



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES

PLAN DE NEGOCIO DE “CALIDA FORNAX TACOS+CERVEZA”

TESIS QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN:

JOSÉ ALBERTO VALENZUELA DAGNINO

DIRECTORA DE TESIS:

VIRGINIA MARGARITA GONZÁLEZ ROSALES



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES,
CAMPUS ENSENADA.



Plan de negocios de Calida Fornax tacos+cerveza

TESIS

PARA CUBRIR LOS REQUISITOS NECESARIOS PARA OBTENER EL TÍTULO DE

Maestría en administración

PRESENTA

José Alberto Valenzuela Dagnino
Matrícula: 310556

A quien el Comité de Tesis autoriza el trabajo terminal y de acuerdo con el
Art. 19 del R.G.E.P.E.P, emite los siguientes votos aprobatorios mediante rubrica:

Dra. Virginia Margarita González Rosales
DIRECTOR

Dra. Olivia Denisse Mejía Victoria
SINODAL

Dr. Oscar Galván Mendoza
SINODAL

“Por la Realización Plena del Ser”

CONSTANCIA DE APROBACIÓN



Director de tesis: _____
Dra. Virginia Margarita González Rosales.

Aprobado por los Integrantes del Sínodo:



1.- _____
Secretario: Dra. Olivia Denisse Mejía Victoria



2.- _____
Sínodo: Dr. Oscar Galván Mendoza

Dedicatoria

A mi hija Sofía, quien es mi impulsor a seguir adelante, la persona que me hace levantarme temprano, irme a dormir tarde, reír y llorar sabiendo que todo vale la pena, lo ha valido y seguiremos haciendo que así siga siendo.

Agradecimientos

A mis padres, quienes soy lo que soy gracias a ellos, a mi familia que me hace sentirme orgulloso, mi directora de tesis la Dra. Margarita González quien me ayudó a través de todos los grados de la maestría y a CONACYT la cual fue una institución que me apoyó para estudiar esta maestría.

Resumen

El trabajo que se presenta es un plan de negocios para un restaurante donde su enfoque es presentar diferentes tipos de tacos, desde los tradicionales, de mariscos de la región y una línea gourmet, al igual que cervezas comerciales y artesanales de la región y otras partes del país, el concepto que se desea es que represente la zona de las Californias (Baja California, Baja California Sur y California en EE. UU.) donde interactúan culturas de todas partes de México y parte del sur de California, por lo que la decoración del lugar, los platillos y la presentación de las bebidas va a tener algún distintivo de la zona.

También se destaca como servicios la facturación del consumo, hacer pedidos mediante una aplicación y pasar a recoger y un drive-thru o autoservicio, al igual que servicio de meseros dentro del mismo, la zona en la que se desea implementar el restaurante es en la entrada de la ciudad de Ensenada, a la orilla de la playa, para que la vista sea parte del concepto.

ÍNDICE

Capítulo 1. Marco teórico.....	Pág. 10
1.1 Introducción	Pág. 10
1.2 Contexto y antecedentes.....	Pág. 12
1.3 Objetivos.....	Pág. 24
1.3.1 Objetivo General.....	Pág. 24
1.3.2 Objetivos específicos.....	Pág. 24
1.3.3 Justificación del estudio.....	Pág. 25
Capítulo 2. Cuerpo del plan de negocio.....	Pág. 27
1.1 Nombre de la empresa	Pág. 27
1.1.1. Lema y logotipos.....	Pág. 27
1.2 Descripción de la empresa.....	Pág. 30
1.2.1. Giro o sector.....	Pág. 31
1.2.2. Tamaño.....	Pág. 31
1.2.3. Ubicación.....	Pág. 31
1.2.4. Descripción breve de producción o servicio.....	Pág. 33
1.3 Misión de la empresa.....	Pág. 34
1.4 Visión de la empresa.....	Pág. 34
1.5 Objetivos de la empresa.....	Pág.34
1.6 Ventajas competitivas.....	Pág.34
1.7 Análisis de la industria o sector.....	Pág.35
1.8 Productos y/o servicios de la empresa.....	Pág.35
1.9 Impacto tecnológico, económico y ambiental.....	Pág.35
Capítulo 2. Mercado.....	Pág. 36
2.1 Estudio de Mercado.....	Pág. 36
Capítulo 3. Producción	Pág. 110
3.1 Especificaciones del Producto.....	Pág. 110
3.2 Descripción del proceso de producción.....	Pág. 110
3.3 Características de la tecnología.....	Pág. 113
3.4 Equipo e instalaciones.....	Pág. 114

3.5 Manejo de inventarios.....	Pág. 116
3.6 Diseño y distribución de la planta y oficinas.....	Pág. 116
3.7 Mano de obra requerida.....	Pág. 115
3.8 Programa de producción.....	Pág. 116
Capítulo 4. Finanzas.....	pág. 135
4.1 Sistema contable de la empresa.....	Pág. 135
Capítulo 5. Aspectos legales.....	Pág. 137
Referencias.....	Pág.142

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Logotipo de la empresa.....	Pág. 25
Figura 2 Localización.....	Pág. 27
Figura 3 La delimitación del terreno.....	Pág. 28
Figura 4 Distribución del restaurante.....	Pág. 28
Figura 5 Principales competidores de tacos.....	Pág. 39
Figura 6 Principales competidores de cerveza.....	Pág. 41
Figura 7 Principales competidores en tacos y cerveza.....	Pág. 43
Figura 8 Resultados del jueceo.....	Pág. 46
Figura 9 Perfil del arquetipo.....	Pág. 51
Figura 10 TAM, SAM Y SOM.....	Pág. 59
Figura 11 Máximo grado de estudios.....	Pág. 61
Figura 12 Hijos menores de edad.....	Pág. 62
Figura 13 Habitualmente asiste a restaurantes.....	Pág. 62
Figura 14 Habitualmente vas a cervecerías.....	Pág. 63
Figura 15 Con quién sueles comer.....	Pág. 64
Figura 16 Con quién sueles ir por cerveza.....	Pág. 64
Figura 17 Consume cerveza en restaurante.....	Pág. 65
Figura 18 Frecuencia de asistencia a restaurantes.....	Pág. 66
Figura 19 Frecuencia de consumo de tacos.....	Pág. 66
Figura 20 Frecuencia de consumo de cerveza.....	Pág. 67
Figura 21 Aceptación de restaurante con cerveza.....	Pág. 68
Figura 22 Cantidad de consumo de tacos.....	Pág. 69
Figura 23 Cantidad de cervezas consumidas por género.....	Pág. 70
Figura 24 Cantidad de cervezas consumidas.....	Pág. 70
Figura 25 Disponibilidad para pagar adicional por servicio a domicilio.....	Pág. 71
Figura 26 Interés por drive thru.....	Pág. 72
Figura 27 Tacos que más consumes.....	Pág. 73

Figura 28 Tacos que te gustaría probar.....	Pág. 74
Figura 29 Estilos de cerveza favoritos.....	Pág. 75
Figura 30 Cervecerías favoritas.....	Pág. 76
Figura 31 Taquería de preferencia.....	Pág. 77
Figura 32 Mejor zona para colocar restaurante.....	Pág. 78
Figura 33 Gasto en restaurante.....	Pág. 79
Figura 34 Dispuesto a pagar por un taco.....	Pág. 80
Figura 35 Dispuesto a pagar por un taco gourmet.....	Pág. 81
Figura 36 Dispuesto a pagar por una cerveza artesanal.....	Pág. 82
Figura 37 Promociones que más te gustarían.....	Pág. 83
Figura 38 Medio por el que te enteras de un lugar nuevo.....	Pág. 84
Figura 39 Diagrama de comercialización.....	Pág. 89
Figura 40 Recepción de insumos.....	Pág. 112
Figura 41 Proceso de pedido de productos.....	Pág. 114
Figura 42 Distribución de restaurante.....	Pág. 116
Figura 43 Organigrama empresarial de Calida Fornax.....	Pág. 124

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 competidores principales.....	Pág. 40
Tabla 2 Competencias principales en cervecerías.....	Pág. 42
Tabla 3 Competidores directos.....	Pág. 43
Tabla 4 FODA.....	Pág. 44
Tabla 5 Descripción de ítems.....	Pág. 45
Tabla 6 Arquetipos más afines con Calida Fornax.....	Pág. 50
Tabla 7 Población de hombres y mujeres por edad y porcentaje a nivel nacional.....	Pág. 52
Tabla 8 Nivel socioeconómico nacional.....	Pág. 54
Tabla 9 Población total de hombres y mujeres por entidad federativa, en Baja California.....	Pág. 55
Tabla 10 Nivel socioeconómico de Baja California.....	Pág. 56
Tabla 11 Población total en Ensenada de 14 a 64 años.....	Pág. 58
Tabla 12 Nivel de pobreza en Ensenada.....	Pág. 59
Tabla 13 Costo de producción tacos de mariscos.....	Pág. 94
Tabla 14 Costo de producción de tacos tradicionales.....	Pág. 97
Tabla 15 Costos de producción de tacos premium.....	Pág. 100
Tabla 16 Costos de producción de tacos de tripa y birria.....	Pág. 102
Tabla 17 Costos de producción de tacos de chicharrón y pollo.....	Pág. 103
Tabla 18 Costos de bebidas no alcohólicas.....	Pág. 104
Tabla 19 Costos de cervezas.....	Pág. 105
Tabla 20 Precios de tacos.....	Pág. 107
Tabla 21 Precios de bebidas.....	Pág. 108
Tabla 22 Estimación de ventas.....	Pág. 113
Tabla 23 Costos unitarios promedio.....	Pág. 114
Tabla 24 Costos fijos.....	Pág. 114
Tabla 25 Inversión inicial.....	Pág. 116
Tabla 26 Trámites de apertura.....	Pág. 120

PLAN DE NEGOCIOS DE “CALIDA FORNAX TACOS+CERVEZA”

Introducción

El presente plan de negocios tiene como objetivo establecer un restaurante y cervecería en la ciudad de Ensenada, Baja California, México. Ensenada es una ciudad conocida por su gastronomía y por ser una de las principales productoras de cerveza artesanal en el país. Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en 2018, la actividad económica de la ciudad se basa en gran medida en el turismo y la gastronomía, siendo esta última la principal fuente de empleo en la región.

En Ensenada, los tacos son una comida tradicional y muy popular entre los habitantes y turistas, siendo considerados un ícono gastronómico de la ciudad. Según una encuesta realizada por la empresa Consulta Mitofsky en el 2020, el 90% de los mexicanos declararon que los tacos son su platillo favorito y el 45% de los entrevistados los consideraron como uno de los alimentos que mejor representa la cultura mexicana. En este sentido, el establecimiento de un restaurante que ofrezca tacos de calidad es fundamental para captar la atención de los visitantes y habitantes de la ciudad.

Por otro lado, la cerveza artesanal es también un producto muy valorado en Ensenada, ya que la región cuenta con una gran variedad de cervecerías que producen bebidas de alta calidad. Según el Consejo Nacional de la Cerveza (Conacer), México es el cuarto productor de cerveza a nivel mundial y la cerveza artesanal representa el 10% de la producción nacional. Ensenada es una de las principales productoras de cerveza artesanal en el país, con más de 30 cervecerías registradas en la región. Esto demuestra la importancia de ofrecer cervezas artesanales en el menú de nuestro restaurante, ya que esto puede atraer a un público específico interesado en probar bebidas locales y diferentes.

En resumen, la ciudad de Ensenada es un lugar donde la gastronomía y la cerveza artesanal juegan un papel importante en la economía local y en la cultura de la región. Por lo tanto, el establecimiento de un restaurante y cervecería que ofrezca tacos y cervezas de alta calidad es una excelente oportunidad de negocio para satisfacer la demanda de los habitantes y turistas que buscan una experiencia culinaria auténtica y diversa.

Capítulo 1.- Marco teórico

Introducción

En el presente capítulo se observa la importancia de los tacos y la cerveza en la preferencia de los mexicanos, al igual que el impacto que se tiene en la economía del país en la industria alimenticia, los empleos generados en el sector agrícola y en el turismo. También se destaca el tamaño del sector cervecero siendo México el país del mundo que más exporta cerveza (Forbes, 2021).

1.1 Contexto y Antecedentes

Definido por el diccionario de la Real Academia (2003, pp. 112) como “tortilla de maíz enrollada con algún alimento dentro, típica de México”, el taco ha servido de alimento por un tiempo casi tan extenso como el que lleva de existencia la tortilla, es decir, al menos 500 años (Pilcher, 2006, pp. 87-125). Hoy día es peculiar que, en la comida diaria, con tan profundas raíces prehispánicas, el taco deba ser nombrado por un término castellano, en contraste con otros platillos nacionales cuyo nombre deriva claramente de palabras de la lengua nativa como tamalli, pozolli y molli (Pilcher, J. 1998).

Como los historiadores de la cultura lo han mostrado, las palabras literalmente expresan la realidad social y, en ese sentido, la palabra taco tiene una curiosa historia que inicia en la amplia difusión de su uso durante la era porfiriana. Si bien está relacionada con los puestos originales de comida callejera de las clases populares, la taquería se constituyó en un nuevo espacio social en el que comparten el trabajador y el sibarita. Siguiendo la ruta histórica del taco que trazan los diccionarios, los documentos de archivo, los libros de cocina y el arduo trabajo de campo, el presente ensayo pretende aportar luces en los orígenes de la cocina nacional vinculada con la clase trabajadora (Pilcher, 2006).

El taco es una de las principales formas de la alimentación en México. Este emblema cultural e identitario no ha sido verdaderamente estudiado como un objeto de intercambio económico. Algunos geógrafos han abordado el tema del ambulante (Monnet, 2007).

Por otro lado, el origen de la cerveza se remonta en la historia de la humanidad. Al parecer, la primera bebida fermentada que conoció el hombre fue la cerveza, y se cree que apareció junto con el pan de cebada. Es posible que alguien hubiese dejado el pan olvidado a la intemperie; la humedad y la flora bacteriana provocaron una fermentación natural. Al recogerlo, observó que el pan había segregado un líquido que le supo tan bien, que sucesivamente trató de reproducir el proceso. Es sabido que hace más de 6,000 años, en la tierra de los ríos Tigris y Éufrates, los sumerios elaboraban y consumían la cerveza (Fonseca V., 2007).

Actualmente, el panorama de la cerveza artesanal en México es prometedor. La oferta se estima en al menos 300 empresas artesanales de cerveza y su demanda prevé, en el corto plazo, un crecimiento de 0.5 a 5% en un mercado de 63 millones de consumidores con un consumo de 62 L anuales per cápita, según datos de FEMSA (Antúnez, 2013). Sin embargo, esto apenas es una pequeña proporción frente a las ventas multimillonarias de Anheuser-Busch InBev y Heineken con sus

marcas mexicanas, antes propiedad de Grupo Modelo y FEMSA-Cuauhtémoc-Moctezuma respectivamente.

La historia de la industria cervecera moderna en México transcurre en un lapso no mayor a un siglo. Si bien a finales de la década de 1880 ya existía la Cervecería Cuauhtémoc, Cervecería Modelo y la Compañía Cervecería Toluca y México, no es hasta 1927 que surge la empresa cervecera moderna, en la época existían 30 cerveceras, además de las anteriores, se encuentran Cervecería Moctezuma y Cervecería Sonora como las cinco de mayor producción y distribución (Recio, 2004).

Este conjunto se contraería en 1995 en dos grandes empresas Fomento Económico Mexicano, S.A. (FEMSA), controladora de la Cervecería Cuauhtémoc-Moctezuma, y Grupo Modelo, producto de las políticas neoliberales implantadas por los gobiernos en turno (Recio, 2004). Quince años después FEMSA dio a conocer la venta en 2010 de su rama cervecera a la empresa holandesa Heineken transacción que se concretó por un monto de siete mil 347 millones de dólares (Rojas y Rodríguez, 2010). Y finalmente, en 2013 Grupo Modelo es oficialmente propiedad de Anheuser-Busch InBev al cerrarse la operación de compra, valuada en unos 20,100 millones de dólares (CNNExpansión, 2013).

A la par de este proceso de extinción de la industria cervecera de capital mexicano, se da el surgimiento de la cervecería artesanal mexicana, que es posible definir como aquella que produce menos de 150 hl anuales y cumplen con la Ley de Pureza Alemana establecida en 1516 que indica que la cerveza artesanal sólo puede elaborarse con cuatro ingredientes: malta de cebada, agua, lúpulo y levadura en volúmenes pequeños y sin utilizar adjuntos (Camiruaga, A. I. 2013).

Las primeras fueron la cerveza Cosaco en 1995 y posteriormente en 1997 el restaurante-bar Beer Factory. Más tarde nace Cervecería Minerva en 2003, actualmente la más importante en términos de capital; en 2006 inicia operaciones

Primus y Calavera se funda en 2008; desde entonces el crecimiento ha sido exponencial (Morales, S/f).

