel de confiabilidad (probabilidad) que cuando no se tienen estudios previos, el valor de variabilidad se considera máximo, es decir, el valor de p & $q = .5$

Considerando que la población en Ciudad Santa Fe entre sus habitantes y visitantes es de alrededor de 265,000 personas por día. Calculamos una muestra significativa con la fórmula para tamaño de muestra cuando los datos son cualitativos con error de 0.03 (se) y una confiabilidad del 0.5 (p).

Sustituimos con $N = 265,000$, $se = 0.03$ y $p = 0.5$:

$$P^* = \frac{0.5(1 - 0.5)}{(0.03)^2} = 277.7778$$

Y luego sustituimos P^* en la primer formula

$$n \geq \frac{277.7778}{1 + \frac{277.7778}{265,000}} = 277.4869$$

Con esta fórmula definimos una muestra representativa de la población de Ciudad Santa Fe, la cual es de **278 personas**. Este número representativo de personas puede ser utilizado para cualquier estudio de Mercado que se necesite llevar a cabo.

3.1.2 IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIA

En esta sección se identifican los competidores tanto directos como indirectos que tendrá la futura empresa, así mismo se hace un breve resumen de sus principales características tales como: productos y servicios que ofrecen, su ubicación, niveles de precios, así como algunas de sus fortalezas y debilidades.

Debido que la zona de Ciudad Santa Fe en la que se delimito el segmento de mercado comprende zonas de Santa Fe y Santa Fe centro de ciudad, se considera como competencia directa a los restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida que se ubiquen en esta zona; así mismo se considera como competencia indirecta al resto de las categorías de los establecimientos que brindan servicios de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas en dicha zona.

De acuerdo con datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) dentro de la zona de Santa Fe y Santa Fe centro de ciudad se encuentran ubicados 67 restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida; así mismo se encuentran 221 establecimientos que brindan servicios de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas. Sin embargo es importante considerar algunos factores; los cuales son que la zona delimitada es demasiado extensa y que por lo tanto no todos los establecimientos de esta zona representan una competencia para la futura empresa; otro factor es que del total de establecimientos que brindan servicios de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas en esta zona, 43 están dentro de la categoría de Cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares; de los cuales solo las cafeterías que ofrecen algún tipo de preparación de alimentos a la carta son consideradas como competencia.

Tomando en cuenta los factores anteriores es necesario delimitar aún más la zona en la que se establecerá el restaurante. Cabe señalar que dicha delimitación dependerá de varios factores tales como: disponibilidad de locales en el lugar donde se elija la ubicación del restaurante, costos del arrendamiento, características físicas

de los locales, entre otros. Es necesario considerar que cualquiera de los factores mencionados anteriormente pueden cambiar la elección del lugar en el que se establecerá el restaurante, sin embargo para efectos prácticos de esta investigación se considera que dichos factores se cumplen para poder definir una ubicación y así mismo determinar la competencia que existe en ese lugar.

Considerando lo expuesto en el párrafo anterior, se eligió como punto de ubicación del restaurante al desarrollo de usos mixtos “Pasaje Santa Fe”, el cual es un desarrollo que conjuga viviendas, comercios y oficinas en un mismo edificio que abarca una manzana dentro de la colonia Santa Fe centro de ciudad. Este desarrollo cuenta con locales que tienen las características físicas necesarias para el restaurante, además de que tiene una excelente ubicación dentro de la zona de Santa Fe centro de ciudad.

3.1.2.1 Competencia directa

Se utilizó la herramienta “polígono” del DENUÉ para delimitar un área alrededor de la colonia Santa Fe centro de ciudad y determinar la competencia que existe dentro de esta zona. El área comprende la colonia santa fe centro de ciudad, los espacios comerciales a su alrededor y la universidad Iberoamericana, si como sus alrededores. Cabe señalar que fuera de esa área, las demás zonas comerciales y residenciales cercanas están a distancias considerables. En la imagen 1 se muestra el polígono que se utilizó para delimitar el mercado meta.



Figura 2. Delimitación realizada en la colonia Santa Fe centro de ciudad y sus alrededores en el DENUE.

De acuerdo con los datos obtenidos del DENUE, dentro de esta zona se ubican 22 restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida, los cuales se enlistan en la tabla 8; así mismo se hace un breve resumen de las principales características de cada uno ellos.

TABLA 8: COMPETENCIA DIRECTA DENTRO DE LA ZONA DELIMITADA PARA EL ESTABLECIMIENTO DEL RESTAURANTE

<p>BEREZI</p>	<p>Este restaurante tiene un concepto gastronómico basado en la cocina española y ofrece comidas completas a la carta estilo gourmet, así como una variedad de vinos. Los precios del restaurante en general son elevados.</p>
<p>CHILIS SUCURSAL 1025</p>	<p>Esta es una cadena de restaurantes bar que ofrece un menú de comidas informales y una gran variedad de bebidas alcohólicas y no alcohólicas. Algunos de los precios de estos establecimientos son elevados.</p>

<p>CHURROS DEL VALLE</p>	<p>Este restaurante tiene un concepto gastronómico basado en la cocina de Valle de Bravo. El restaurante ofrece comidas completas a la carta que incluyen entradas, ensaladas, sopas y cremas; platos fuertes, sugerencias, bebidas y postres (los cuales incluyen sus característicos churros azucarados). El menú de este restaurante incluye tanto platillos saludables como no saludables (tortas, hamburguesas, entre otros). La marca tiene un concepto familiar con mesas al aire libre. Los precios de algunos de sus platillos son elevados.</p>
<p>COMIX RESTAURANT BAR FAMILIAR</p>	<p>Esta es una cadena de restaurantes bar que ofrece un menú de comidas formales e informales dirigido tanto a personas adultas como a infantes. Los establecimientos tienen un concepto familiar con juegos para los niños y barra de bebidas para los adultos. Los precios de algunos de sus platillos son elevados.</p>
<p>CORAZÓN DE ALCACHOFA</p>	<p>Este restaurante ofrece un espacio en el cual el comensal puede tratar un asunto de negocios, celebrar una fecha importante o disfrutar con los amigos en un lugar casual y elegante. El restaurante ofrece un amplio menú de comidas y bebidas estilo gourmet. Los precios en general son elevados.</p>
<p>DAISUKY</p>	<p>Esta es una cadena de restaurantes que ofrecen un menú de comida oriental (japonesa y coreana) estilo gourmet, así como una variedad de bebidas alcohólicas y no</p>

	alcohólicas. Los precios de algunos de sus platillos son elevados.
DEBBIE & PEPONNE GO HEALTHY	Este restaurante tiene un concepto de comida informal y gourmet con recetas saludables. De acuerdo con su página de internet, los platillos que se ofrecen son elaborados con productos nutritivos. El menú de este restaurante incluye una gran variedad de platillos y bebidas divididos en: Desayunos, Platillos clásicos, para comer (platillos fuertes, sopas, ensaladas, sándwiches gourmet, pastas, de la cocina (carnes), bebidas (barra de café, bebidas frías y jugos naturales), postres, carta de vinos, coctelería y just lab (bebidas y alimentos con propiedades medicinales). El restaurante tiene un concepto familiar y sus precios en general son elevados.
DULCINEA	
EL CABESÓN TAURINO	Esta es una cadena de restaurantes especializados en cortes de carne, asado de res y mariscos. Los establecimientos ofrecen un menú de comidas completas y también comidas informales como tacos y hamburguesas, además de una variedad de vinos y licores. Los precios de algunos de sus platillos son elevados, aunque cuentan con promociones toda la semana.
GUADIANA RESTAURANTE BAR Y GRILL	Esta es una cadena de restaurantes que ofrecen un menú que comprende sopas, carnes, aves, mariscos y una variedad de platillos informales en una atmósfera acogedora y