Las pequeñas empresas en las cadenas productivas

En México, la importancia de las micro y pequeñas empresas, como columna vertebral de la economía que generan aproximadamente el 52 por ciento del producto interno bruto, y el 72 por ciento del empleo directo además de la aportación importante de empleo al país, datos del censo de 2019 del Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía (INEGI, 2020) Sin embargo éstas subsisten en medio de un mercado agresivo, demandante, con insuficiente acceso para actualizar su tecnología, trámites administrativos complejos, pocas facilidades para obtener créditos entre otros, de tal forma que podría pensarse que sólo es responsabilidad del gobierno impulsarlos, no obstante debería ser un trabajo conjunto, para conceptualizarlo de forma diferente que propicie un aparato productivo integral en el que se conserven entre otros factores modelos de empresas sustentables a largo plazo, con creación o mantenimiento de empleos, aumentando el ahorro de capital propio que favorezca su crecimiento (Forbes, 2021).

Pymes en México: alcance y contribución al producto

Las micro, pequeñas y medianas empresas son relevantes en México, tanto en lo que se refiere a producto, como a personal ocupado y a número de establecimientos. Según los resultados preliminares de los Censos Económicos 2009, en 2008 había 5.194.811 unidades que realizaron alguna actividad económica y en las cuales trabajaron 27.748.563 personas. De estos totales, 97,9% de las unidades y 87,2% del personal ocupado correspondieron en conjunto a la industria manufacturera, al comercio y a los servicios. Según estimaciones del Banco Mundial (BM, 2008), las pequeñas y medianas empresas (pymes) proporcionaron 52% del

PIB y representaron 99,6% de las unidades económicas, mientras que cifras de la Secretaría de Economía señalan que éstas contribuyeron con 64% del empleo (SE, 2008).

Importancia económica de la industria cervecera en México

La industria cervecera en México ha tenido un impacto significativo en la economía del país. Según la Cámara Nacional de la Industria de la Cerveza y de la Malta (CANICERM), la industria cervecera es una de las más importantes en el país, generando empleo, contribuyendo a la economía y generando ingresos fiscales significativos para el gobierno.

En términos de empleo, la industria cervecera emplea a más de 60,000 personas directamente y a más de 600,000 de manera indirecta. Además, según la CANICERM, la industria cervecera en México genera más de 5,000 millones de dólares en ingresos fiscales cada año. Estos ingresos fiscales son esenciales para el gobierno mexicano, ya que pueden ser utilizados para financiar programas sociales, infraestructura y otros gastos importantes del gobierno.

Otro factor importante es el impacto económico de la industria cervecera en la cadena de suministro. Según la Cámara Nacional de la Industria de la Cerveza y de la Malta, la industria cervecera utiliza una gran cantidad de materias primas nacionales, incluyendo cebada, maíz, lúpulo y otros insumos. Esto ayuda a apoyar la agricultura local y a generar ingresos para los agricultores y proveedores mexicanos. Además, la industria cervecera es un importante cliente para empresas de transporte, logística y otras empresas relacionadas con la cadena de suministro.

Según datos de la Cámara Nacional de la Industria de la Cerveza y de la Malta, la producción de cerveza en México ha aumentado en los últimos años. En 2020, la producción de cerveza en México alcanzó los

110.5 millones de hectolitros, lo que representa un aumento del 2.2% en comparación con el año anterior. Además, México es el cuarto productor de cerveza más grande del mundo, después de China, Estados Unidos y Brasil.

La exportación de cerveza también es un factor importante en la economía mexicana. Según la CANICERM, México exportó más de 3,000 millones de dólares en cerveza en 2019. Los principales destinos de exportación son los Estados Unidos, seguido de Canadá, Reino Unido, España y Brasil. La exportación de cerveza mexicana ayuda a generar ingresos y empleo en la economía mexicana.

En las últimas tres décadas el estudio del comportamiento de la industria cervecera se ha convertido en un tema de gran interés en los círculos de investigadores, funcionarios públicos y algunos organismos internacionales. Esto debido, en parte, a que la cerveza es una de las bebidas que tienen mayor demanda, no solo entre los consumidores especializados, sino también en el resto de los segmentos sociales. En ese sentido, diversos economistas (Rendón y Mejía, 2005; Rendón y Morales, 2014; Sánchez, 2016) han derivado el estudio de la industria cervecera hacia aspectos que la relacionan con la competencia empresarial, la elasticidad de su demanda o con la operación de las finanzas públicas. En algunos países es una industria que está dominada por grandes empresas, lo que la convierte en un foco ideal de estudio en la organización industrial (Parsons & de Vanssay, 2014).

A nivel mundial, en 2016 se produjeron aproximadamente 2 mil millones de hl de cerveza, siendo China el principal productor, con 414.2 millones de hl producidos y con una cuota de mercado de 21.7%, seguido de Estados Unidos de América (EUA) (221.4 millones de hl y 11.6% de cuota de mercado), Brasil (133.3 millones de hl y 7.0% de cuota de mercado); el cuarto lugar lo ocupa México con una producción de 105.0 millones de hl y 5.5% de cuota de mercado; el quinto lugar es Alemania (95.0 millones de hl

y 5.0% de cuota de mercado); y el sexto la Federación de Rusia (78.1 millones de hl y 4.1% de cuota de mercado) (Kirin Holdings, 2017).

Las aportaciones económicas de la industria cervecera se extienden en todo el país, debido a que esta industria demanda una gran cantidad de insumos del sector industrial (maquinaria, equipo y varios insumos) y del subsector agrícola, lo que se expresa en la generación de más de 55 mil empleos directos y 2.5 millones de empleos indirectos; además, de incorporar a su sistema de proveeduría a más de 92 mil productores de cebada (Cerveceros de México, 2014), y de tener 12,079 empleados en sus plantas industriales (INEGI, 2015).

De esta forma, en México la industria de la cerveza y la de la malta contribuyen con alrededor de 2% de las ventas de la industria manufacturera, la cual aporta el 17% al Producto Interno Bruto (PIB) nacional (con información de INEGI, 2017). Dentro de esta rama industrial, la elaboración de cerveza se ubica entre las catorce actividades más importantes del sector de un total de 291 clases, sólo después de la refinación de petróleo y la fabricación de vehículos automotores (INEGI, 2014). En este contexto, el fenómeno de la globalización alcanzó a los grupos cerveceros importantes en México (Grupo Modelo y grupo FEMSA Cuauhtémoc Moctezuma), de ahí su participación en el proceso de adquisiciones como estrategia en un contexto de competencia mundial.

Importancia económica de los Tacos en México

Los tacos son quizás uno de los productos culinarios más emblemáticos y consumidos en México. El taco callejero padece también de varios estigmas ya que aparece en la parte baja de la pirámide social y su consumo es asociado a un estilo de vida popular (García, 2010a). Sin embargo, los tacos se consumen prácticamente en todos los estratos

sociales. La génesis social de esta peculiar economía alimenticia trata de esclarecer las condiciones que favorecieron la aparición del mercado de tacos en la calle y la forma en que se llevan a cabo los intercambios de tacos por dinero en un mercado opaco.

El taco es una de las principales formas de la alimentación en México. Este emblema cultural e identitario no ha sido verdaderamente estudiado como un objeto de intercambio económico. Algunos geógrafos han abordado el tema del ambulante (Monnet, 2007; Meissonier, 2007), aunque sin ligarlo forzosamente al mercado de alimentos y focalizándose en las representaciones socio-espaciales (de Alba, 2005). Los economistas asocian los vendedores ambulantes a alternativas para escapar a la exclusión económica (Crevoisier et al., 2007), a formas económicas "desreguladas" (Portes et al., 1989) o a la economía "informal" (Lautier, 2004). La venta callejera en general es considerada por la disciplina económica como el resultado de desequilibrios estructurales del crecimiento latinoamericano (Mizrahi, 1989). La etnología concibe a los mercaderes de la calle como la respuesta de la población al capitalismo "dependiente" que se caracterizaría por el subdesarrollo, la crisis y la inflación (Babb, 1987).

El estudio de los ambulantes en México se explicaría tentativamente por la llamada "economía política" (Cross, 1998; Silva, 2010), es decir, por la colusión de los dirigentes sindicales y los responsables de la administración municipal. Muy pocas investigaciones recientes muestran la correlación entre la liberalización económica y la proliferación del comercio informal al menudeo en las calles mexicanas (Alba y Labazée, 2007).

La venta de tacos en la calle se puede entender históricamente como una actividad que llena los huecos de la cadena de distribución alimenticia (Braudel, 1979: 69–75). Esas prácticas económicas se constituyeron en mercados informales en muchas ciudades mexicanas. Salvo algunas notables excepciones (Pilcher, 2006a), los tacos han sido prácticamente ignorados por la academia.

Éstos han sido estudiados tangencialmente, bajo el prisma de las relaciones intrafamiliares y de poder (Vizcarra, 2001) o bajo la perspectiva de las redes sociales (Verschoor, 1997). Más ampliamente, los estudios sobre la venta callejera de alimentos se limitan a las épocas de crisis (Akindés, 1990) o a las economías en "vías de desarrollo" (Tinker, 1997). En un registro menos académico, los estudios sobre la cocina mexicana tienden a clasificar la variedad de la gastronomía nacional bajo una postura folklórica (Flores, 2003; Iturriaga, 1987; Chapa, 2008), poética (Novo, 1967), simbólica (del Muro, 2004), identitaria (Castillo, 1994) o bien, como la expresión de la "sabiduría popular" (Lomelí, 2004).

De tal suerte que prácticamente ningún estudio se aboca al estudio del comercio callejero bajo el prisma de las ciencias sociales (de la Pradelle, 1998; Hassoun, 2005; Parasie y de Raymond, 2005) de alimentos.

El consumo de tacos es una práctica alimenticia que se remonta en México a la época precolombina. No obstante, los tacos que se consumen hoy en día son más bien una invención de la modernidad (Pilcher, 2008: 26; García, 2010a) y no un mercado inmemorial como comúnmente se cree, ya que es técnicamente imposible producir tacos a gran escala sin las ventajas del mundo moderno (la máquina tortilladora industrial). Recordemos que hasta bien entrado el siglo XX, la producción de tortillas a base de nixtamal se hacía usando los instrumentos precolombinos tradicionales: el metate y el comal (Coe, 1994). Sophie Coe (2004) sugiere incluso que los tacos existen desde que se producen las tortillas puesto que éstas se consumen desde hace siglos acompañadas al menos de sal o chile.

En todo caso, la producción de tacos era artesanal hasta mediados de siglo XX y su consumo se limitaba esencialmente a la esfera doméstica. Hasta esa época el comercio de tacos era un mercado en ciernes, es decir, una actividad económica de supervivencia. Diversos estudios históricos sobre la Ciudad de México dan cuenta que existían tendajos en donde una "población flotante" se aprovisionaba de comida (Quiroz, 2005). Este caso, como el de Monterrey, sugiere que la demanda no es una población sedentaria, sino que está constituida por el universo de pasantes que circulan por el centro de la ciudad.

Para entender el mercado de tacos contemporáneo es necesario mirar hacia atrás en el tiempo y ver que la venta de tacos (dosificada) es precedida por la comercialización de carne a granel (volumen). Es efectivamente el pasaje de la venta a granel a la venta por unidad que da lugar al mercado de los tacos. La nueva técnica de producción de maíz es uno de los factores que favorecieron la comercialización de tacos a gran escala. La industrialización de la tortilla (Pilcher, 1998, 2006a, 2008; Bauer, 1990, 2001; Novelo y García, 1987; Aboites, 1989) fue determinante en el nacimiento del mercado de tacos. Sin embargo, el pasaje de la producción artesanal a la producción en serie indujo el abandono (por lo menos parcial) de la antigua técnica para elaborar la tortilla y la desaparición de sus propiedades nutritivas. En efecto, la tortilla es una de las formas más populares de preparar el maíz entre las 600 catalogadas en México (Fournier, 1999: 468).

El mercado de los tacos, como se conoce hoy en día, nace aproximadamente en los años cincuenta de forma paralela a la industrialización de la tortilla. Además de los aspectos inherentes a la cocina propiamente dicha, no podemos olvidar los factores estructurales que explican el nacimiento del mercado de los tacos. Antes de convertirse en una de las formas más populares de ganarse la vida, la venta de tacos era efectivamente una actividad marginal de bajo impacto económico. Para entender la venta de tacos es difícil ignorar el contexto social y cultural donde se desarrolla (Granovetter, 1985; Bourdieu, 2000; Fligstein, 1996).

Aunado a un bajo costo de admisión al mercado, el comercio de alimentos es por lo regular una actividad bastante rentable. Se podría decir que la baja densidad de la oferta alimenticia en Monterrey es una de las principales razones de la emergencia de los puestos informales de distribución de alimentos (García, 2007).

Por el lado de la demanda, los tacos pueden ser interpretados como una expresión de la "subalimentación" en México, fenómeno que se manifiesta de dos maneras. Una, por la disminución de la cantidad de cada ingesta y, dos, por la reducción de la calidad de los alimentos. La importancia del rubro alimenticio es capital, pues constituye el primer gasto de la unidad familiar en México. La importancia de la subalimentación es aún mayor si tenemos en cuenta que a lo largo

de los últimos veinte años, el presupuesto destinado a la alimentación pasó de 44% a 30% (Torres y Gasca, 2001).

Los tacos callejeros encajan perfectamente en las dos configuraciones anteriores. Es decir, a una disminución del consumo y/o a una degradación de la calidad de los alimentos. Los tacos se convierten así en una opción ideal pues son alimentos baratos y medianamente nutritivos. Los tacos se adaptan fácilmente a todos los presupuestos gracias a la posibilidad de consumirlos de manera "fragmentada" (Fournier, 1999). El mercado de tacos ofrece una fuente de subsistencia rentable para los vendedores y una fuente de calorías a bajo costo para los consumidores.

Objetivos

Objetivo General

Evaluar la factibilidad de la empresa Calida Fornax a través de un plan de negocio, en términos operativos, financieros, de mercado y administrativos.

Objetivos específicos

Analizar cada una de las áreas: operativa, financiera, de mercado y administrativa

- Determinar el perfil del consumidor para este tipo de productos.
- Determinar las características que deberán tener los productos que ofrecerá Calida Fornax.
- Identificar el mejor punto de venta y características del lugar para ofertar estos productos en la ciudad de Ensenada.

- Establecer los precios que los consumidores estarían dispuestos a pagar por los productos.
- Establecer los medios de comunicación más efectivos para llegar a los consumidores.

Justificación del estudio

Después de los primeros casos registrados de SARS-CoV-2 en México en el 2020 en donde según datos oficiales se han contagiado 7.5 millones al mes de abril de 2023 (Secretaría de Salud, 2023), ha dejado muchas enseñanzas, a la par de evidenciar áreas de oportunidad que tiene como sociedad, principalmente en el área sanitaria, forzando a interactuar de manera distinta entre las personas, la preferencia hacia los espacios abiertos, el ejercicio de hacer reuniones virtuales y en particular la necesidad del auto-servicio (*drive thru*) en los negocios de comidas o bebidas, entre otros, como medida para reducir la interacción y con esto minimizar las posibilidades de contagios. En este sentido, los comercios que ofrecen estos servicios han sido aquellos que ante la inesperada contingencia han podido adaptarse con mayor celeridad, pudiendo continuar con sus actividades, a diferencia de aquellos quienes tuvieron que cerrar, incluso de manera definitiva.

El *drive thru* es un servicio necesario ya que se cumple con el distanciamiento que las personas buscan hoy en día después de la pandemia por COVID 19, por otro lado también, se vive en una sociedad en donde el tiempo es un recurso muy escaso, debido a esto, la creciente demanda de comida rápida y la entrega a domicilio se ha disparado

exponencialmente en el mercado, en la última década con un valor de 226.6 mil millones al 2019 y un crecimiento anual compuesto del 6.2% según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2021). La tendencia es alimentarse fuera del hogar, por lo que las personas acuden a sitios que cumplan sus expectativas. La población Ensenadense busca en estos sitios un factor que los diferencie de los demás, que les brinde un mejor servicio y mejor calidad e innovación en la preparación de los alimentos.

Actualmente en la ciudad de Ensenada, lugar donde se pretende llevar a cabo la idea de negocio, se tiene el servicio de *drive thru* en las cadenas de comida rápida estadounidenses como Mc Donald's, Carl's Jr., Burger King, Kentucky Fried Chicken, Subway, Little Ceasars al igual que cafeterías con algún tipo de comida, sin embargo, ninguna de éstas ofrece como comida tacos y cerveza, productos de gran arraigo en la gastronomía local, por lo que se evidencia un nicho de mercado.

En este sentido, la industria de la cerveza artesanal ha logrado posicionarse en tiempo récord dentro de los consumidores nacionales. Sin embargo, al igual que otras industrias, para este sector el impacto de la pandemia ha resultado un desafío, que obligó a los productores de cerveza artesanal a reinventarse.

Si bien es cierto que la industria de la cerveza artesanal ha cautivado a un gran número de consumidores mexicanos, también se sabe que esto representa un pequeño porcentaje en comparación con el consumo generado hacia las grandes cerveceras. Aun así, el escenario de crecimiento se ha mantenido, de ahí la importancia de la aceptación y el poder brindar dicho producto en un restaurante de comida, es una atracción mutua donde la cerveza regional atrae al igual que la comida icónica de la cocina mexicana como lo son los tacos.

Hoy en día el crecimiento poblacional nos demuestra que Baja California pasó de contar con 3,155,000 habitantes en 2010 a 3,769,020 en 2020 con una tasa de crecimiento anual de 1.3% en esta década (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2021) por lo tanto, se puede asumir que dicho crecimiento repercute en una mayor demanda en los alimentos de la región, por lo cual se considera pertinente generar mayor oferta ante este creciente mercado que demanda alimentos, específicamente aquellos.

En "Calida Fornax Tacos + Cerveza" se tiene como objetivo tener la innovación en la preparación de alimentos, la diversidad en el menú en alimentos y bebidas, cervezas artesanales de la región y un servicio que le permita al cliente no bajarse de su vehículo si así se desea, esto con el fin de generar rapidez en el servicio y comodidad, al igual que el minimizar riesgos de contagio, debido a los tiempos de pandemia en los que nos encontramos.

La innovación no siempre debe ser tecnológica, también surge de la necesidad de crear un lugar con diferentes gastronomías, el servicio al cliente, el ambiente del lugar y el toque distintivo que la competencia no tiene (Brem,2008). La calidad surge de los comercios que están dispuestos a apostar por la implementación de un sistema de calidad.

En la actualidad, la gastronomía se ha convertido en un aspecto crucial para el turismo, la cultura y la economía de una ciudad. Un lugar gastronómico que cumpla con moda, aspectos de higiene que nos dejó la pandemia y que ofrezca una experiencia auténtica y de alta calidad es esencial para atraer tanto a la gente local como al turismo nacional e internacional.

En cuanto a la moda, un lugar gastronómico debe estar actualizado y ofrecer una experiencia innovadora y única para sus clientes. Según el

Consejo de Promoción Turística de México (CPTM), en 2019, el turismo gastronómico en México tuvo un crecimiento del 3,3%, lo que demuestra la importancia de este sector en el país. Por lo tanto, mantenerse a la moda y ofrecer una experiencia única ayudará a impulsar el turismo en la ciudad y atraer a más clientes.

La pandemia ha traído consigo una mayor preocupación por la higiene y la seguridad en los lugares públicos, incluyendo los lugares gastronómicos. Es importante que los lugares cumplan con los protocolos de seguridad e higiene para prevenir la propagación de enfermedades. Según una encuesta realizada por la consultora Deloitte en 2020, el 69% de los consumidores mexicanos aseguraron que la limpieza y desinfección son los aspectos más importantes para considerar al elegir un restaurante. Por lo tanto, garantizar la seguridad y la higiene en un lugar gastronómico es clave para atraer y retener clientes.

Además, un lugar gastronómico debe ofrecer una experiencia auténtica que refleje la cultura y la tradición de la región. En México, la gastronomía es una parte esencial de la cultura y la identidad del país. Ofrecer comida de la mejor calidad y cervezas regionales es una forma de destacar la identidad y la tradición de la región. Según un estudio realizado por la consultora Kantar en 2020, el 52% de los turistas mexicanos considera que la gastronomía es el principal atractivo para visitar una ciudad. Por lo tanto, ofrecer una experiencia auténtica y de alta calidad es esencial para atraer a turistas y promover la cultura local.

En conclusión, un lugar gastronómico que cumpla con moda, aspectos de higiene que nos dejó la pandemia y que ofrezca una experiencia auténtica y de alta calidad es esencial para atraer tanto a la gente local como al turismo nacional e internacional. La gastronomía es un aspecto crucial para el turismo y la cultura de una ciudad, y ofrecer comida

de la mejor calidad y cervezas regionales es una forma de destacar la identidad y la tradición de la región. Es importante que los lugares gastronómicos mantengan altos estándares de calidad, seguridad e higiene para atraer y retener a los clientes.

Capítulo 2. Cuerpo del plan de negocios

2. Naturaleza del proyecto

2.1 Introducción

El presente plan de negocio para un restaurante de tacos y cerveza en la ciudad de Ensenada, Baja California. El objetivo es desarrollar de manera objetiva los medios para facilitar y reducir los riesgos que se pueden presentar. Se ofrece una experiencia culinaria única que combine la rica tradición de los tacos mexicanos con una selección cuidadosamente hecha en cervezas artesanales y de marcas reconocida. Ensenada es una ciudad costera que tiene una gran cantidad de turismo nacional e internacional, lo que la convierte en un destino ideal para los amantes de la comida y la bebida. El enfoque en la calidad y la autenticidad de los productos, así como en la excelencia en el servicio al cliente, permitirá establecer como uno de los restaurantes más populares y reconocidos en la ciudad.

2.1 Nombre de la empresa

El nombre de la empresa que se propone en ésta plan de negocios es “Calida Fornax Tacos + Cerveza”, con el que se pretende identificar su actividad principal donde se servirán tacos y cervezas, el “Calida Fornax” es una de las teorías de donde se originó la palabra “California” donde en latín significa: tan cálido como un horno, se cree que los primeros monjes que llegaron a los estados de California (EE UU), Baja California y Baja California Sur (México), quienes dominaban el latín y bautizaron así a ésta zona por sus altas temperaturas (Chueca, I. G. ,2012). Con

esto quiero representar el concepto el cual será muy de la región, al igual que sus productos.

2.1.1. Lema y logotipos

El lema del restaurante será: “Tacos y cervezas de las Californias”. Con ello se trata de dar mención a los productos principales, al igual que su regionalización del concepto.

Figura 1

Logotipo de la empresa



Fuente: Elaboración propia

El propósito del logotipo es una distinción visual del giro de la empresa, sencillez, se realizó algo muy neutro.

1.1 Descripción de la empresa

Calida Fornax Tacos + Cerveza, consiste en el establecimiento de un negocio dentro del sector de restaurante-bar, ofreciendo una opción para aquellas personas

que están interesadas en comer variedad de deliciosos tacos y degustar cervezas artesanales, además de diferenciarse a las opciones tradicionales de taquerías. Debido a los ingredientes utilizados y el proceso de elaboración, Calida Fornax establece algo diferente en la ciudad de Ensenada. La idea es dirigirlo al público en general, incluyendo a aquellas personas que quieren probar de la gastronomía y cervezas regionales y que además se encuentran cansados de las mismas opciones de taquerías de toda la vida.

En México se tiene una gran cultura y creatividad a la hora de preparar su platillo más popular, el cual son los tacos, donde la imaginación nos ha llevado a reinventarnos una y otra vez a través del tiempo (Pilcher, J. 2006).

1.2.1. Giro o sector

“Calida Fornax Tacos + Cerveza” será una empresa que tendrá como giro el servicio restaurantero.

El restaurante estará cercano a la playa, donde es una zona muy representativa de nuestra región, con decoración que represente las Californias, su cultura, sus ecosistemas y su historia.

Además contará con un área de *Drive-thru* para que las personas que lleven prisa, deseen comer en otro lugar o quieran mantener la sana distancia puedan disfrutar de nuestra gastronomía sin tener que estar dentro de las instalaciones.

1.2.2. Tamaño

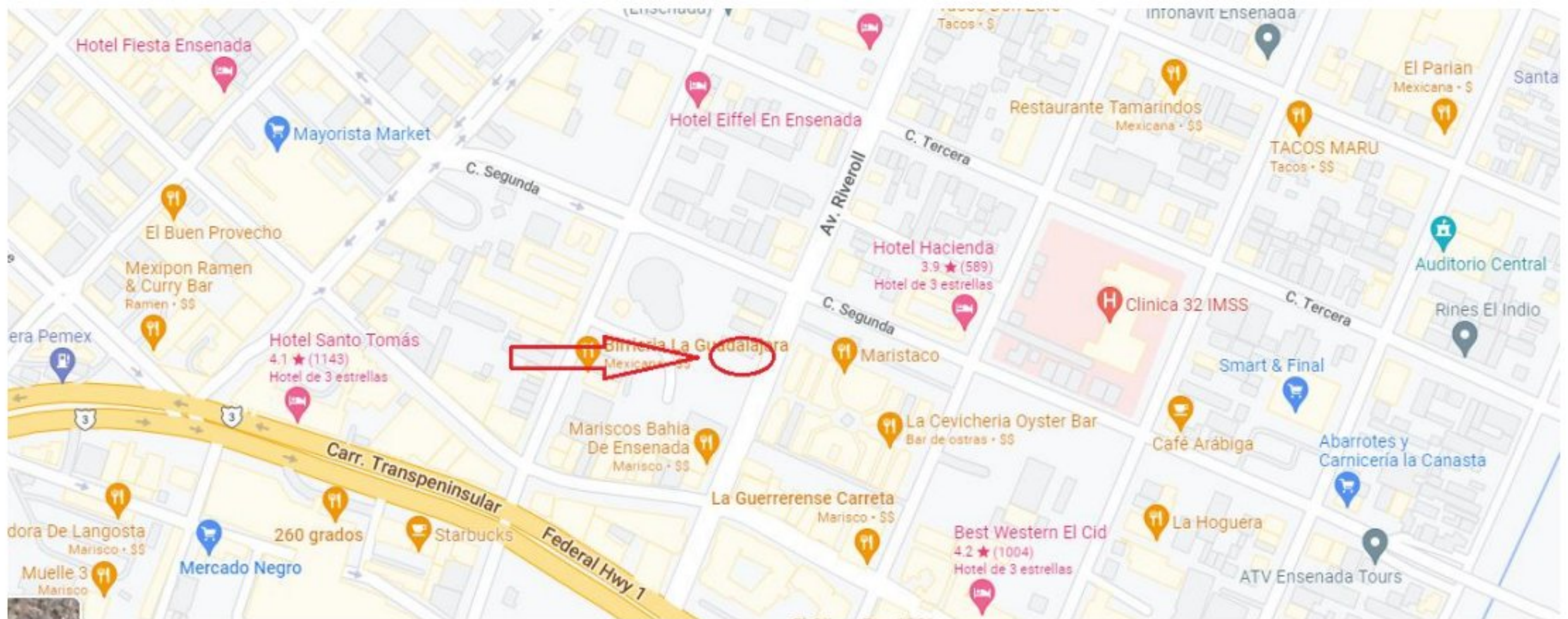
La empresa está planeada para contar con 17 empleados, se cataloga conforme a su tamaño en pequeña empresa de acuerdo con lo establecido por la Secretaría de Economía (2010).

1.2.3. Ubicación

Calida Fornax estará ubicada en la ciudad de Ensenada, Baja California en Riveroll #137 entre avenida López Mateos y calle segunda la cual es una ubicación ideal para los negocios del sector restaurantero, en la misma se cuenta con más de 120 M2 de construcción y un estacionamiento para más de 30 vehículos.

Figura 2

Localización



Fuente: Google maps

Figura 3

La delimitación de terreno.



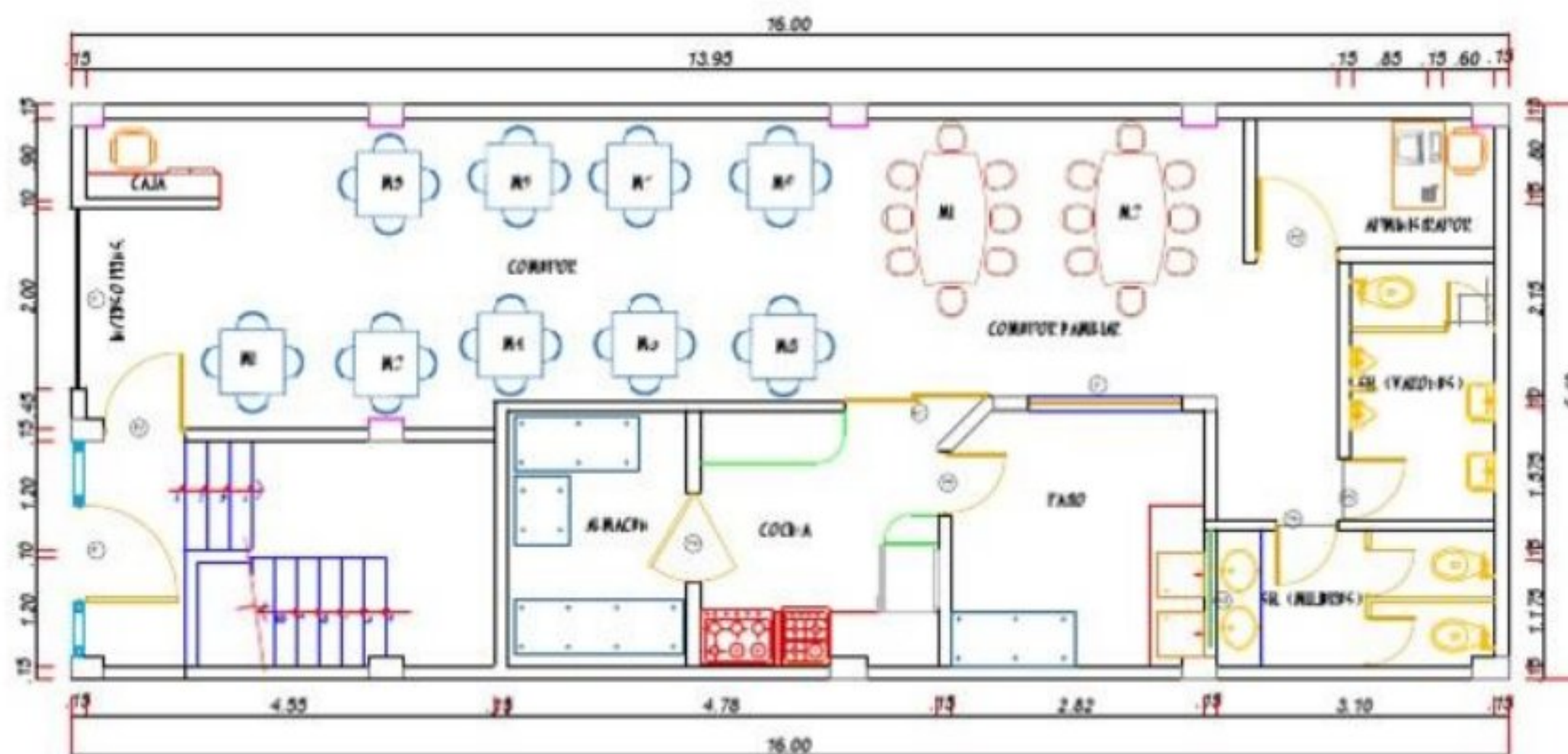
Fuente: Google maps

1.2.4 Distribución del restaurante

Se contará con 4 áreas principales: comedor, cocina, terraza y barra, donde se tendrá una capacidad de 64 comensales con 12 mesas para 4 comensales y 8 mesas de 2 comensales.

Figura 4

Distribución del restaurante en interior



Fuente: Elaboración propia

Figura 5

Distribución exterior de restaurante



Fuente: Summerson, J. (2017). *El lenguaje clásico de la arquitectura*. Gustavo Gili.

1.2.4. Descripción breve de producción o servicio

“Calida Fornax Tacos + Cerveza” ofrecerá a sus clientes una gama de diferentes tipos de tacos, desde tradicionales, hasta mezclas entre tacos típicos de México con los tradicionales de mariscos de la región, todo con la mejor calidad en sus ingredientes, una elaboración muy artesanal, teniendo en cuenta todas las

medidas de higiene, se tendrá una gama amplia de cervezas artesanales de la región, un servicio destacable, instalaciones cómodas y limpias, así como todo lo que el comensal requiera para una estancia agradable.

1.2 Misión de la empresa

Satisfacer la necesidad del buen comer y beber del cliente Ensenadense, mediante la variedad, sabor y servicio, todo esto con cocina gourmet de calidad e innovación en el producto.

Visión de la empresa

Ser el restaurante de tacos y cerveza más reconocido de la región donde destaque por su calidad, variedad y sobre todo su sabor, esto en los próximos diez años.

1.3 Objetivos de la empresa

Brindar un servicio de calidad, tener variedad, calidad e innovación en nuestros platillos y posicionarnos en el mercado local en corto plazo y regional en un mediano plazo.

1.4 Ventajas competitivas

Uno de los aspectos importantes de “Calida Fornax” serán sus servicios, desde servicio en tu mesa, servicio al automóvil y personal con capacitación personalizada para su atención al cliente, otra ventaja será la variedad de los productos que serán ofertados en el restaurante.

Los precios que se manejarán serán muy razonables con respecto de la competencia para que esta ventaja también resalte en el mercado.