	elegante. Los precios de algunos de sus platillos son elevados.
LA CASA DE LAS MUÑECAS/“CASA DE LOS MUÑECOS”	El restaurante ofrece alta concina mexicana que abarca desayunos, comidas y cenas. Su menú incluye una gran variedad de platillos y bebidas que se dividen en varios grupos: entradas, tacos, ensaladas, sopas, pastas y platillos fuertes. Algunos de los platillos de se sirven en este restaurante tienen una presentación muy original, lo que le ha valido al restaurante ser galardonado con algunos premios. El restaurante es considerado como exclusivo y sus precios son elevados
LANX FONDUE & TAPAS	Este es un restaurante estilo gourmet que se especializa en foundes y tapas (variedades de fundidos y baguettes). Su menú ofrece también comidas completas que incluyen entradas y prinxos; sopas y ensaladas; pastas y rissos; foundes y platillos fuertes. El restaurante es considerado como exclusivo y sus precios son elevados.
MR SUSHI	Esta es una cadena de restaurantes que ofrecen un extenso menú de sushi y comida japonesa estilo gourmet, así como una variedad de bebidas alcohólicas y no alcohólicas. Los precios de algunos de sus platillos son elevados.
NINE ORIENTAL	Este es un restaurante de comida china gourmet que ofrece una gran variedad de platillos y bebidas fuera de lo común.

	El restaurante es considerado como exclusivo y sus precios son elevados.
PAMPA GRILL	Este es un restaurante argentino que ofrece un menú de comida rápida, así como completas. El restaurante se especializa en cortes de carne. Los precios de algunos de sus platillos son elevados aunque en general los precios son competitivos.
POLLOS RÍO	Pollos río es una cadena de establecimientos, la cual además de ofrecer sus famosos pollos rostizados a la leña, ofrece una variedad de comidas completas. El menú de estos establecimientos incluye varios platillos divididos en entradas, sopas, ensaladas, antojitos, platillos fuertes, desayunos y postres. Sus precios en general son accesibles
PUNTA BRASAS	Este es un restaurante basado en la cocina argentina, que ofrece un extenso menú de comidas formales e informales. El restaurante se especializa en cortes de carne y mariscos. Los precios del restaurante en general son elevados.
RESTAURANTE EL BAJIO COCINA MEXICANA	Esta es una cadena de restaurantes basada en la tradicional cocina mexicana. Su menú ofrece platillos típicos de diferentes partes de la república tales como: platillos de veracruzanos, platillos típicos del norte del país, platillos michoacanos (carnitas estilo Michoacán), así como otras delicias de Yucatán, Puebla y Oaxaca, por

	<p>mencionar algunos. El restaurante ofrece los servicios de desayuno, comida y cena. Sus precios son competitivos.</p>
<p>RESTAURANTE EL BUEN BIFE SANTA FE</p>	<p>Este es un restaurante basado en la cocina argentina. Su menú se especializa en la parrilla argentina y sus cortes de carne, además el restaurante ofrece una variedad de bebidas y vinos. Los precios del restaurante en general son elevados.</p>
<p>RESTAURANTE GURIA</p>	<p>Este es un restaurante de comida española que ofrece un extenso menú dividido en varios grupos: “para empezar” (antojitos españoles), ensaladas, “y algo más” (platos fuertes típicos españoles), sopas, arroces, pescados, bacalaos, carnes, “del asador”, postres, bebidas, vinos y licores. Los precios del restaurante en general son muy elevados.</p>
<p>RESTAURANTE SUNTORY</p>	
<p>RESTAURANT VAPIANO</p>	<p>Este es un restaurante de comida italiana con un concepto único de autoservicio que ofrece un extenso menú dividido en paninis, pastas, risottos; pizza, lasagne, antipasti, insalata (ensaladas), vino y bar, entre otros. Los precios del restaurante en general son elevados.</p>
<p>TANUKI</p>	<p>Este es un restaurante de comida japonesa que ofrece una extensa variedad de platos y sushi, así como bebidas nacionales e importadas. Los precios de</p>

	algunos de sus platillos son elevados aunque en general sus precios son competitivos.
--	---

Fuente: elaboración propia con datos del DENUE

En la tabla 8 se presentan todos los restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida registrados en el DENUE dentro del área delimitada para el establecimiento del restaurante. Estos establecimientos representan la competencia directa del restaurante. Cabe señalar que dentro del polígono donde se encuentran estos establecimientos, existen otros establecimientos registrados como restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida, sin embargo al analizarlos resultan ser establecimientos tales como cafeterías, tiendas de donas, restaurantes de hamburguesas, entre otros; por tal motivo no se contemplaron como competencia directa.

3.1.2.1.1 Descripción de la competencia directa

La competencia directa que se encuentra dentro de esta zona son en su totalidad establecimientos restauranteros, es decir, no hay cocinas o fondas en esta zona, por tal motivo se puede concluir que la mayoría de estos restaurantes están dirigidos a una sociedad de clase media- alta, sin mencionar que algunos de estos son aún más exclusivos como se mencionó en la descripción de algunos establecimientos; lo cual resulta lógico ya que esta es una de las zonas con mayor nivel de ingresos de la ciudad, sin embargo se debe considerar que la mayor parte de las personas que acuden a diario a este lugar no son residentes, sino que van ahí por su trabajo o sus estudios, por tal motivo es común ver los puestos de comida ambulantes de esta zona con una gran cantidad de personas. En otras palabras los establecimientos restauranteros de esta zona están dirigidos a un segmento de mercado de altos ingresos y por tal motivo están descuidando una parte del mercado.

Las principal fortaleza de algunos de estos restaurantes es que son parte de una cadena de establecimientos reconocida a nivel local o nacional como en el caso de chili's, por tal motivo tienen una gran ventaja competitiva ya que factores como la

publicidad y las promociones se llevan a cabo a gran escala; así mismo los procedimientos se realizan de una manera estandarizada y eficiente; además de que se cuenta con la certeza de la aceptación que tienen sus establecimientos. En los casos en que los restaurantes que no son parte de una cadena, sus principales fortalezas son su posicionamiento en la zona, sus instalaciones (brindan una muy buena imagen) y que los platillos que ofrecen son de tipo gourmet en su mayoría, lo cual brinda una sensación de exclusividad. Estos factores que sin duda no son motivo de éxito pero si representan una ventaja para estos establecimientos.

Los principales competidores para el restaurante son Churros del Valle, Debbie & Peponne Go Healthy, Pollos Río y Restaurante el Bajío, ya que no son establecimientos que no pretenden ser exclusivos y tienen un concepto parecido al de la propuesta de negocios, exceptuando Debbie & Peponne Go Healthy ya que este se considera de los principales competidores por su enfoque a la alimentación saludable.

3.1.2.2 Competencia indirecta

Al igual que la tabla anterior, se utilizó la herramienta “polígono” con la misma área geográfica para determinar los establecimientos que representan la competencia indirecta, es decir, el resto de las categorías de los establecimientos que brindan servicios de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas, exceptuando algunos de los establecimientos que forman parte de la categoría de Cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares.

De acuerdo con los datos obtenidos del DENU, dentro de esta zona se ubican 15 establecimientos que brindan servicios de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas (restando los restaurantes que representan la competencia directa); estos establecimientos se enlistan en la Tabla 9 y se hace un breve resumen de las principales características de cada uno de ellos.