Un beneficio adicional será el que se pueda personalizar un taco sin costo adicional, gracias al manejo adecuado de los mismos, se podrá hacer un taco

personalizado donde el cliente pueda experimentar y satisfacer sus gustos y antojos.

1.5 Análisis de la industria o sector

Sector cervecero de Baja California.

En el Estado ya suman más de 200 microproductores que han conseguido ubicar a Baja California como “La Capital” de la cerveza artesanal en México. (Forbes, 2021). En menos de una década, los microcerveceros locales han logrado posicionar a Baja California como el segundo Estado con mayor producción a nivel nacional, sólo por debajo de Jalisco Según el Consejo de Promoción Turística de México (CPTM), en 2019.

De acuerdo con Rubén Roa Dueñas, líder del proyecto del Centro Metropolitano de Información Económica y Empresarial (Cemdi), en 2018 los productores de cerveza artesanal en el Estado reportaron un volumen de 18.5 millones de hectolitros, lo que representó un 15.5% de los 119.8 millones de hectolitros producidos a nivel nacional en este sector.

La cerveza artesanal se ha convertido en parte importante de la producción economía del estado, gracias al crecimiento que ha reportado de 2010 a la fecha en la que ya suma más de 200 productores locales (Forbes, 2021).

Las razones del “boom”

En los últimos años, la cerveza artesanal ha experimentado un verdadero boom en Baja California. Esta región del noroeste de México se ha convertido en

uno de los principales centros de producción y consumo de cerveza artesanal en el país.

Una de las razones principales del auge de la cerveza artesanal en Baja California es la creciente demanda de cervezas de alta calidad y sabor único. Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el consumo per cápita de cerveza en México ha aumentado un 44% en la última década. Además, el 30% de los consumidores de cerveza prefieren la cerveza artesanal, según un estudio de la consultora Nielsen. En Baja California, este interés por la cerveza artesanal se ha traducido en un crecimiento del 46% en la producción de cerveza artesanal entre 2015 y 2019, según la Secretaría de Economía.

Otra razón detrás del éxito de la cerveza artesanal en Baja California es el auge del turismo gastronómico. Según datos del Consejo de Promoción Turística de México, el turismo gastronómico en México ha crecido a una tasa del 3.3% en los últimos años. Además, según la Secretaría de Turismo de Baja California, la región recibió 7 millones de turistas en 2019, lo que generó una derrama económica de más de 7.000 millones de pesos. Muchos de estos turistas buscan experiencias gastronómicas auténticas y locales, y la cerveza artesanal se ha convertido en una de las principales atracciones de la región.

La creciente popularidad de la cerveza artesanal también ha sido impulsada por la comunidad local de productores y consumidores. Baja California cuenta con más de 60 cervecerías artesanales, muchas de ellas dirigidas por jóvenes emprendedores locales. Estos productores han creado una comunidad activa y colaborativa, que ha ayudado a impulsar el sector de la cerveza artesanal en la región. Según un estudio de la Asociación de Cerveceros de México, el 81% de los productores de cerveza artesanal en México son microempresas.

Sector restaurantero (taquerías) de Baja California

Actualmente en Ensenada existe un gran número de taquerías (52 según la sección amarilla), podemos encontrar de distintos tipos de ellas como son las que ofrecen de: guisados, asada y adobada, de mariscos, de canasta, entre otros.

Sin embargo, no existe ninguno en el cual integren de todos sus tipos y que también venda cerveza comercial y artesanal e inclusive que cuente con *Drive-thru* entre sus servicios.

Dicho lo anterior podemos decir que existe un nicho de oportunidad muy amplio en la ciudad donde se pueden combinar estos productos que son atractivos para la población de Ensenada y con un servicio adicional que favorezca otra necesidad de los consumidores.

1.7 Productos y/o servicios de la empresa

Impacto tecnológico, económico y ambiental

Ensenada es una ciudad costera en el estado mexicano de Baja California, ubicada en la costa del Pacífico y cercana a la frontera con los Estados Unidos. La ciudad es conocida por su puerto, su industria vitivinícola y turística, así como por su creciente sector tecnológico según la secretaría de turismo en 2018.

Impacto tecnológico

Ensenada ha experimentado un crecimiento significativo en su sector tecnológico en los últimos años. La ciudad cuenta con una serie de empresas tecnológicas y startups que se han establecido gracias a su ubicación geográfica estratégica, sus recursos naturales y su infraestructura. Según el Clúster de Tecnologías de la Información de Baja California (CETIC), el sector tecnológico de

Ensenada emplea actualmente a más de 1,200 personas y se espera que siga creciendo en los próximos años.

En el 2019, el sector de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) representó el 9.5% del PIB de Baja California, donde se encuentra Ensenada (INEGI, 2020). Además, en 2020, se inauguró el primer parque tecnológico de la ciudad, que está enfocado en impulsar la investigación y el desarrollo de tecnologías avanzadas.

Impacto económico

Ensenada es un importante centro económico de Baja California, gracias a su puerto y a su ubicación estratégica cerca de la frontera con los Estados Unidos. Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), la economía de Ensenada se basa en gran medida en el comercio, la manufactura, la agricultura y el turismo.

El turismo es uno de los principales motores económicos de Ensenada, con un gran número de visitantes que llegan a la ciudad cada año para disfrutar de sus playas, sus viñedos y su gastronomía. Según el Consejo de Promoción Turística de México (CPTM), Ensenada recibió más de 2 millones de turistas en 2019, generando ingresos por más de 160 millones de dólares.

Capítulo 2. Mercado

2.1 Estudio de Mercado

En este apartado se definen las características del mercado al que se enfoca Calida Fornax, así como su segmentación, también se describe el desarrollo de la investigación y sus resultados. Kotler (2012), "Mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio"(p.7).

2.1.1 Planteamiento del problema

Actualmente en Ensenada no existe un lugar con las características de los productos y servicios ofertados. La presente investigación de mercado aprovecha esa oportunidad y se basa en la identificación de la viabilidad que la empresa de nueva creación, Calida Fornax pueda tener en el mercado.

El propósito de la empresa es introducir al mercado de Ensenada, Baja California, la unificación de dos productos muy consumidos por la población como son los tacos y la cerveza, así también como el servicio de drive thru . Para lograrlo, es necesario investigar si el producto será bien recibido por la población Ensenadense.

2.1.2 Definición del problema

2.1.2.1 Pregunta general de investigación

¿Cuál es el potencial de mercado de un restaurante dedicado a la venta de tacos y cerveza de la región?

2.1.2 Objetivos

2.1.2.1 Objetivo General de la Investigación de Mercado

Conocer el potencial de mercado de un restaurante en Ensenada, que sus principales productos sean los tacos y la cerveza.

2.1.2.2 Objetivos Específicos de la Investigación de Mercados

1. Determinar el perfil del consumidor para este tipo de productos.
2. Determinar el grado de aceptación y las características que deberán tener los productos que se ofrecerán por Calida Fornax.
3. Identificar el mejor punto de venta y características del lugar para ofertar estos productos en la ciudad de Ensenada.
4. Establecer cuáles serían los precios que los consumidores estarían dispuestos a pagar para los productos.
- 5.- Establecer cuáles serían los canales más efectivos para llegar a los consumidores.

2.1.3 Metodología

2.1.3.1 Diseño.

Los productos que se van a ofrecer en Calida Fornax son productos que por lo general se venden por separado en Ensenada. Por ello esta investigación es exploratoria, da inicio a un estudio de percepción por parte del consumidor sobre este tipo de productos, así como el de conocer sus hábitos de uso en los productos sustitutos, es decir, que son del mismo tipo, pero no en el mismo contexto en el que se ofrecerán en este negocio. Aunado a esto, se desea conocer la existencia de competidores directos e indirectos a través de los encuestados y los distintos perfiles que el consumidor puede tener.

Identificación de competidores

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades (Suárez-Amaya, 2021).

Los Factores Claves o Determinantes para el Éxito son las áreas claves, que deben llevarse al nivel más alto posible de excelencia si la empresa quiere tener éxito en una industria en particular. Estos factores varían entre diferentes industrias o incluso entre diferentes grupos estratégicos e incluyen tanto factores internos como externos. En una MPC son amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas (Fuentes, 2021).

Dicho lo anterior, principalmente se identifican aquellos competidores que ofertan los mismos productos que se Calida Fornax ofrece al mercado, en ese sentido, se destacan algunos que se mostraran a continuación, siendo agrupados en tres grupos distintos de acuerdo a su oferta al mercado, los grupos son por venta de tacos, cervezas y ambos.

En primera instancia se identifica el grupo que ofrece al mercado el producto de tacos como se muestra en la figura 5, donde en el eje X representa la calidad, mientras en el Y , por lo que Calida Fornax queda en el primer cuadrante donde cae en el precio alto y calidad alta.

Figura 5

Principales competidores de tacos



Fuente: Elaboración propia

Cómo se logra apreciar en la figura 5, las taquerías Makuko's y Los Chavalos cumplen con calidad y precio, por lo tanto, se consideran como competidores principales en cuestión de nuestro producto de tacos.

El Peso en la Matriz: cada factor crítico de éxito debe tener un peso relativo que oscila entre 0,0 (poca importancia) a 1.0 (alta importancia). El número indica la importancia que tiene el factor en la industria (Talancón, H. P. ,2006).

El Rating: se refiere a lo bien que lo están haciendo las empresas en cada área. Van desde 4 a 1, en donde cada valor significa:

- 1- Gran debilidad
- 2- Debilidad menor
- 3- Fuerza menor
- 4- Gran fortaleza.

Puntaje: es el resultado de la multiplicación del peso por el rating. Cada empresa recibe una puntuación en cada factor.

A continuación, en la tabla 1 se muestran las calificaciones recibidas acorde a los factores de éxito que se consideran para el plan de negocio.

Tabla 1

Competidores principales

Factor	%	Makukos		Jalisco		Los Chavalos	
		Calif.	%	Calif.	%	Calif.	%
Calidad	25%	8	2	6	1.5	9	2.25
Precio	25%	9	2.25	8	2	9	2.25
Estilo gastronómico	20%	9	1.8	7	1.4	7	1.4
Marketing del restaurante: imagen de marca.	5%	6	0.3	7	0.35	8	0.4
Geolocalización	10%	6	0.6	2	0.2	7	0.7
Experiencia del cliente	15%	2	0.3	2	0.3	8	1.2
Total	100%		7.25		5.75		8.2

Fuente: Elaboración propia

Una vez ubicados en este punto, se logra identificar que el competidor Los Chavalos obtuvo una mayor puntuación, dando como resultado ser el competidor más fuerte en lo que corresponde a la venta de tacos.

El segundo grupo corresponde a la venta de cerveza, en donde entrarían aquellas cervezas que se consideran competidores potenciales tal como se muestra a continuación en la figura 6.

Figura 6

Principales competidores de cerveza



Fuente: Elaboración propia

Como se logra apreciar, las cervecerías King & Queen cantina y Alta Baja cervecería cumplen con calidad y precio, por lo tanto, se consideran como competidores principales en cuestión de cervezas. A continuación, se muestran las calificaciones recibidas acorde a los factores de éxito que se consideran para nuestro plan de negocio.

Tabla 2

Competencias principales en cervecerías.

		Alta Baja Cervecería		King & Queen Cantina		Transpeninsular		Agua Mala	
Factor	%	Calif	%	Calif	%	Calif	%	Calif.	%
Calidad	25%	9	2.25	8	2	8	2	9	2.25
Precio	25%	7	1.75	8	2	7	1.75	6	1.5
Estilo gastronómico	20%	8	1.6	8	1.6	7	1.4	9	1.8
Marketing del restaurante: imagen de marca.	5%	9	0.45	7	0.35	7	0.35	2	0.1
Geolocalización	10%	10	1	4	0.4	6	0.6	4	0.4
Experiencia del cliente	15%	5	0.75	9	1.35	6	0.9	8	1.2
Total	100%		7.8		7.7		7		7.25

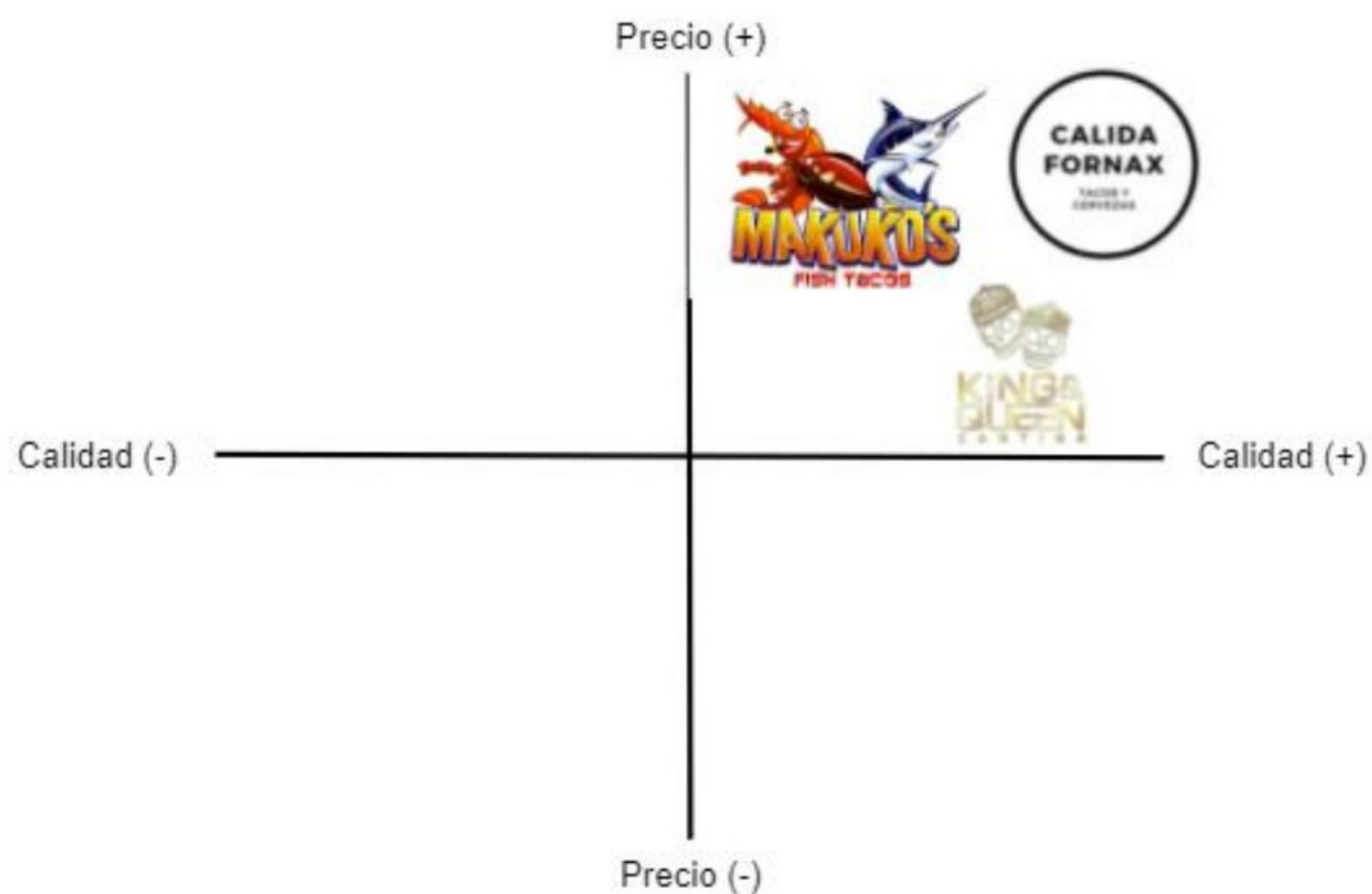
Fuente: Elaboración propia

Una vez ubicados en este punto, se logra identificar que los competidores King & Queen cantina y Alta Baja cervecería obtuvieron una mayor puntuación, dando como resultado ser nuestros competidores más fuertes en lo que corresponde a la venta de cervezas.

Dentro del último grupo se encuentran aquellos competidores que ofertan al mercado ambos productos (tacos y cerveza) y que son considerados como competidores potenciales, tal como se muestra a continuación:

Figura 7

Principales competidores en tacos y cerveza



Fuente: Elaboración propia

Como se logra apreciar, los competidores directos que cumplen con calidad y precio son Makukos y King & Queen cantina, mismos que se consideran como competidores potenciales en su respectivo grupo. A continuación, se muestran las calificaciones recibidas acorde a los factores de éxito que se consideran para nuestro plan de negocio.

Tabla 3

Competidores directos.