TABLA 9: COMPETENCIA INDIRECTA DENTRO DE LA ZONA DELIMITADA PARA EL ESTABLECIMIENTO DEL RESTAURANTE

<p>BELLO PUERTO</p>	<p>Este es un restaurante de pescados y mariscos. Su menú ofrece una gran variedad de platillos y antojitos típicos de la cocina del mar, así como una variedad de bebidas y cocteles. Los precios de sus platillos en general son elevados.</p>
<p>CARLS JUNIOR</p>	<p>Esta es una cadena de restaurantes de comida rápida que se especializa en la reparación de hamburguesas. Los precios de la mayoría de sus productos son competitivos, aunque algunos son elevados.</p>
<p>CONFITERIA Y PASTELERIA GARABATOS IBERO</p>	<p>Este es una cafetería que ofrece una variedad de bebidas (calientes y frías), repostería y comidas informales. Algunos de sus precios son elevados, aunque en general son accesibles.</p>
<p>DUNKIN DONUTS</p>	<p>Esta es una cadena de cafeterías especializada en donas, repostería y cafés. Su menú también ofrece una variedad de comida rápida. Los precios de algunos de sus productos son elevados.</p>
<p>FRESH BREAK</p>	<p>Esta es una cadena de establecimientos especializada en comida rápida con un concepto saludable. Su menú ofrece una variedad de bebidas calientes (cafes y tés) y frías (jugos naturales y Smoothies); desayunos, ensaladas, sopas, ciabattas, pannis, wraps, postres y snaks; todo a</p>

	base de ingredientes nutritivos. Algunos de sus precios son elevados.
GREEN GRAS	Esta es una cadena de establecimientos de comida rápida, especializada en ensaladas. Su menú ofrece una gran variedad de ensaladas, las cuales se pueden acompañar con alguna proteína. Todos los productos que se ofrecen son naturales y frescos. Los precios de algunos de sus platillos son elevados.
LE CREPE	Esta es una cadena de establecimientos especializados en la crepa francesa. Su menú ofrece una gran variedad de crepas dulces y saladas con un toque mexicano, desayunos, ensaladas y baguettes. Los precios de algunos de sus productos son elevados.
PEZ GORDO	Este es un restaurante bar especializado en pescados y mariscos. Su menú ofrece una gran variedad de platillos originales y estilo gourmet, así como una variedad de bebidas. Los precios del restaurante son elevados, aunque cuenta con promociones toda la semana.
RESTOFFICE SAPI DE CV	
SANTA PIZZA	Este es un restaurante de comida italiana especializado en pizzas y pastas. Su menú ofrece una variedad de antipastos, sopas, ensaladas, empanadas, pastas, pizzas,

	prostres, pizzas, bebidas y vinos. Sus precios son competitivos, aunque algunos son elevados.
STARBUCKS SUCURSAL 38150	
STARBUCKS SUCURSAL 38122	Esta es una cadena de cafeterías especializada en bebidas a base de café. Su menú ofrece una variedad de bebidas frías y calientes; repostería y comida rápida (paninis, baguettes, ensaladas, entre otros) en un ambiente único. La mayoría de sus precios son competitivos, aunque algunos son elevados.
STARBUCKS SUCURSAL 38390	
STARBUCKS SUCURSAL 38414	
THE HAMBURGUER CLUB	Este es un restaurante bar de comida rápida especializado en hamburguesas. Su menú ofrece una variedad de antojitos y bebidas; y sobre todo una gran variedad de hamburguesas. los precios de algunos de sus productos son elevados aunque cuentan con promociones especiales.

Fuente: elaboración propia con datos del DENUE

En la tabla 9 se presentan todos los establecimientos que brindan servicios de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas registrados en el DENUE dentro del área delimitada para el establecimiento del restaurante (exceptuando los restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida). Estos establecimientos representan la competencia indirecta del restaurante. Cabe señalar que dentro del polígono donde se encuentran estos

establecimientos, existen más establecimientos registrados en el DENUÉ como Cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares, sin embargo solo se contemplaron a los establecimientos de esta categoría que ofrezcan algún tipo de preparación de alimentos a la carta.

3.1.2.2.1 Descripción de la competencia indirecta

La competencia indirecta que se encuentra en esta zona no es muy numerosa si se toma en cuenta que se consideró casi el total de las categorías de los servicios de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas, exceptuando solo algunas cafeterías o neverías. Sin embargo si se suma el número de puestos ambulantes en esta zona, la competencia indirecta se vuelve un factor clave. A diferencia de la competencia directa, la mayoría de los establecimientos que representan la competencia indirecta están dirigidos a una sociedad de clase media, sin embargo los establecimientos ambulantes están dirigidos a personas con un poder adquisitivo más bajo, por tal motivo se puede considerar que la competencia indirecta está dirigida a los mismos segmentos de mercado de la propuesta de negocios, sin embargo un factor positivo es que estos establecimientos no ofrecen los mismos productos y servicios que el restaurante.

Al igual que algunos restaurantes de la competencia directa, la principal fortaleza de la mayoría de los establecimientos de la competencia indirecta es que son parte de una cadena de establecimientos reconocida a nivel local, nacional o en algunos de estos casos a nivel internacional; lo cual representa una gran ventaja competitiva para estos establecimientos. En el caso de los establecimientos que no son parte de una cadena, su principal fortaleza es que ya están posicionados en esta zona como en el caso de Bello Puerto que fue inaugurado en 2010, los establecimientos con menor antigüedad comenzaron operaciones en 2014 y la mayoría son establecimientos que forman parte de una cadena.

La principal competencia indirecta que se tiene son Fresh Break y Green Gras ya que son establecimientos que tienen una orientación hacia la alimentación

saludable, además de que sus precios están dirigidos a una sociedad de clase media, es decir, al mismo segmento de mercado al que se dirige el restaurante.

3.1.3 IDENTIFICACIÓN DE PROVEEDORES

3.2 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

3.2.1 VISIÓN DE LA EMPRESA

¿Qué queremos llegar a ser?

Ser el restaurante de comida saludable preferido por los consumidores a nivel nacional mediante la generación de una cadena de restaurantes con presencia en las ciudades más importantes del país, contribuyendo a mejorar los hábitos alimenticios de la población y ayudando así a mejorar la salud de nuestros clientes.

3.2.2 MISIÓN DE LA EMPRESA

¿Cuál es nuestro negocio?

Brindar un servicio de comida saludable de calidad, delicioso, limpio, rápido y a un precio accesible, dentro de la zona de Santa Fe; tomando en consideración las necesidades nutricionales de nuestros clientes y contribuyendo así a mejorar su estilo de vida; todo ello, con el propósito de ser la opción saludable para alimentarse fuera de casa.

3.2.3 ANÁLISIS EXTERNO

TABLA 10: PROCESO DEL ANÁLISIS EXTERNO DE DAVID (2008)

- | |
|--|
| <p>1. Información sobre las tendencias y sucesos de las fuerzas externas clave que pueden afectar a la empresa:</p> |
|--|

- **fuerzas sociales, culturales o demográficas**
- **fuerzas económicas**
- **fuerzas gubernamentales, políticas o legales**
- **fuerzas competitivas**

2. Identificación de las oportunidades y amenazas más importantes para la empresa

3. Análisis de la industria: la matriz de evaluación del factor externo (Matriz EFE).

Fuente: elaboración propia basada en el proceso de análisis externo de David (2008)

El proceso que se resume en la tabla 8, es el que se lleva cabo para la realización del análisis del entorno. Cabe señalar que la Matriz EFE consta de 5 pasos para su realización, los cuales se describieron ampliamente en el apartado de “el proceso para realizar un análisis externo”.