		King & Queen Cantina		Makukos	
Factor	%	Calif.	%	Calif.	%
Calidad	25%	8	2	8	2
Precio	25%	8	2	9	2.25
Estilo gastronómico	20%	8	1.6	9	1.8

Marketing del restaurante: imagen de marca.	5%	7	0.35	6	0.3
Geolocalización	10%	4	0.4	6	0.6
Experiencia del cliente	15%	9	1.35	2	0.3
Total	100%		7.7		7.25

Fuente: Elaboración propia

Una vez identificados quienes se consideran nuestros competidores más fuertes, se procedió a realizar el análisis FODA, determinando así nuestras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para poder tomar el mejor curso de acción para el desarrollo de nuestro negocio.

Tabla 4
FODA

Fortalezas	Debilidades
• Servicio drive-thru. • Calidad de nuestros productos. • Servicio al cliente de calidad y creando experiencias.	• Falta de experiencia. • Falta de reconocimiento del consumidor. • Portafolio de alimentos limitado a únicamente tacos.
Oportunidades	Amenazas
• Crecimiento de ingresos. • Cambios en la percepción del mercado. • Portafolio de productos delimitado acorde a la demanda del mercado.	• La competencia directa. • Cambios en la conducta del consumidor. • Si baja el flujo de turistas debido a inseguridad en la zona.

Fuente: Elaboración propia

Instrumento

La encuesta se integró de 32 preguntas con respuestas dicotómicas, de opción múltiple y de texto abierto y analiza 5 aspectos (recolección de datos cuantitativos):

- **Descriptivos**
- **Precio**
- **Plaza**
- **Producto**
- **Promoción**

Tabla 5

Descripción ítems

# de ítems	Variable o dimensión	Opción de respuesta
1-17	Descriptivos	Opción múltiple, texto abierto, dicotómicas
18-21	Precio	Opción múltiple, texto abierto, dicotómicas
22-26	Plaza	Opción múltiple
27-30	Producto	Opción múltiple
31-32	Promoción	Opción múltiple

Fuente: Elaboración propia

Jueceo

Antes del muestreo, se realizó un jueceo con 4 expertos en planes de negocios relacionados al ámbito restaurantero donde se utilizó el coeficiente de correlación de rango de Kendall para poder validar las preguntas y de esta manera poder determinar cuáles preguntas pueden servir para lograr cubrir los objetivos.

En donde se sometieron las 32 preguntas a un análisis para determinar el cumplimiento o el no cumplimiento de estas.

Resultados del jueceo

Figura 8

Resultados de jueceo

	ÍTEMS																																
	Descriptivos															Precio				Plaza				Producto				Promoción					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	18	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	
Suficiencia	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.75	3.75	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.25	3.25	3.5	3.75	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	
Claridad	3.5	3.5	3.5	3.5	3.25	3.5	3.25	3.25	3.25	3.25	3.25	3.25	3.25	3.25	3.25	3	3	3	3	3	3	3	2.75	2.75	3	3.25	3.25	3.25	3.25	3.25	3.75	3.75	
Coherencia	4	4	4	4	4	4	3.75	3.75	3.75	3.75	3.75	3.75	3.75	3.75	3.75	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.75	3.5	3.5	3.75	4	3.75	3.75	3.75	3.75	3.75	3.75	
Relevancia	4	4	4	4	4	4	3.75	3.75	3.75	3.75	3.75	3.75	3.75	3.75	3.75	3.5	3.5	3.75	3.75	3.75	3.75	3.75	3.5	3.5	3.75	4	3.75	3.75	3.75	3.75	3.75	3.75	
CVCTC 1	0.93	0.93	0.93	0.93	0.92	0.93	0.88	0.88	0.88	0.88	0.88	0.88	0.88	0.88	0.88	0.82	0.82	0.82	0.82	0.82	0.82	0.84	0.78	0.78	0.84	0.9	0.85	0.85	0.85	0.85	0.88	0.88	
CVCTC 2	0.98	0.98	0.98	0.98	0.95	0.98	0.89	0.89	0.89	0.89	0.89	0.89	0.89	0.89	0.82	0.82	0.84	0.84	0.84	0.84	0.87	0.87	0.81	0.81	0.93	0.87	0.93	0.86	0.86	0.86	0.86	0.87	0.87

Fuente: elaboración propia.

En los resultados, como se muestra en la figura 8, las 32 pregunta fueron aprobadas por los jueces, en 10 de ellas se tuvieron que plantear de diferente forma para que nos den resultados más medibles como lo fueron las preguntas con

respuestas predeterminadas donde se cambiaron a escala de Likert para su mejor análisis de datos.

Por lo tanto, se determinó que todos los 32 ítems cumplen con el coeficiente y pueden ser utilizados.

2.1.4.2 Muestreo.

Posterior a la validación de expertos, se realizó un pilotaje de 41 encuestas en línea, por medio de la interfaz de google forms <https://docs.google.com/forms>. La cual se dio inicio el día 2 de abril del 2022 y finalizó el 15 de abril, recabando un total de 41 encuestas para la prueba piloto, donde se pudieron determinar valores descriptivos de nuestra muestra.

Para determinar la muestra se llevó a cabo un análisis de la población de la ciudad de Ensenada, seleccionando a hombres y mujeres pertenecientes en el rango de edad de 30 a 69 años, y se aplicará el porcentaje de los estratos socioeconómicos media, media alta y alta. Como no existe un análisis a nivel local, se tomaron en cuenta los porcentajes emitidos por el Centro de Estudios de las Finanzas Públicas (CEFP 2018), de pobreza. En Ensenada, el porcentaje de Pobreza es el 33.5%, Pobreza Moderada es el 30% y Pobreza Extrema equivale a 3.5% de la población, sumando un total de 67% por lo que se calcula que el 33% de la población es el equivalente a los estratos socioeconómicos A/B, C+ y C. En este

sentido y aplicando el 33% a la población del rango de edad de 30 a 69 años de hombres y mujeres da un total de 77,893 personas.

Con base al resultado del número de personas, se recolectó una muestra representativa de 300 encuestas, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error de 5% según la fórmula de muestreo.

La fórmula para calcular el tamaño de muestra cuando se conoce el tamaño de la población es la siguiente:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

Z = nivel de confianza

p = probabilidad de éxito, o proporción esperada

q = probabilidad de fracaso

D = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción).

2.1.4.3 Participantes

Los criterios de inclusión fueron encuestar a hombres y mujeres de alrededor de 18 años a 71 de edad, estrictamente residentes de Ensenada, Baja California.

En total, se encuestaron a 41 personas para la prueba piloto y 307 en la encuesta final.

2.1.4.4 Instrumento de investigación

Dado que no existía un instrumento específico de estudio de mercado sobre la venta de tacos y cerveza con las características que se plantean en el modelo de Calida Fornax, se diseñó uno propio.

La encuesta se integró de 32 preguntas y analiza 5 aspectos:

- Descriptivos de la muestra
- Precio
- Plaza
- Producto
- Promoción

A su vez, la encuesta provee detalles que pueden ayudar a tener un mayor conocimiento sobre el mercado, el precio, los competidores, los mismos clientes, el producto y la promoción sobre la venta de estos productos que se ofrecerán en Calida Fornax.

Segmentación de mercado

De acuerdo con la tipología de nuestro producto, este mercado es el alimentario, pero a su vez abordaremos en el sub-mercado de taquerías y cervecerías debido a que los productos que ofrecemos se encuentran en dichos sub-mercados. El segmento de mercado de Calida Fornax no encuentra

discriminación entre hombre o mujeres, estado civil, profesión de los individuos, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 6

Arquetipos más afines con Calida Fornax

Arquetipo	El de familia pudiente	Influencer	Joven profesionalista	El México-Americano	Empresario local
Sexo:	Masculino	Mujer	Masculino	Masculino	Masculino
Rango de edad:	30	23	34	37	54
Nivel educativo/tipo de ocupación:	Lic en derecho, trabaja en una empresa familiar.	Licenciatura en Negocios Internacionales.	Ing. Industrial, jefe de depto. de producción de maquiladora.	Preparatoria terminada / Terminó el <i>College</i> pero no entró a la universidad.	LAE, tiene su empresa de tamaño medio.
Estado civil y/o tipología de familia:	Soltero.	Pareja.	Soltera.	Casado/ Familia grande.	Casado/2 hijos
Comportamiento y frecuencia de compra:	Compra lo más nuevo en el mercado.	Le gusta comprar todo lo que esté a la moda y promocionarlo en sus redes sociales.	Le gusta comprar cosas que satisfagan sus necesidades, no suele comprar por impulso, sin embargo, le gustan las ofertas que le convengan.	Consume lo que está en oferta o descuento aunque no lo necesite realmente, le gusta salir a tomar solo o con familia / amigos.	Es turista en su estado, va todos los fines de semana al valle con su familia, no le importa del todo el precio si el producto es bueno.
Motivaciones, limitaciones, frustraciones:	Demostrar alto poder adquisitivo y su alta posición ante la sociedad.	Ser reconocido y famoso.	Ser independiente y tener estabilidad.	Ser reconocido como un americano promedio con las mismas oportunidades	Hacer crecer su negocio,, poder darle las facilidades a sus hijos de las que él careció.

Fuente: Elaboración propia

A pesar de lo mencionado, se elaboró un perfil del segmento ideal que se pretende atraer a nuestro negocio, dicho perfil se muestra a continuación:

Figura 9

Perfil del arquetipo



Fuente: Elaboración propia

Carlos Valdés, 34 años, Ing. Industrial.

Vive solo, poder adquisitivo medio, soltero, con novia, le gusta aprovechar sus vacaciones viajando a Oaxaca o a una playa de la península de Baja California, es sociable, está familiarizado con las compras online, le gusta ir al cine y ver series en Netflix. Tiene buen sentido del humor, le gusta la música en inglés y un poco lo que está de moda en México. Le gusta compartir historias en Instagram cuando sale con sus amigos, le gusta andar en bicicleta los fines de semana, entre otras cosas.

Necesidades, motivaciones:

Necesita vestir bien para que vean que es una persona profesionalista, consume en lugares locales de moda para encontrarse con gente conocida y quiere ser parte de un grupo de su edad.

Soluciones:

Colecciona souvenirs en cada viaje, trae carro de agencia, compra pantalones y camisas de marcas caras, aunque no precisamente las más caras.

TAM CALIDA FORNAX

En el presente plan de negocios se toma en consideración al TAM como mujeres y hombres en un rango de edad de entre 15 - 64 años que viven en México y que pertenecen al estrato socioeconómico A/B, C+ y C. De acuerdo con el INEGI (2020), en México existe una población total de 126,014,024 habitantes, de los cuales el 51.2% son mujeres, y el 48.8% son hombres.

Por otro lado, de acuerdo con el INEGI (2020), la edad de 15 a los 64 años, de hombres y mujeres, representa el 66.4% de dicha población mostrado en la Tabla 1, por consiguiente, el valor de dicha proporción, aplicando el 34% del estrato socioeconómico que nos indica el AMAI como porcentaje nacional equivale a 42,844,768 de personas en México.

Tabla 7

Población de hombres y mujeres por edad y porcentaje a nivel nacional.

Población de Hombres y Mujeres por edad y porcentaje a Nivel Nacional 2020		
Edad	Mujeres	Hombres
15-19	4.3	4.3
20-24	4.2	4.1

25-29	4.1	3.9
30-34	3.9	3.6
35-39	3.7	3.4
40-44	3.5	3.2
45-49	3.3	3.0
50-54	2.9	2.7
55-59	2.4	2.1
60-64	2.0	1.8
Total de porcentajes	34.3	32.1
Total de ambos porcentajes		66.4
Personas	43,222,810	40,450,502
Total de Personas	83,673,312	
AMAI NACIONAL 34%	42,844,768	

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de INEGI (2020) y AMAI (2018).

Continuando con la segmentación y de acuerdo con AMAI (2018), en 2018 la proporción por clase socioeconómica se distribuye de acuerdo con la Tabla 2, donde el segmento al que Calida Fornax Tacos + Cerveza se dirige, corresponde al 34%, sacando la proporción de esto obtenemos que hombres y mujeres de 15 a 64 años

con clase social, alta, media alta y media equivale a 42,844,768 habitantes de los cuales, en conclusión, se conforma el tamaño posible del mercado.

Tabla 8

Nivel Socioeconómico Nacional.

NIVEL SOCIOECONÓMICO NACIONAL (AMAI 2018)		
A/B	7%	Hombres y Mujeres de 15 a 64 años con clase social, alta, media alta y media en México
C+	12%	
C	15%	
Total de la población	34%	42,844,768

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de AMAI (2018).

SAM CALIDA FORNAX

En continuación con el análisis poblacional el presente plan de negocios en relación con el SAM y representando el tamaño de mercado que Calida Fornax Tacos + Cerveza puede servir, se conforma por Hombres y Mujeres de 15 - 64 años pertenecientes a las clases sociales A/B, C+ y C que viven en Baja California.

Según los datos recabados del INEGI (2020), la población total de Baja California es de 3,769,020 habitantes, el 49.5% de los habitantes representa a las mujeres y el 50.4% a los hombres. Sin embargo, para el análisis, se tomaron en cuenta los últimos registros del INEGI (2020), en donde si existe información de rango por edad. En el registro se define que 1,336,504 (35.54% de la población de Baja California) representa a los hombres de 15 - 64 años y 1,300,514 (34.58% de

la población de Baja California) representa a las mujeres en ese mismo rango de edad.

Considerando que el AMAI (2018), nos dice que el 46% de la población pertenece a las clases sociales seleccionadas, entonces podemos concluir que 1,213,120 de habitantes equivale al tamaño del mercado que Calida Fornax Tacos + Cerveza puede servir en Baja California como se puede observar en la tabla 9.

Tabla 9

Población total de hombres y mujeres por entidad federativa, grupo quincenal de edad, periodo y sexo en Baja California.

Población de Hombres y Mujeres por Entidad federativa, Grupo quinquenal de edad, Periodo y Sexo en BC 2020		
Edad	Hombres	Mujeres
15 a 19 años	161,298	154,341
20 a 24 años	173,450	166,909
25 a 29 años	166,250	161,994
30 a 34 años	152,164	150,225
35 a 39 años	148,169	143,900
40 a 44 años	138,132	135,279
45 a 49 años	134,187	126,657
50 a 54 años	112,789	108,599
55 a 59 años	84,778	83,875
60 a 64 años	65,287	68,735
Total	643,418	633,174

Total de Personas	1,336,504	1,300,514
AMAI BC 46%	1,213,120	

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de INEGI (2020) y AMAI (2018).

Tabla 10

Nivel Socioeconómico en Baja California.

NIVEL SOCIOECONÓMICO BAJA CALIFORNIA (AMAI 2018)		
A/B	8%	Hombres y Mujeres de 15 a 64 años con clase social, alta, media alta y media en BC
C+	17%	
C	21%	
Total de la población	46%	1,213,120

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de Asociación Mexicana de agencias de Inteligencia de Mercado y Opinión (AMAI, 2018)

SOM CALIDA FORNAX

El Serviceable Obtainable Market, o mercado objetivo, es la parte de lo que se pretende conseguir a corto o medio plazo. Esta medida es realista y se calcula a partir de los recursos y capacidad de la empresa (Soto, 2018).

El SOM como representa el mercado objetivo que se puede conseguir en Ensenada. De esta manera, se define que la población de Ensenada,

pertenecientes al rango de edad de 15 a 64 años, según el INEGI (2020), equivale a la cantidad de 392,668, descrito en la Tabla 11.

Tabla 11

Población total en Ensenada de 15 a 64 años.

Población total de Hombres y Mujeres, Periodo y Sexo en Ensenada 2020	
Edad	Población
15 a 29 años	145,664
30 a 44 años	120,882
45 a 64 años	107129
Total de población	392,668

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de INEGI (2020) y CEFP (2020).

Así mismo, según el informe del Centro de Estudios de las Finanzas Públicas (CEFP 2018), sobre la Medición de la pobreza multidimensional y el Gasto en Ramo 33, los indicadores a nivel municipal del 2010 y el 2015, indican que el 33.5% de la población de Ensenada pertenece al estrato socioeconómico de Pobreza, el 3.5% al de pobreza extrema y el 30% el de pobreza moderada, dándonos un total del 67%

de la población en alguna situación de pobreza en la ciudad, esto se ve a continuación en la tabla 12 señalado. lo que nos da un acercamiento a las proyecciones sobre las clases A/B, C+ y C de esta.

Tabla 12

Nivel de Pobreza en Ensenada.

CENTRO DE ESTUDIOS DE LAS FINANZAS PÚBLICAS (CEFP)				
Municipio	Pobreza	Pobreza extrema	Pobreza moderada	Total %
Ensenada	33.5 %	3.5 %	30 %	67%

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de (CEFP, 2018)

Teniendo dichas cifras podemos tener acercamiento a las proyecciones sobre las clases A/B, C+ y C de esta con un 33% restante como señalo a continuación:

A/B, C+ y C = 33%

129,580 habitantes

Por lo tanto 129,580 es el equivalente de hombres y mujeres pertenecientes a los rangos de edad de 15 a 64 años de las clases socioeconómicas A/B, C+ y C de la ciudad de Ensenada, Baja California.