3.2.3.1 Información sobre las tendencias y sucesos de las fuerzas externas clave

o Fuerzas sociales:

Como ya se puntualizó en el apartado de “factores sociales”, México es uno de los países con mayores índices de sobrepeso y obesidad en el mundo y esto se debe principalmente a los malos hábitos alimenticios de la población. Sin embargo, en la actualidad estos hábitos están cambiando poco a poco, ya que la población cada vez es más consiente de los problemas que conlleva la obesidad y el sobrepeso, por lo cual es atraída por alimentos saludables. Como ocurre en otros rubros, los consumidores comienzan a inclinarse por productos que ayuden a beneficiar su salud. Estos cambios en las tendencias de los consumidores mexicanos están siendo impulsados, entre muchos factores, por las políticas públicas contra la obesidad y el sobre peso.

Debido a esta creciente preocupación por el cuidado de la salud, se ha tenido una clara alza en empresas de servicios alimenticios saludables, con lo cual se refleja que en ciertas sociedades existe una tendencia hacia el cuidado de la alimentación.

Cabe señalar que debido a que muchos de los productos relacionados con el sobrepeso y la obesidad se venden a precios relativamente bajos, la población con menores ingresos es la principal consumidora de dichos productos, por lo cual también es la más afectada por esta situación.

- *Fuerzas económicas:*

Como ya se determinó en la sección de “factores económicos”, el estado de la república con mayor porcentaje de población ocupada, así como mayor nivel de ingresos entre su población ocupada es la Ciudad de México. También es importante considerar que la Ciudad de México es el estado con mayor aportación al PIB nacional. Con esto es fácil concluir que los ingresos de esta población son mayores a los de otros estados. Este aspecto de los ingresos es importante ya que como se mencionó en secciones anteriores, la población con mayor tendencia hacia una alimentación saludable es la de mayores ingresos. Otro punto importante a considerar es que el gasto anual promedio de las familias e individuos de la Ciudad de México es el más grande del país (202,822.63 pesos y 59,345.67 pesos, respectivamente), del cual el segundo mayor gasto es llevado a cabo para la alimentación (38,905.67 pesos y 12,319.94 pesos, respectivamente). Con lo anterior se refleja porque se determinó a la Ciudad de México como la entidad en la que se desarrolle el proyecto empresarial.

- *Fuerzas políticas y gubernamentales:*

Como se mencionó en el apartado de “factores políticos y gubernamentales”, en el actual gobierno se han llevado a cabo esfuerzos para intentar frenar la crisis de sobrepeso y obesidad del país, mediante políticas públicas que advierten a la población de los posibles daños de la mala alimentación y los

beneficios de una alimentación saludable. Un ejemplo de lo anterior es la iniciativa denominada “Estrategia Nacional para el Combate contra el Sobrepeso, la Obesidad y la Diabetes”, la cual reconoce la emergencia de salud y promueve la alimentación saludable y el consumo adecuado de productos asociados con el sobre peso. Sin embargo, debido a la magnitud del problema, son necesarias nuevas medidas que resulten menos inflexibles para lograr mejores resultados, así como la intervención del sector privado en pro de mejorar la situación alimentaria del país.

o *Fuerzas competitivas:*

Los cambios en las tendencias de los consumidores mexicanos impulsados principalmente por las políticas públicas contra la obesidad y el sobre peso, están siendo aprovechadas por las grandes compañías, las cuales están elaborando nuevos productos y servicios para atraer al público y cumplir con las nuevas normas. Por ejemplo grandes cadenas de restaurantes como VIPS, TOCK’S o MCDONALD’S han modificado su menú para satisfacer a los consumidores de alimentos saludables. La consultoría de mercados EUROMONITOR revela que el valor de mercado de esta rama del sector comercial en México ascendió en 2013 a 22 mil 382 millones de dólares y tiene un crecimiento anual del 10%.

Como se señaló anteriormente en el apartado de “análisis de la industria” la entidad del país con mayor representatividad de establecimientos restauranteros es la Ciudad de México. Tomando en cuenta la clasificación de la SCIAN, el restaurante que se propone en esta investigación forma parte de la subclasificación de restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida. La Ciudad de México también es la entidad con más restaurantes de estas características en el país, sin embargo estos son solo el 15.5% del total de los establecimientos restauranteros de la ciudad; y tomando en cuenta que esta categoría genera la mayor parte del valor agregado de la industria restaurantera (el 34%), se deduce fácilmente que dicha categoría es la que genera mayores ingresos,

sin embargo no es la categoría con mayor número de establecimientos. Con lo anterior se puede concluir que dicha categoría no está siendo bien aprovechada en el ámbito de los negocios, ya que el mayor número de establecimientos lo tienen las categorías de restaurantes con servicios de preparación de antojitos; y los restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas (23% y 22% respectivamente a nivel nacional); de los cuales el que genera mayores ingresos es la segunda categoría con un 15%. Cabe señalar que los restaurantes con servicios de preparación a la carta o de comida corrida, representan solo el 11% del total de los establecimientos del país.

3.2.3.2 Identificación de las oportunidades y amenazas más importantes que podrían afectar a la empresa.

o *Oportunidades:*

1. La creciente tendencia hacia el consumo de alimentos saludables por parte de la población.
2. Políticas públicas que advierten a la población de los posibles riesgos de la mala alimentación y promueven la alimentación saludable.
3. Los restaurantes de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida, son los que mayores ingresos generan a nivel nacional, sin embargo el número de establecimientos de esta categoría es bastante bajo en comparación a otras categorías que generan menos ingresos.
4. Los ingresos de la población de Ciudad Santa Fe son de los más altos de la ciudad de México.
5. La afluencia de personas en la zona de Santa Fe muy alta (diariamente 230,000 personas en promedio acuden a esta zona), además se pronostica una mayor afluencia para 2017 por la apertura del tren Interurbano México – Toluca.
6. El gasto de las familias e individuos de la Ciudad de México en alimentación; y servicios restauranteros y hoteleros, es uno de los más alto del país.

7. El valor de la rama comercial de alimentos saludables ha crecido sostenidamente en los últimos años a una tasa muy elevada.

o *Amenazas:*

1. México sigue siendo uno de los países con mayor índice de sobrepeso y obesidad, por lo tanto los hábitos alimenticios de gran parte de la población aún no han cambiado.
2. Las grandes empresas del mercado están modificando sus productos y servicios para atender a los nuevos consumidores de comida saludable.
3. La tendencia a la alza en empresas de servicios alimenticios saludables implica mayor competencia en el mercado.
4. Los servicios y productos sustitutos de esta categoría son muchos y muy variados.
5. Los gastos fijos (rentas) en la zona de Santa Fe son más elevados que en otros lugares donde la población tiene ingresos menores.

3.2.3.3 Análisis de la industria: la matriz de evaluación del factor externo (Matriz efe).

Los pasos para realizar esta matriz fueron detallados en la sección de “el proceso para realizar un análisis externo”. A continuación se muestra un resumen de dichos pasos:

Se elabora una lista de los factores externos clave que se identificaron en el proceso de análisis externo, anotando primero las oportunidades y después las amenazas. El siguiente paso es asignar a cada factor un valor entre 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante); cabe señalar que la suma total de los valores debe ser igual a 1. Después Se asigna un número que va de 1 a 4 a cada factor para indicar si el proyecto responde correctamente (4) o con deficiencia (1) a dicho factor. Consecutivamente se Multiplica el valor de cada factor por el numero asignado para obtener el valor ponderado; y finalmente se suman los valores ponderados de cada factor para determinar el valor ponderado total de la empresa.