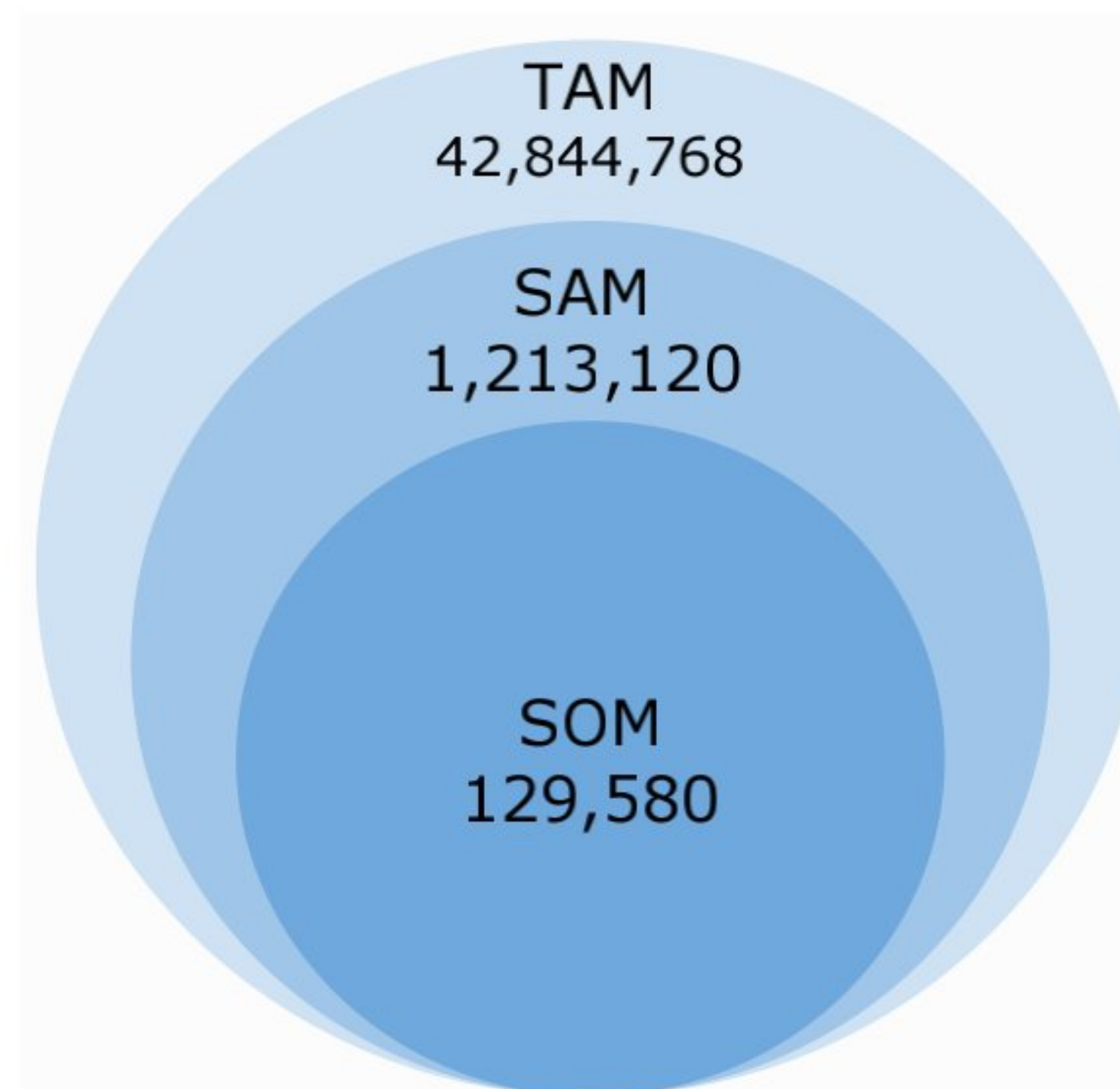
Teniendo en cuenta dicha información, se debe considerar la capacidad que se tiene para atender a nuestra población. por lo que se tiene una relación directa con la infraestructura del lugar. La cual es de: 80 personas al momento, y en las 12

horas de operación sería un aproximado de 6 rotaciones, lo que nos daría una capacidad máxima diaria de 480 personas, si se saca anuales, podría tenerse de hasta 150,240 personas.

A continuación, se muestra la Figura 10, donde se resumen los datos necesarios que describen el TAM, SAM y SOM para poder estimar el tamaño de mercado al que la empresa Calida Fornax Tacos + Cerveza se enfoca.

Figura 10

TAM, SAM Y SOM.



Fuente: Elaboración propia, a partir del estudio de mercado.

Productos Sustitutos

Partiendo del comentario de Kotler y Keller, (2012), "Los precios de los competidores y los productos sustitutos proveen un punto de orientación; la

evaluación de las características únicas por parte de los consumidores establece el límite superior".

En el sector en el que se desarrollará Calida Fornax tacos + cerveza, en la ciudad de Ensenada, B.C., se puede observar que existen productos similares por el tipo alimentos que ofrecen al público, sin embargo, el servicio de drive thru con este tipo de comida, provenientes de un restaurante, no existe en la ciudad.

Al mismo tiempo vemos que la originalidad, la calidad o la diferencia de los productos es escasa. Tomando esta información en cuenta, la diferenciación del producto es algo que debe resaltarse a cada momento tanto en la calidad de los alimentos, en el buen servicio que se presentará y en cada una de las estrategias de publicidad y promoción que se planean utilizar.

Se realizarán 307 encuestas para una certeza del 92%, error del 5% y homogeneidad del 50% a hombres y mujeres pertenecientes en el rango de edad de 18 a 61 años de un nivel socioeconómico medio, medio alto y alto.

Resultados

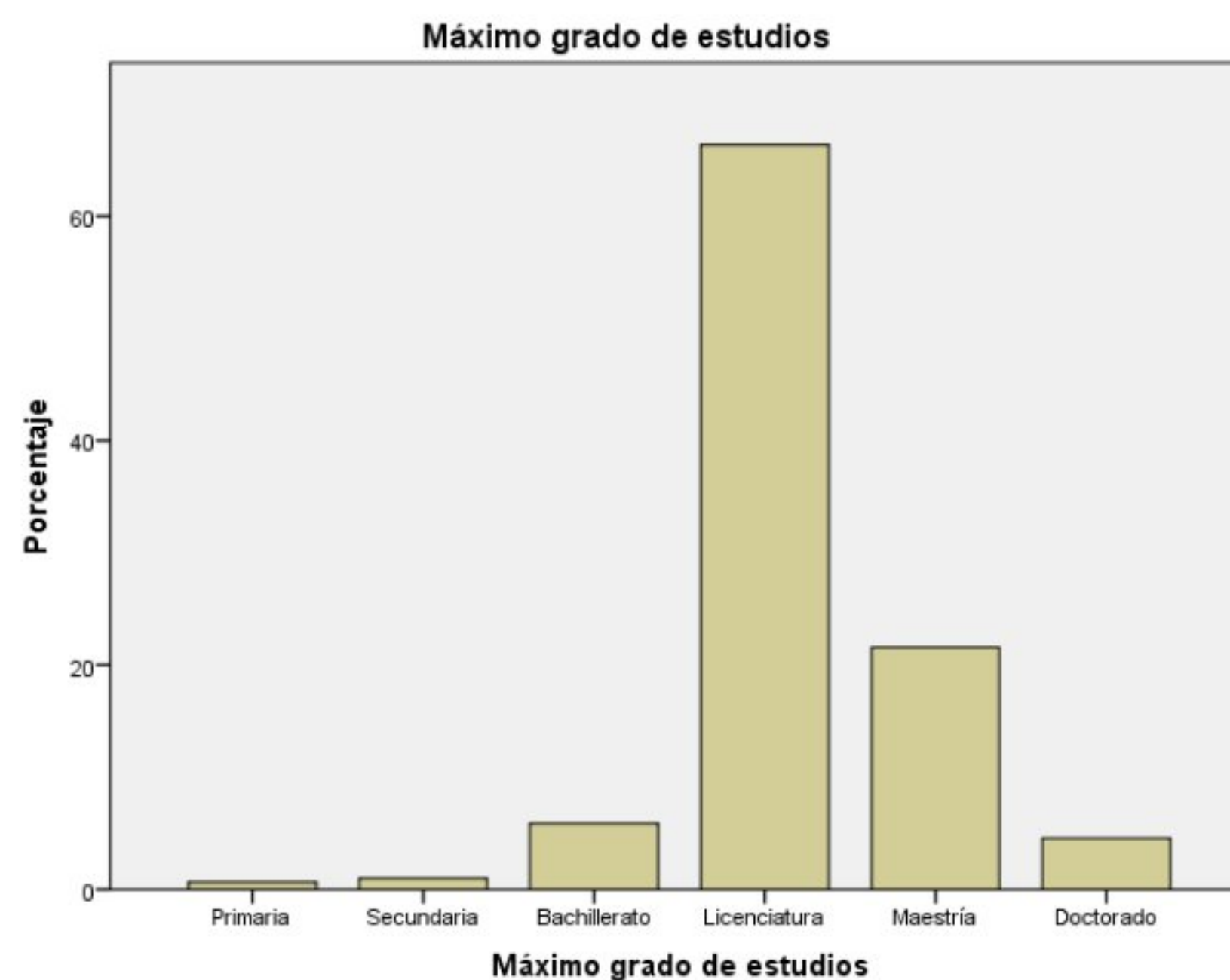
Para dar respuesta al objetivo "Determinar el perfil del consumidor para este tipo de productos", se presentan los siguientes análisis:

La muestra estuvo conformada por 307 encuestas de las cuales son 67.6% hombres y 32.4% mujeres con una edad promedio de 35.95 años siendo la edad menor de 19 años y máximo de 61, es decir, un rango de 42 años, presentando así una desviación estándar de 7.45 años, con una variación del 20.72%, calculada a partir del coeficiente de variación.

Con un nivel de estudio de mínimo de primaria y máximo de doctorado, sin embargo, la mayor concentración se concentra en licenciatura como podemos ver en la figura 11, seguido de maestría:

Figura 11

Máximo grado de estudios



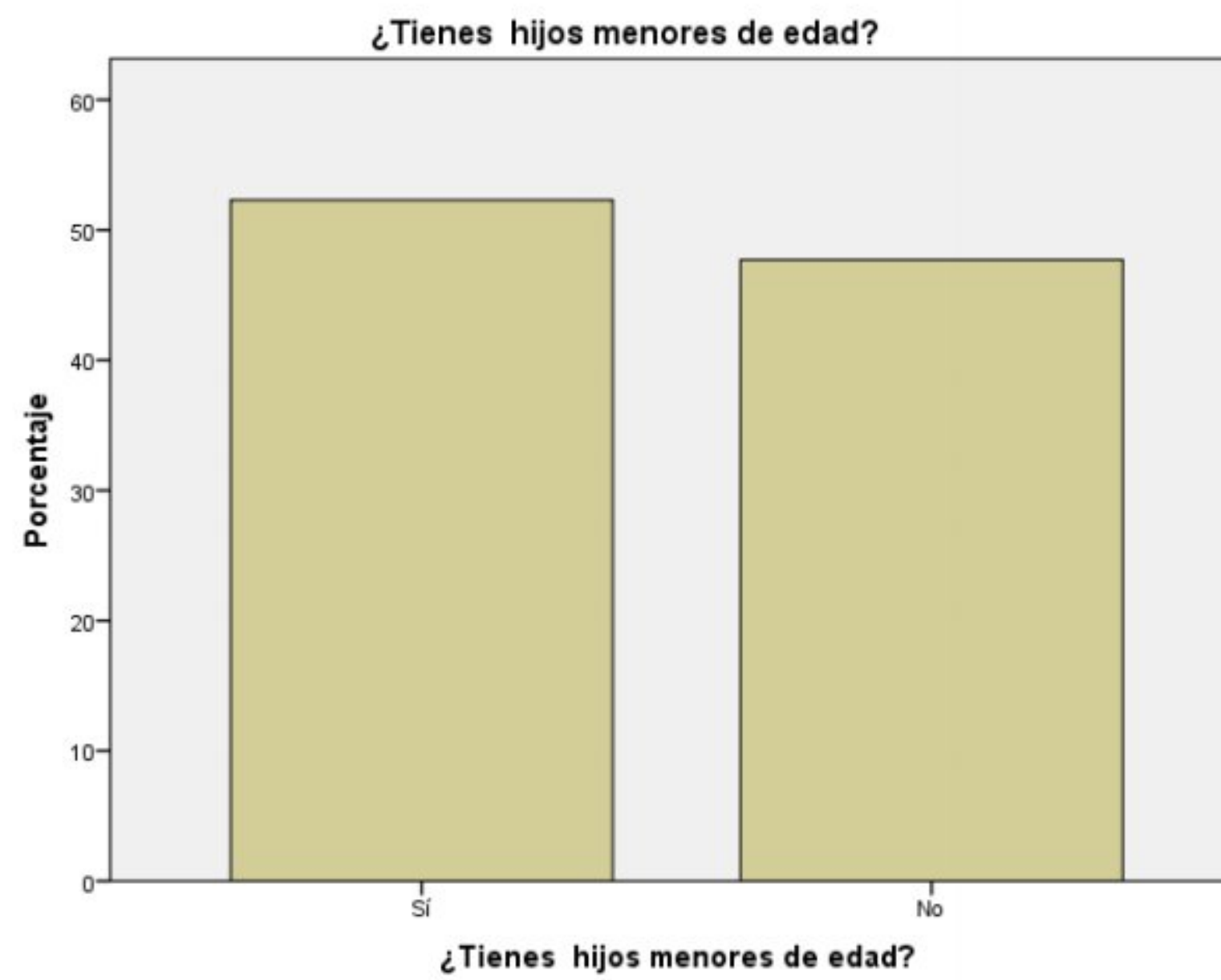
Fuente: Elaboración propia

El estado civil es de 67.6% de solteros y 32.4% de casados.

El porcentaje de los encuestados con hijos es de 52.3% mientras los que no tienen hijos menores de edad son 47.7% como podemos ver en la figura 12.

Figura 12

Hijos menores de edad

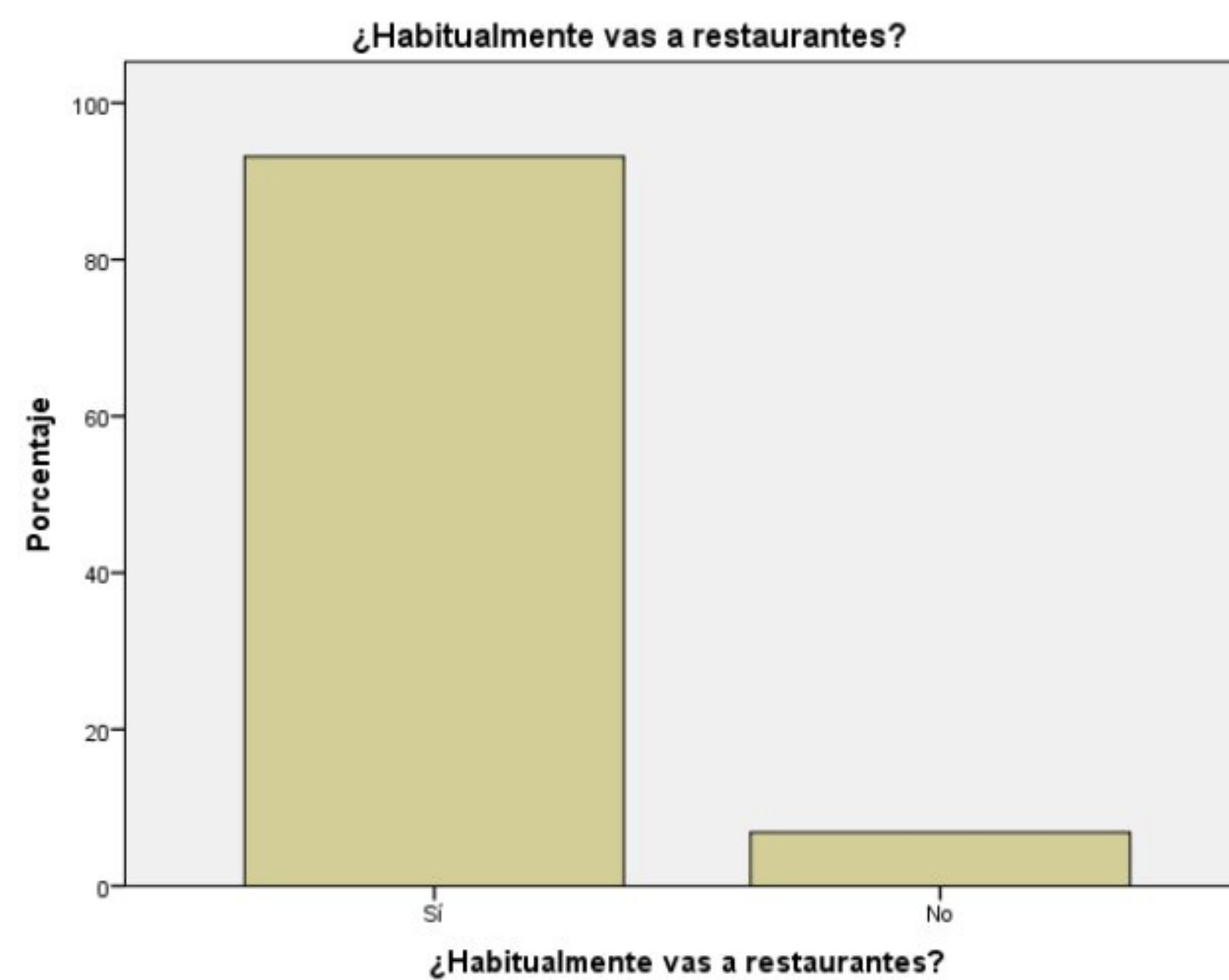


Fuente: Elaboración propia

La mayoría de las personas asisten habitualmente a los restaurantes con un porcentaje de 93.1% mientras que el resto no consideran que asisten tan habitualmente como se ve en la figura 13.