TABLA 11: MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO

MATRIZ EFE PARA ¡SANÍSIMO! RESTAURANTE			
FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES			
La creciente tendencia hacia el consumo de alimentos saludables	.15	3	.45
Políticas públicas contra la obesidad y el sobrepeso y que promueven la alimentación saludable.	.10	3	.30
Los restaurantes de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida, son los que mayores ingresos generan a nivel nacional, sin embargo el número de establecimientos de esta categoría es bastante bajo en comparación a otras.	.20	3	.60
Los ingresos de la población de Ciudad Santa Fe son de los más altos de la ciudad de México.	.05	2	.10
La afluencia de personas en la zona de Santa Fe muy alta (diariamente 230,000 personas), además se pronostica una mayor afluencia para 2017 por la apertura del tren Interurbano México – Toluca.	.10	3	.30

El gasto de las familias e individuos de la Ciudad de México en alimentación; y servicios restauraneros y hoteleros, es uno de los más altos del país.	.05	3	.15
El valor de la rama comercial de alimentos saludables ha crecido sostenidamente en los últimos años a una tasa muy elevada.	.05	3	.15
AMENAZAS			
México sigue siendo uno de los países con mayor índice de sobrepeso y obesidad, por lo tanto los hábitos alimenticios de gran parte de la población aún no han cambiado.	.10	2	.20
Las grandes empresas del mercado están modificando sus productos y servicios para atender a los nuevos consumidores de comida saludable.	.05	2	.10
La tendencia a la alza en empresas de servicios alimenticios saludables implica mayor competencia en el mercado.	.05	3	.15
Los servicios y productos sustitutos de esta categoría son muchos y muy variados.	.05	2	.10

Las gastos fijos (rentas) en la zona de Santa Fe son más elevados que en otros lugares donde la población tiene ingresos menores.	.15	1	.15
TOTAL	1.00		2.6

Fuente: elaboración propia

En la matriz de la Tabla 11 se pondera la importancia relativa de las oportunidades y amenazas de la empresa, con el propósito de establecer si la posición externa de la empresa es buena o no, en el sentido de si está aprovechando sus oportunidades y evitando las amenazas de una manera eficiente.

El valor ponderado total que obtuvo el proyecto es de 2.6; tomando en cuenta que el valor máximo que puede obtener una empresa es 4 y que el valor promedio es de 2.5, el valor que obtuvo la propuesta de negocios es buena, ya que nos indica que se intenta aprovechar de manera eficiente las oportunidades, al mismo tiempo que se toman en cuenta las amenazas.

3.2.4 ANÁLISIS INTERNO

TABLA 12: PROCESO DEL ANÁLISIS INTERNO DE DAVID (2008)

- 1. Información sobre las operaciones de las distintas áreas de la empresa, sobre las relaciones entre estas; y sobre las capacidades, conocimientos, habilidades y recursos del equipo empresarial. Cabe señalar que al tratarse de una nueva empresa y tomando en cuenta lo expuesto por Weinberger Villarán (2009), el análisis interno se centra en las capacidades, conocimientos, habilidades y recursos del equipo empresarial. Además tomando en cuenta también lo expuesto por Naveros Arrabal & Cabrerizo Dumont (2009), se lleva a**

cabo un descripción las características del emprendedor (experiencia, formación, capacidad para dirigir la empresa, para obtener los recursos, entre otros).

2. Identificación de las fortalezas y debilidades más importantes que tiene la empresa

3. La matriz de evaluación del factor interno (Matriz EFI)

Fuente: elaboración propia basada en la proceso del análisis interno de David (2008)

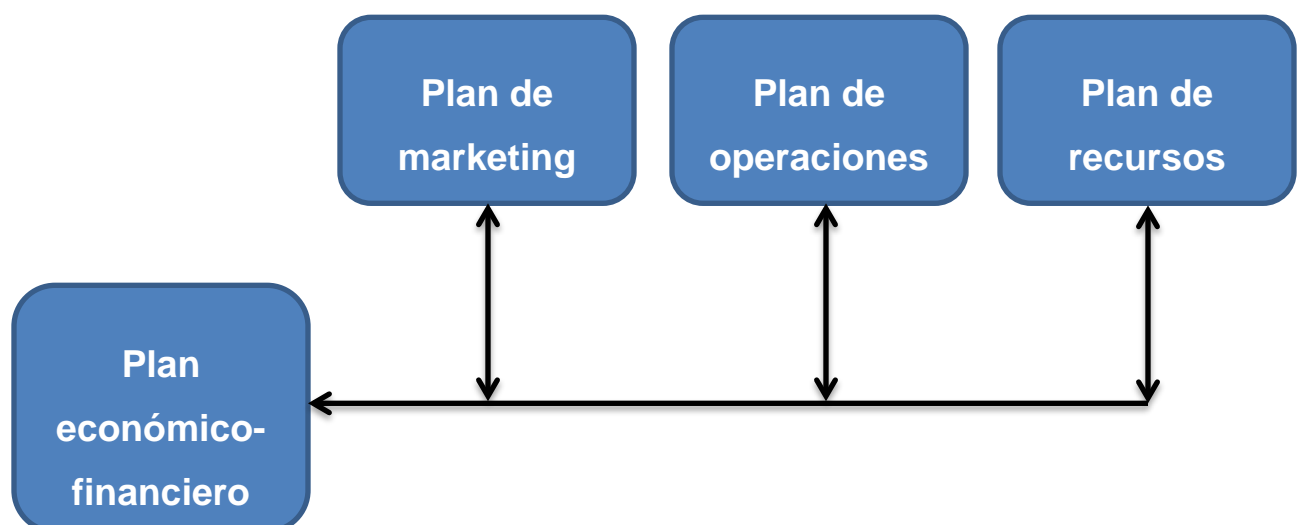
- Características de las operaciones de las distintas áreas de la empresa
 1. Plan de marketing
 2. Plan de operaciones
 3. Plan de recursos humanos
 4. Plan económico-financiero
- Capacidades, conocimientos, habilidades y recursos del equipo empresarial
 - Jefe de cocina: experiencia como cocinero en distintos tipos de restaurantes (restaurantes de carnes a la parrilla y comida francesa). Formación como técnico en cocina. Capacidad para preparar grandes cantidades de alimentos y platillos. conocimiento en una amplia gama de platillos nacionales e internacionales.
 - Nutriólogo: experiencia como asesor nutricional y consulta nutricional en el sector salud. Formación como licenciado en nutrición. Capacidad para brindar asesoría sobre las propiedades de los alimentos, la forma en que deben ser preparados y las porciones necesarias para cada persona.
- Características de los emprendedores: para el caso del presente proyecto los emprendedores son 2 personas: Lic. Ricardo Israel Aguilar Sanabria al cual se le llamará emprendedor 1 e Ing. Ismael Sanabria al que se le llamará emprendedor 2.

- Experiencia (emprendedor 1)
 - experiencia como empleado de un restaurante (mesero y ayudante general) y de una cafetería (mesero y ayudante de cocina). Además de experiencia en dirigir equipos de trabajo (coordinador de equipo de ventas).
 - Formación profesional en administración de empresas, así como estudios de posgrado en administración.
 - Capacidad para administrar recursos, dirigir personal, analizar situaciones problemáticas y tomar decisiones. Así como capacidad para manejar distintas herramientas (programas computacionales, bases de datos de INEGI, entre otros) de ayuda para la operación y la toma de decisiones.
 - Recursos propios para el aporte de inversión
- Experiencia (emprendedor 2)
 - Experiencia como dueño de un local de comida corrida, mejor conocido como “cocina económica”. Además de experiencia en dirigir una MYPYME de publicidad con 5 trabajadores.
 - Formación profesional como ingeniero computacional
 - capacidad para administrar y utilizar diversas herramientas y programas computacionales; capacidad para dirigir personal, capacidad de negociación y
 - recursos propios para el aporte de inversión y disponibilidad de automóvil.