Figura 13

Habitualmente asiste a restaurante

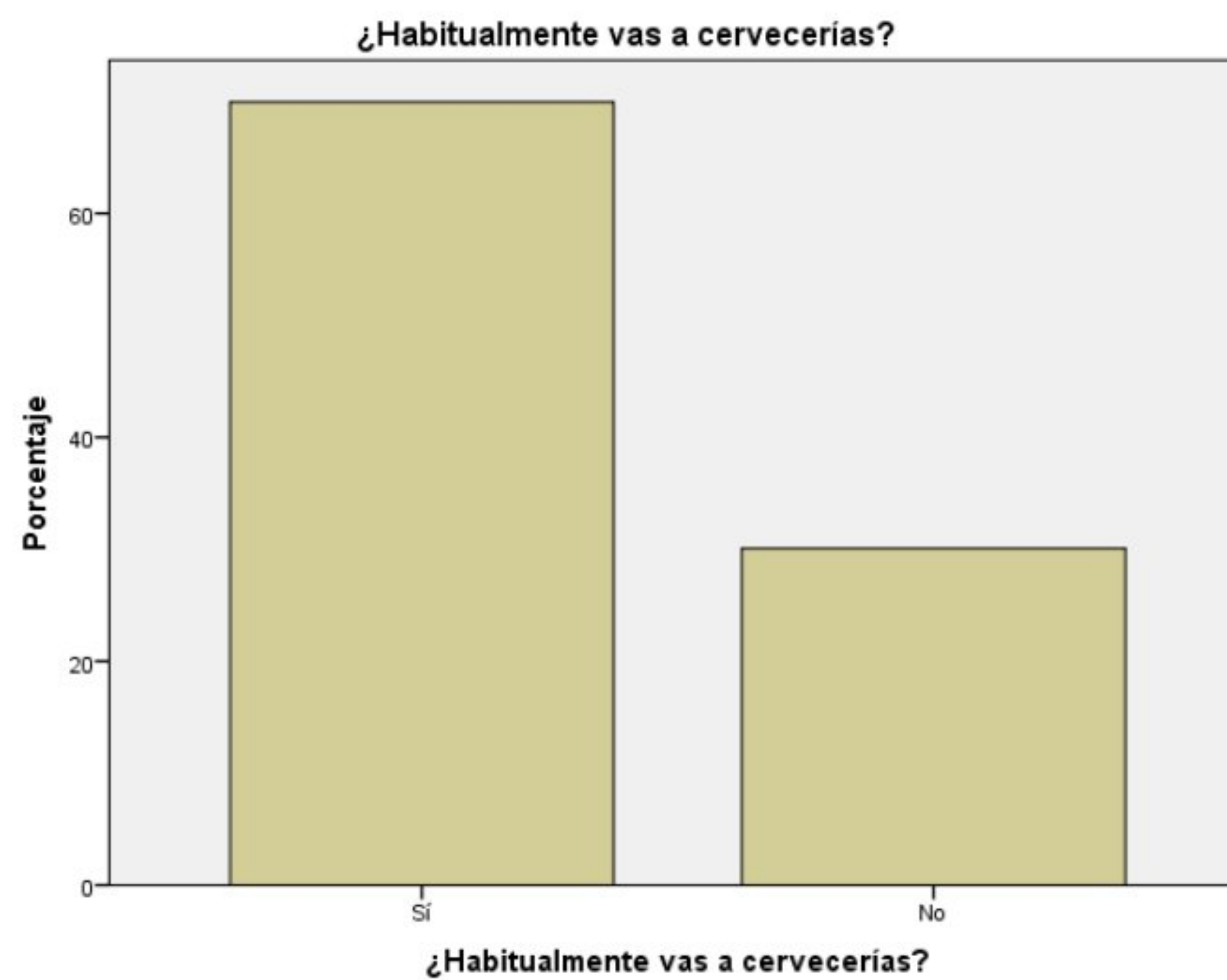


Fuente: Elaboración propia

El porcentaje de las personas que asisten habitualmente a cervecerías es de 69.9% (figura 14).

Figura 14

Habitualmente vas a cervecerías

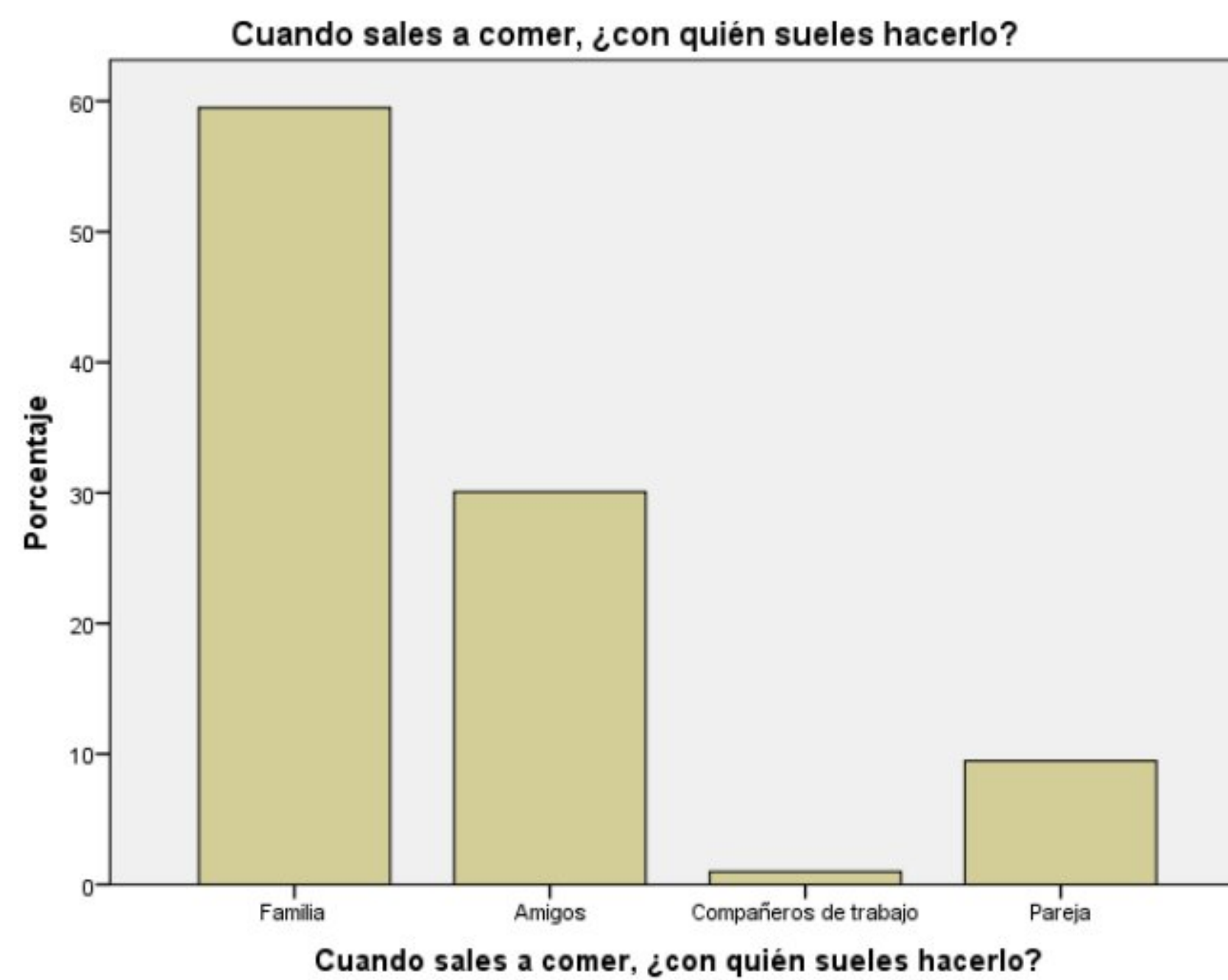


El 59.5% de las personas sueles salir a comer con su familia, el 30.1% con sus amigos y un 9.5% es con su pareja, mientras que sólo el 1% es con sus compañeros de trabajos como se observa en la figura 15.

Fuente: Elaboración propia

Figura 15

Con quién sueles comer

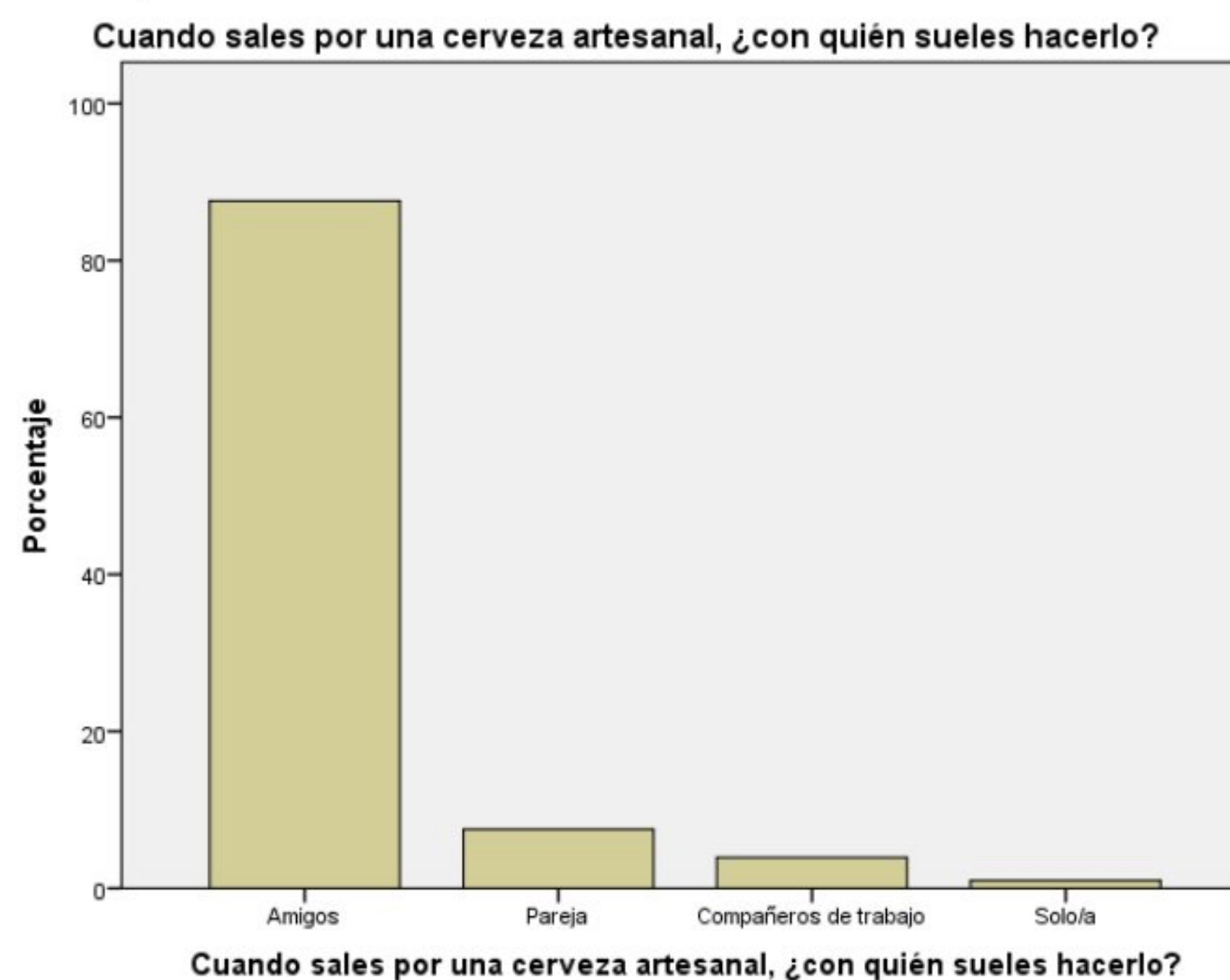


Fuente: Elaboración propia

La mayoría de las personas que suelen salir con sus amigos cuando salen a un lugar por una cerveza artesanal con un 87.6% y como segundo lugar lo hacen con su pareja con un 7.5% como se muestra en la figura 16.

Figura 16

Con quién sueles ir por cerveza

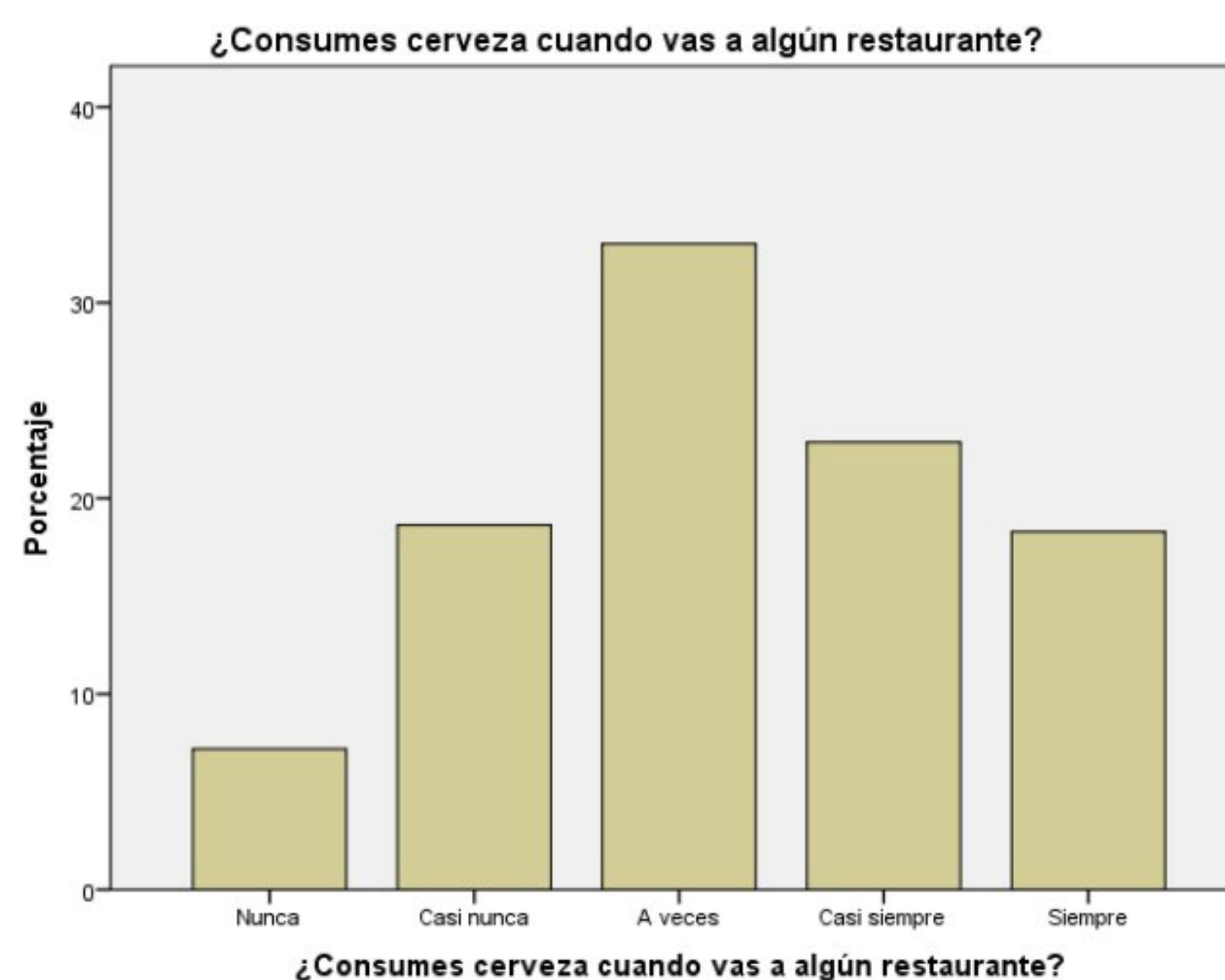


Fuente: Elaboración propia

La mayoría de las personas es neutral con su preferencia de consumo de cerveza mientras come en algún restaurante con un 33%, mientras que el 41.2% tienen preferencia por consumirla de manera regular siempre o casi siempre, como se ve representado en la figura 17.