4 CAPITULO IV: DISEÑO DE LOS PLANES DE LAS DISTINTAS ÁREAS Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Derivado de los pasos para la realización del modelo estratégico, los cuales están basados en la literatura de plan de negocios de Weinberger Villarán (2009) y

Naveros Arrabal & Cabrerizo Dumont (2009), en el presente capítulo se desarrollan los planes de las distintas áreas funcionales de la empresa, los cuales son: el plan de marketing, el plan de operaciones, el plan de recursos humanos y el plan económico-financiero. Los primeros tres planes se realizan con el propósito de brindar una guía de las acciones y procedimientos que se deben realizar al momento de iniciar las operaciones de la futura empresa. En el último plan se lleva a cabo un análisis económico-financiero de todos los aspectos del negocio integrados en el modelo estratégico hasta este punto, con los objetivos principales de determinar el capital necesario para la puesta en marcha del proyecto y calcular el beneficio esperado a mediano plazo. Finalmente se realiza una evaluación final del proyecto, la cual consiste en evaluar todos los aspectos del negocio y determinar su viabilidad. En la Figura 3 se representa el proceso que se llevara a cabo en este capítulo.



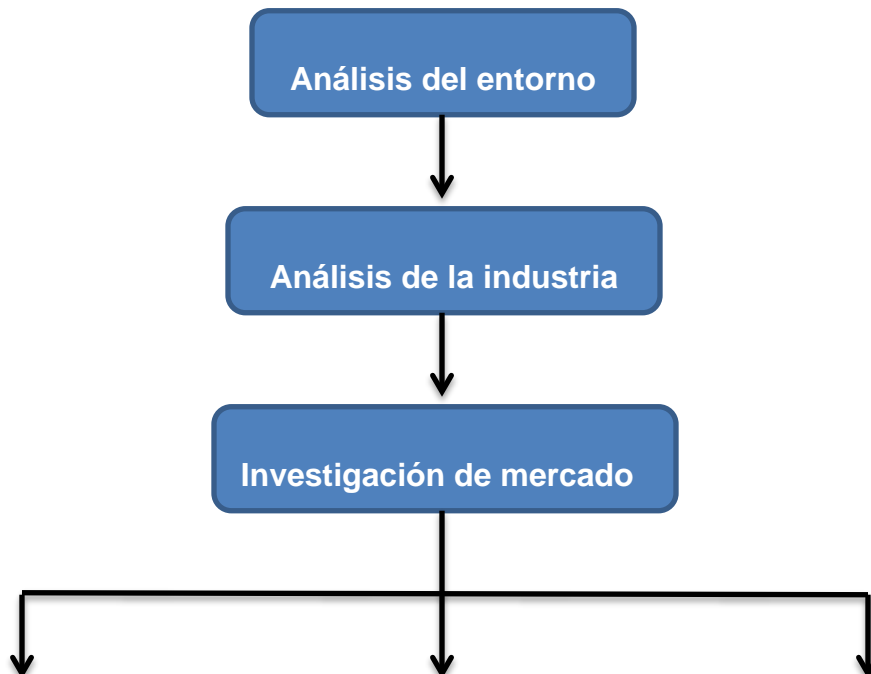
Esquema 1: mapa conceptual sobre el desarrollo de los planes de las distintas áreas

La Figura 3 muestra el proceso que se sigue en la elaboración de los planes de las áreas funcionales de la empresa y como estos son evaluados desde todas las perspectivas que influyen en el proyecto.

4.1 PLAN DE MARKETING

De acuerdo con Weinberger Villarán (2009) una vez realizado el estudio de mercado es posible llevar a cabo un plan de marketing ya que se conocen aspectos tales como: cuál es el perfil del cliente, cuál es el número de clientes potenciales, cuál es el segmento de mercado que se desea atender, cuáles son los atributos del producto o servicio que le dan valor al cliente, cuáles son las características de los competidores, entre otros.

El plan de marketing que se lleva a cabo en este proyecto está basado en la metodología de Weinberger Villarán (2009) el cual se resume en la figura 4.



Los primeros cuatro pasos de la figura 4 para el desarrollo del plan de marketing ya fueron llevados a cabo en capítulos anteriores de este proyecto, por tal motivo esta sección se centrará en desarrollar el paso final, es decir, la mezcla de marketing.

4.1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

En el primer paso del esquema 2, es decir, en el análisis del entorno se determinó que existen factores sociales, económicos y políticos-gubernamentales que justifican la creación de un proyecto como el que se propone en esta investigación, tales como la crisis de obesidad que vive actualmente el país, que el estatus socio-económico de las personas está relacionado directamente con el sobrepeso y la

obesidad (lo cual conlleva a la decisión de enfocar el proyecto del restaurante de comida saludable hacia una zona con alto poder adquisitivo); y por último los esfuerzos que llevan a cabo los gobiernos tanto federales como estatales para frenar y disminuir los índices de sobre peso y obesidad en la población.

4.1.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

Una vez identificada y justificada la idea de negocios mediante el análisis del entorno se realizó el análisis de la industria, que en este caso fue un análisis de la industria restaurantera mexicana, en el cual se determinaron factores tales como la rama restaurantera a la que pertenece el restaurante de este proyecto (restaurantes con servicios de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida), el número de establecimientos de cada rama restaurantera en el país, con lo cual se observó que las ramas con mayor número de establecimientos son aquellas que ofrecen alimentos relacionados con el sobrepeso y la obesidad, lo cual refleja uno de los problemas de la alimentación en México. También se encontró que el tipo de establecimientos que genera mayores ingresos en la industria restaurantera son los restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida, esto a pesar de no ser la rama con mayor número de establecimientos. Otro factor es que el estado con mayor representatividad de establecimientos de la industria restaurantera es la Ciudad de México y solo alrededor del 15% del total son restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida, aun cuando esta rama es la que mayores ingresos genera a nivel nacional. Finalmente se observó que la gran mayoría de los establecimientos restauranteros del país son micro y pequeñas empresas con 10 empleados o menos, lo cual brinda una mayor viabilidad al proyecto.

4.1.3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

En la investigación de mercado se determinaron 3 factores principales, los cuales son: el segmento de mercado al que va dirigido el restaurante, la competencia que existe en el mercado objetivo y los proveedores necesarios para llevar a cabo las actividades eficientemente. En primer lugar se determinó a los clientes potenciales del

restaurante basándose en los ingresos de la población ocupada de cada una de las delegaciones de la Ciudad de México; de tal forma que se eligió una zona de la ciudad con alto porcentaje de ocupación y altos niveles de ingresos (Ciudad Santa Fe).

4.1.4 DEFINICIÓN DEL SEGMENTO DE MERCADO

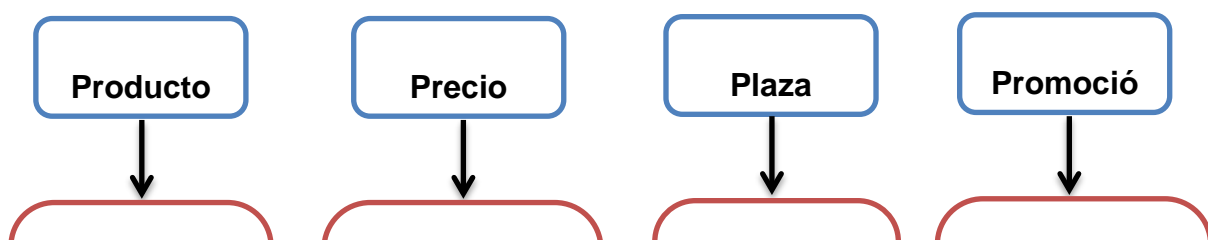
Una vez definida la zona donde se establecerá el restaurante, fue necesario delimitar el segmento de mercado al que se dirigirá el restaurante ya que Ciudad Santa Fe es una zona muy grande, además de que es preciso definir un lugar para la ubicación del restaurante ya que es necesario determinar la competencia que se tendrá en dicho lugar. Por lo anterior se consideró a la colonia Santa Fe Centro de Ciudad como un lugar factible para el establecimiento del restaurante (ya que es una de las colonias más importantes de Ciudad Santa Fe), de tal manera que el segmento de mercado se delimito a la zona de Santa Fe Centro de Ciudad y sus alrededores.

Una vez definido el segmento de mercado, se determinó el número de competidores tanto directos como indirectos que existen en esta zona y así mismo se hizo una breve reseña de sus principales caracterizas, con la finalidad de definir quienes serán los principales competidores que tendrá el restaurante.

Finalmente se definió quienes son los proveedores que resultarían más idóneos para el restaurante, proponiendo al menos 2 para cada insumo que se necesite. Lo anterior se hizo considerando las características de distintos proveedores (sus precios, lugar de ubicación, servicios y servicios de postventa, calidad de sus productos, etc.).

4.1.5 LA MEZCLA DE MARKETING (ESTRATEGIA DE MARKETING)

La mezcla o estrategia de marketing se utiliza para posicionar el producto o servicio que se ofrece en el mercado objetivo. La mezcla de marketing también es conocida como las “4 P: producto/servicio, precio, plaza y promoción” (Weinberger Villarán, 2009). Es importante señalar que en cada uno de estos apartados se deben definir todas las características posibles, las cuales se muestran en la figura 5.



En la figura 5 se mencionan las principales características de cada uno de los elementos de la mezcla de marketing. Cabe señalar que Weinberger Villarán (2009) menciona que pueden existir más características de cada elemento y que no todas las características de cada elemento se pueden definir, esto dependerá del producto o servicio que se trate.

4.1.5.1 Producto (Desarrollo del concepto de producto/servicio)

El concepto del restaurante es el de un servicio de comida saludable para las personas que gustan de cuidar su alimentación sin sacrificar por ello el placer de comer.

¡Sanísimo! Restaurante será un establecimiento que brinde alimentos y comidas completas saludables a precios accesibles, tomando en cuenta las necesidades nutricionales de las personas en general y las condiciones particulares de aquellas personas que así lo deseen, mediante asesoría nutricional gratuita y comidas especiales para las personas que sigan algún tipo de régimen alimenticio, de tal manera que el restaurante ofrezca comida saludable en general, tomando en cuenta

las propiedades de cada platillo y que también brinde alimentos especializados para los clientes que tengan algún tipo de dieta; lo cual hará único al restaurante.

Algunos puntos importantes del negocio son que los platillos deben ser, además de saludables, deliciosos y con buena presentación; que el servicio sea rápido, limpio y cortés; que la asesoría nutricional sea gratuita para los clientes, que las comidas especiales (para las personas con algún régimen alimenticio) tendrán cotos distintos a los de la carta (estos dependerán del costo de su preparación), que las instalaciones del restaurante brinden la idea de salud, belleza y alimentos deliciosos; y que se tendrá servicio a domicilio y servicio de comedor para empresas.

4.1.5.2 Precio (estrategia de precio)

De acuerdo con las estrategias de precio que menciona Weinberger Villarán (2009), el restaurante seguirá una “estrategia de calidad alta” ofreciendo productos y servicios de alta calidad a un precio medio. En la tabla 10 se encuentran las estrategias de precio a las que se hace referencia en este párrafo.

TABLA 13: TABLA DE POSIBLES COMBINACIONES ENTRE CALIDAD Y PRECIO

Precio	Calidad alta	Calidad media	Calidad baja
Precio alto	<i>Estrategia de recompensa</i>	<i>Estrategia de margen excesivo</i>	<i>Estrategia de robo</i>
Precio medio	<i>Estrategia de calidad alta</i>	<i>Estrategia de valor medio</i>	<i>Estrategia de falsa economía</i>
Precio bajo	<i>Estrategia de súper valor</i>	<i>Estrategia de buen valor</i>	<i>Estrategia de economía</i>

Fuente: Weinberger Villarán (2009). Plan de negocios. Pág. 79

El restaurante se enfocará en la estrategia de calidad alta debido a que se pretende que el precio sea uno de los principales atractivos para los clientes potenciales. Se utilizará un precio medio por 2 razones principales, la primera es que en la zona en donde se pretende establecer el restaurante los precios que se pagan por los alimentos son en su mayoría altos; y la segunda es porque los costos de mantener un restaurante en esta zona pueden llegar a ser muy elevados, lo cual hace difícil o inviable ofrecer precios bajos.

La estrategia de calidad alta se utilizará con el propósito de atraer el mayor número de clientes posible, sacrificando un margen alto de utilidad unitaria pero con la intención de compensar esto con un mayor posicionamiento en el mercado y por lo tanto con un mayor número de ventas.

De acuerdo con Weinberger Villarán (2009) en esta sección se establecen los precios de los productos o servicios que serán ofrecidos, sin embargo como el menú que se ofrecerá en el restaurante aún no ha sido creado, no es posible establecer los precios en este trabajo, sin embargo si es posible establecer la política de precio que tendrá el restaurante, la cual se llevara a cabo de la siguiente manera: se realizará un cálculo para obtener el costo unitario de cada platillo del restaurante y a ese costo sumarle un porcentaje de ganancia que valla del 30% al 40%, tomando en cuenta para esto los precios de los principales competidores, la percepción que tengan los clientes de cada platillo, la demanda de los servicios y el poder adquisitivo de los clientes. Todos estos elementos son mencionados por Weinberger Villarán (2009) como factores para establecer el precio del bien o servicio, sin embargo para la política de precios del restaurante estos serán tomados en cuenta solo para establecer el porcentaje de ganancia.

4.1.5.3 Plaza (estrategia de plaza o distribución)

De acuerdo con Weinberger Villarán (2009) el objetivo principal de esta estrategia es establecer la forma en que el producto o servicio llegará al consumidor final. Es importante considerar que los servicios que brindará el restáurate se venden directamente a los clientes sin que intervengan ningún tipo de distribuidor o

intermediario. En el esquema 4 se representa el canal de distribución que utilizará la empresa para llegar a sus clientes.

De acuerdo con Weinberger Villarán (2009) el tipo de canal de distribución que utilizará el restaurante es el denominado “exclusivo” ya que los servicios llegan directamente del restaurante al consumidor final.

Como se mencionó en el apartado de “identificación de la competencia”, la plaza o ubicación que se eligió para el restaurante es al desarrollo de usos mixtos “Pasaje Santa Fe”. Este desarrollo se ubica en el centro de la colonia Santa Fe Centro de Ciudad y en él se encuentra una variedad de establecimientos tales como restaurantes, cafeterías, bares, tiendas de conveniencia y hasta un banco. Aunado a lo anterior, el desarrollo está cerca de los principales centros de trabajo de la zona y de la universidad Iberoamericana, por lo cual existe una gran afluencia de personas diariamente.

Esta ubicación es excelente para el restaurante ya que se aprovecha la afluencia de personas que generan el resto de los establecimientos y la ubicación del desarrollo, sin embargo como se mencionó en el apartado de “identificación de la competencia” es necesario considerar al momento de iniciar las operaciones la disponibilidad de los locales, las características físicas de los locales disponibles, los costos de arrendamiento en la fecha de inicio, así como cualquier otro factor que afecte el establecimiento del restaurante en esta ubicación.

4.1.5.4 Promoción (estrategia de promoción)

De acuerdo con Weinberger Villarán (2009) la promoción hace referencia a la forma en que la empresa comunicará y dará a conocer su producto o servicio, así como sus beneficios en el mercado objetivo. Weinberger Villarán (2009) también menciona que las actividades de promoción son las siguientes:

1. Actividades de publicidad
2. Marketing directo
3. Venta personal
4. Promociones de ventas
5. Cupones
6. Sorteos
7. Promociones conjuntas
8. Programas de fidelidad
9. Relaciones publicas

Las actividades de promoción que llevará a cabo el restaurante se describen en la tabla 14. Estrategias

TABLA 14: ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN DE ¡SANISIMO! RESTAURANTE

Actividades de publicidad	Estas actividades se llevarán a cabo mediante la entrega de volantes publicitarios a las personas que transiten, trabajen y estudien en la zona de Ciudad Santa Fe y principalmente en Santa Fe Centro de Ciudad y sus alrededores, entregando la propaganda directamente en los centros de trabajo (siempre que sea posible). En dicha propaganda se explicaran los servicios, algunos precios y las promociones vigentes del restaurante. Esta publicidad se realizará en intervalos de tiempo de uno a dos meses.
----------------------------------	--

<p>Marketing directo</p>	<p>Mediante actividades como pequeñas encuestas de satisfacción a nuestros clientes o el servicio de asesoría nutricional, se planea crear una base de datos de clientes (con autorización previa) para hacerles llegar publicidad y promociones de manera personal utilizando medios tales como el correo electrónico o las redes sociales. También se planea llevar a cabo encuestas que permitan entre otras cosas, hacer una base de datos de clientes potenciales para el mismo fin.</p>
<p>Venta personal</p>	<p>Se pretende crear y mantener relaciones con los clientes mediante un servicio rápido, limpio y cordial; el servicio gratuito de asesoría nutricional, el sabor y presentación de los platillos; y la relación precio-calidad de estos.</p>
<p>Promociones de ventas</p>	<p>Se planea que cada mes el restaurante ofrezca promociones distintas con el propósito de atraer una mayor cantidad de clientes. Un ejemplo de estas promociones puede ser el regalo de una bebida en la compra de algún alimento o platillo del restaurante. Estas promociones se anunciarán en la publicidad que se repartirá en las calles y afuera del establecimiento mediante publicidad estática.</p>
<p>Programas de fidelidad</p>	<p>El principal programa de fidelidad que llevara a cabo el restaurante es la asesoría nutricional gratuita a nuestros clientes, ya que está recomendará muchos de los platillos y alimentos que ofrece el restaurante. Otra forma mediante la cual se pretende crear fidelidad es con la celebración de contratos con empresas para la entrega de alimentos a su personal; para esto se tendrán acercamientos directos a las empresas y se creará publicidad con este fin. Por último se</p>

	<p>tratará de fidelizar a los clientes mediante los mensajes que se muestren en la temática del restaurante y en la publicidad, ya que se aludirá a las propiedades de ciertos alimentos y a los beneficios de la alimentación saludable.</p>
<p>Relaciones publicas</p>	<p>El restaurante llevará a cabo estrategias de comunicación tanto internas como externas. La comunicación interna consistirá en las reglas y políticas del restaurante, con la finalidad de que los empleados comuniquen ciertos mensajes a los clientes mediante su trabajo y así generar opiniones positivas en nuestros clientes. La comunicación externa se llevará a cabo mediante la publicidad y las promociones pero también por medio de acercamientos directos a las empresas con la finalidad de comunicar los beneficios de nuestros servicios. Con lo anterior se buscará generar opiniones positivas que permitan, por ejemplo, celebrar contratos con empresas para la entrega de alimentos a su personal.</p>

Fuente: elaboración propia

La estrategias de promoción que llevara a cabo el restaurante están descritas en la tabla 14; sin embargo, cabe señalar que gran parte del posicionamiento del restaurante dependerá de la diferenciación que este tiene del resto de la competencia, es decir, de sus ventajas competitivas; por tal motivo es muy importante tomar en cuenta los servicios que hacen diferente al restaurante, los cuales se enlistan a continuación:

1. Ser un restaurante de comida a la carta especializado en platillos y alimentos saludables.
2. Ofrecer platillos y alimentos especiales para las personas que tengan algún tipo de dieta o régimen alimenticio.

3. Servicio de asesoría nutricional gratuita para los clientes del restáurate.
4. Venta de comida “rápida” como sándwiches, baguettes, pastas, ensaladas, zumos, entre otros; elaborados con ingredientes y productos saludables.
5. Servicios de comedor para los empleados de las empresas con las que se tenga convenio.

De acuerdo con Weinberger Villarán (2009) el utilizar las ventajas competitivas para diferenciarse de la competencia y tratar de ser recordado por algún atributo en especial, se puede considerar como una estrategia de posicionamiento, dicha estrategia también será utilizada por el restaurante mediante las estrategias de promoción, con la finalidad de conocer si existe una demanda lo suficientemente grande que valore el beneficio de los atributos distintivos del restaurante o si es necesario cambiar algún atributo de los servicios del restaurante.

BIBLIOGRAFÍA:

Condimentados, C. N. (s.f.). CANIRAC. Obtenido de Camara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados:
<http://canirac.org.mx/images//files/TODO%20SOBRE%20LA%20MESA%20ESTUDIOS%20DE%20LA%20INDUSTRIA.pdf>

DAVID, FRED R. (2008). Conceptos de Administración Estratégica. México: PEARSON EDUCACIÓN.

Drewnowski, A. (2007).

GestioPolis.com, E. (12 de abril de 2001). Gestipolis. Obtenido de ¿Qué es un plan de negocios?: <http://www.gestipolis.com/que-es-un-plan-de-negocios/>

Instituto Mexicano para la competitividad A.C. (11 de Marzo de 2015). Obtenido de IMCO: http://imco.org.mx/banner_es/kilos-de-mas-pesos-de-menos-obesidad-en-mexico/

MexicanBusinessWep. (23 de Agosto de 2013). Oportunidades de negocios en México. Obtenido de La comida saludable es oportunidad de negocios:

<http://www.mexicanbusinessweb.mx/tendencias-de-consumo-en-mexico/la-comida-saludable-es-oportunidad-de-negocio/>

Molina Morejón, V. M. (2013). Modelo de negocios de las Pyme: Un análisis de sus manejos financieros. *Revista panorama administrativo*, 69-82.

Naveros Arrabal, J. A., & Cabrerizo Dumont, M. d. (2009). Plan de Negocios. En J. A. Naveros Arrabal, & M. d. Cabrerizo Dumont, *Plan de Negocios* (págs. 6-13). Vertice.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocios*. Nueva Jersey: Deusto, Centro Libros PAPF, S. L. U.

OXFAM México. (9 de Junio de 2014). Obtenido de <http://www.oxfamexico.org/comunicado-de-prensa-2/#.V8B4JJh97IU>

Reyes Ponce, A. (2004). *Administración moderna*. Ciudad de México: Limusa S.A. de C.V.

Ricart, J. E. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*, 12-25.

Ronda Pupo, G. A., & Marcané Laserra, J. A. (2004). De la estrategia a la dirección estatégica. Modelo de dirección estratégica integrada. Acercamiento a la complementación de los niveles estratégico, táctico y operativo. Priemra parte . *Ciencias de la información* Vol. 35, no. 1, 13-18.

Ruiz Massieu, D. (2011). ¿Modelo de Negocio o Business Plan? *Dirección Estratégica*.

SAGARPA. (Marzo de 2014). *Secretaria de Economía*. Obtenido de http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/93746/Proyecto_EXPORESTAURANTES.pdf

Steiner, G. A. (2009). Planeación estratégica . Ciudad de México: CECSA, México.

Weinberger Villarán, K. (2009). Plan de negocios. USAID/Perú.

www.FranchiseStore.mx. (08 de Febrero de 2012). Franchise Store. Obtenido de Comida saludable, oportunidad de negocios:

<http://franquiciasfranquicias.com/blog/comida-saludable-oportunidad-de-negocio/>