Figura 17

Consumes cerveza en restaurante

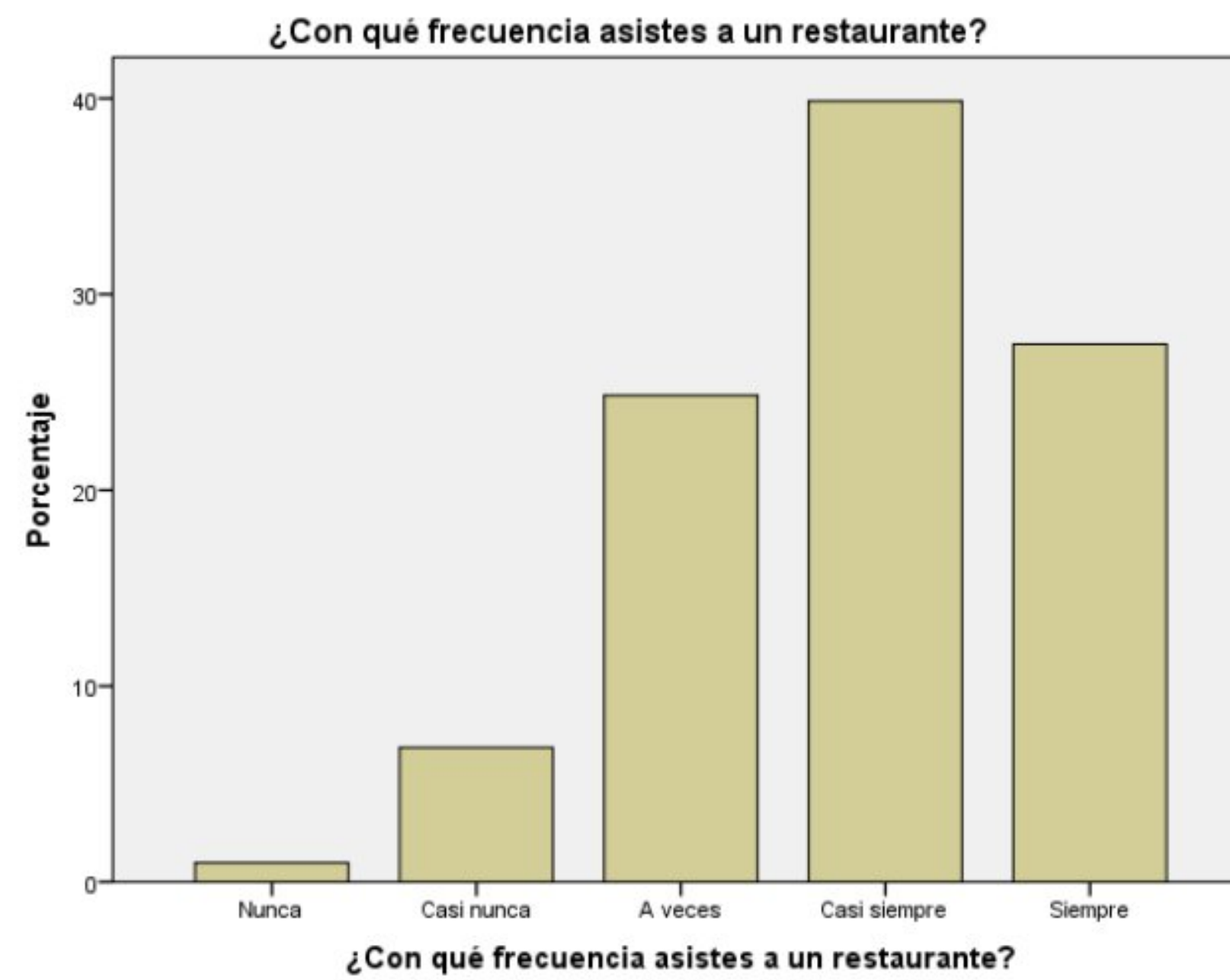


Fuente: Elaboración propia

La mayoría de las personas respondieron que casi siempre asisten a restaurante con un 39.9% y un 27.5% respondieron que siempre lo hacen, como se ven en la figura 18.

Figura 18

Frecuencia de asistencia a restaurantes

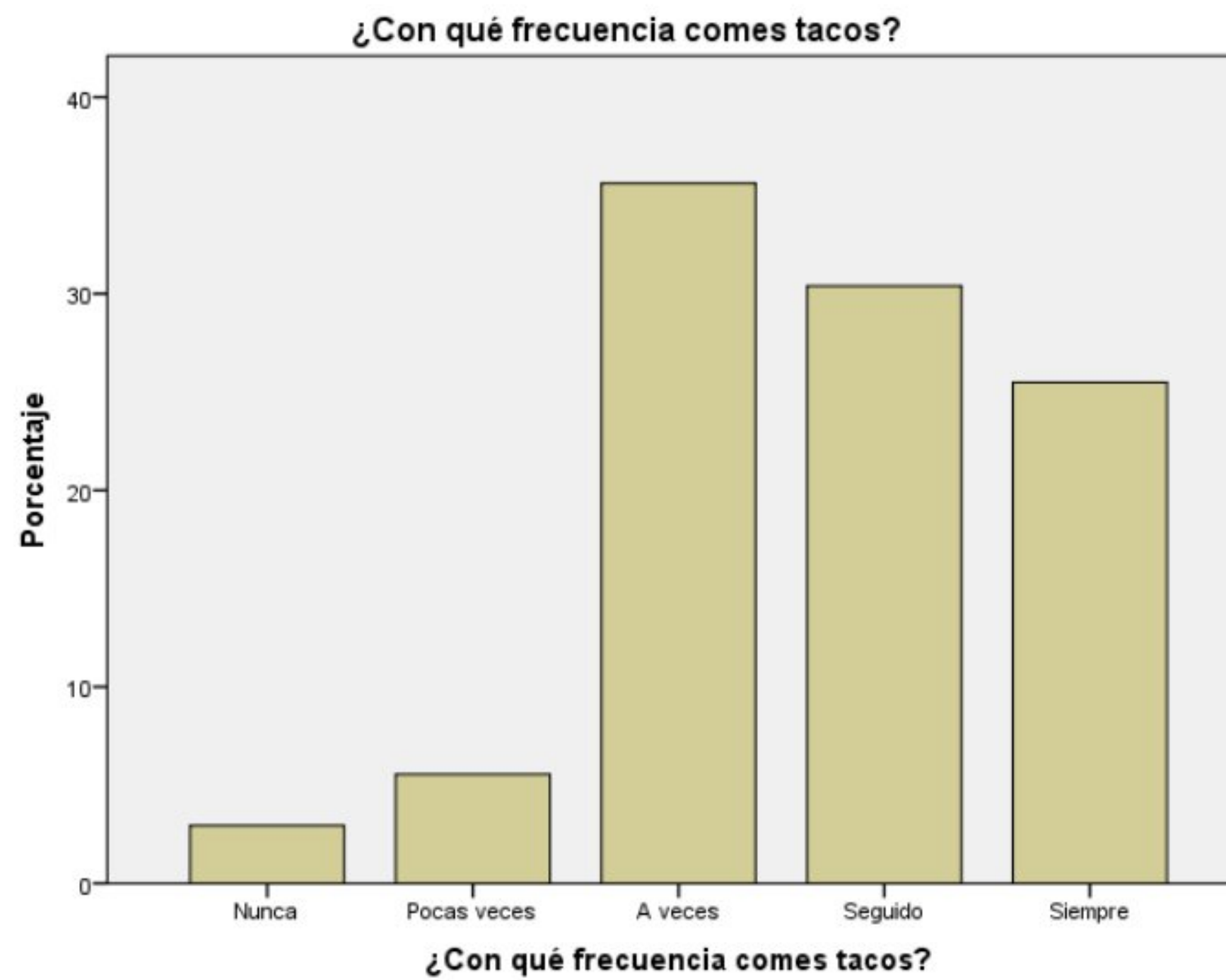


Fuente: Elaboración propia

Como resultado de la frecuencia en la cual comen tacos, en su mayoría las personas respondieron que a veces lo consumen, mientras que con un 55.9% respondió que seguido y siempre como se muestran en la figura 19.

Figura 19

Frecuencia de consumo de tacos

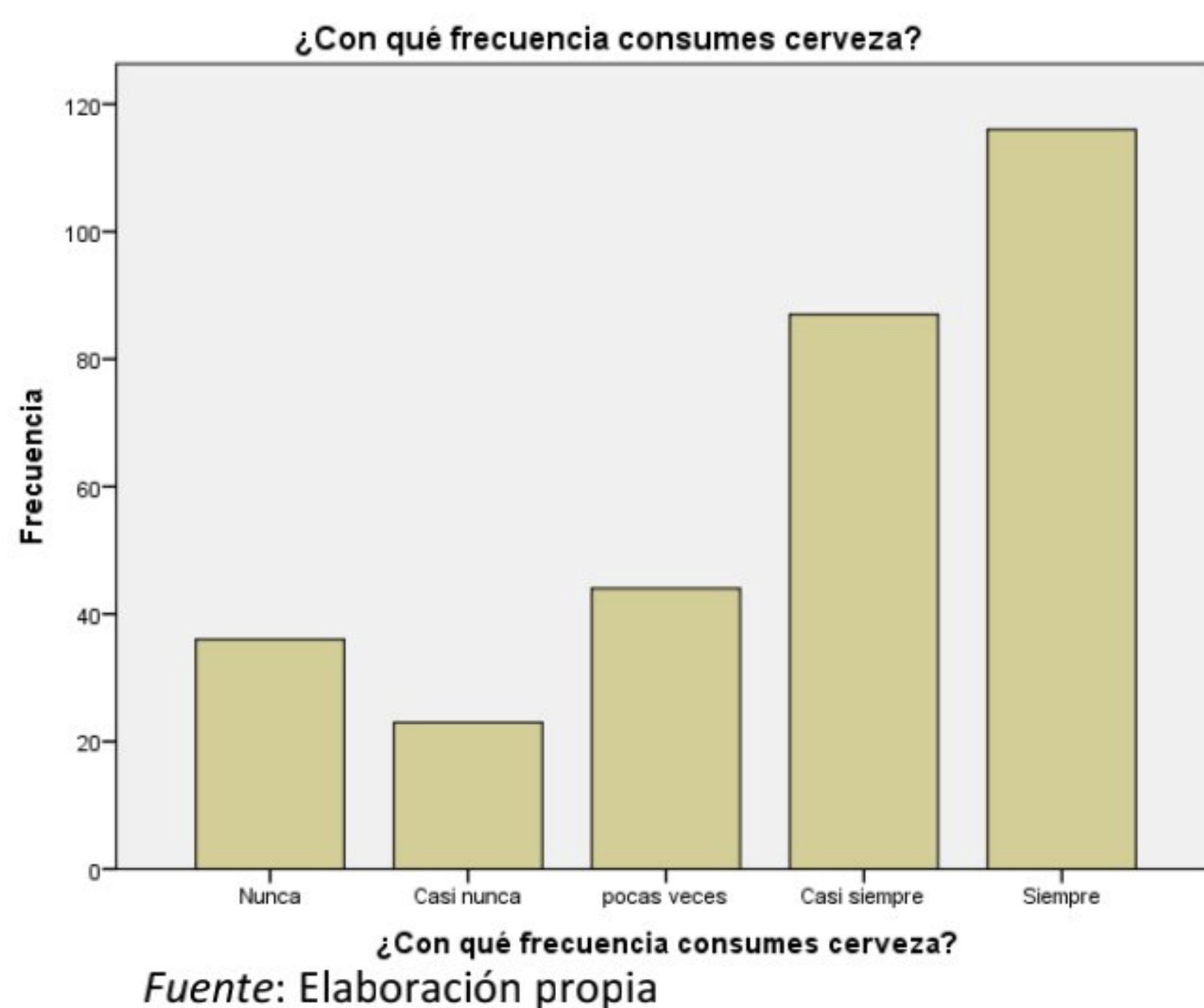


Fuente: Elaboración propia

De las personas encuestadas acerca de la frecuencia de la cual consumen cerveza, mayoritariamente las personas respondieron con un 37.9% que siempre lo hacen y en segundo lugar que casi siempre con un 28.4%, como se muestra a continuación en la figura 20.

Figura 20

Frecuencia de consumo de cerveza

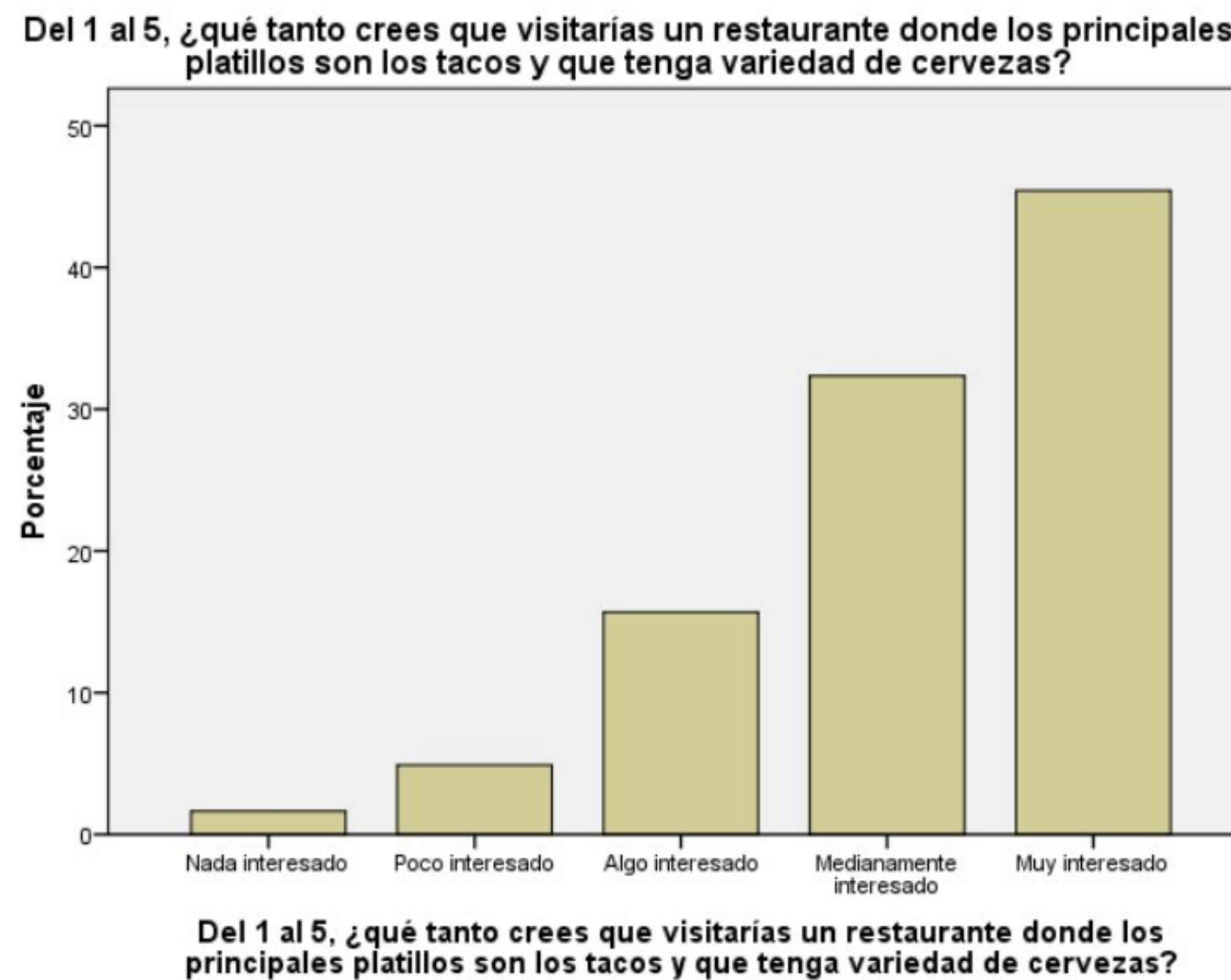


Para dar respuesta al objetivo de determinar el grado de aceptación de los productos que se ofrecerán por Calida Fornax, por parte del consumidor regional” se presenta el siguiente análisis:

La mayoría de las personas se ven interesadas en visitar un restaurante donde sus principales platillos sean los tacos y donde se tenga variedad de cervezas dando una suma del 77.8% como se muestra en la figura 21.

Figura 21

Aceptación de restaurante con cerveza

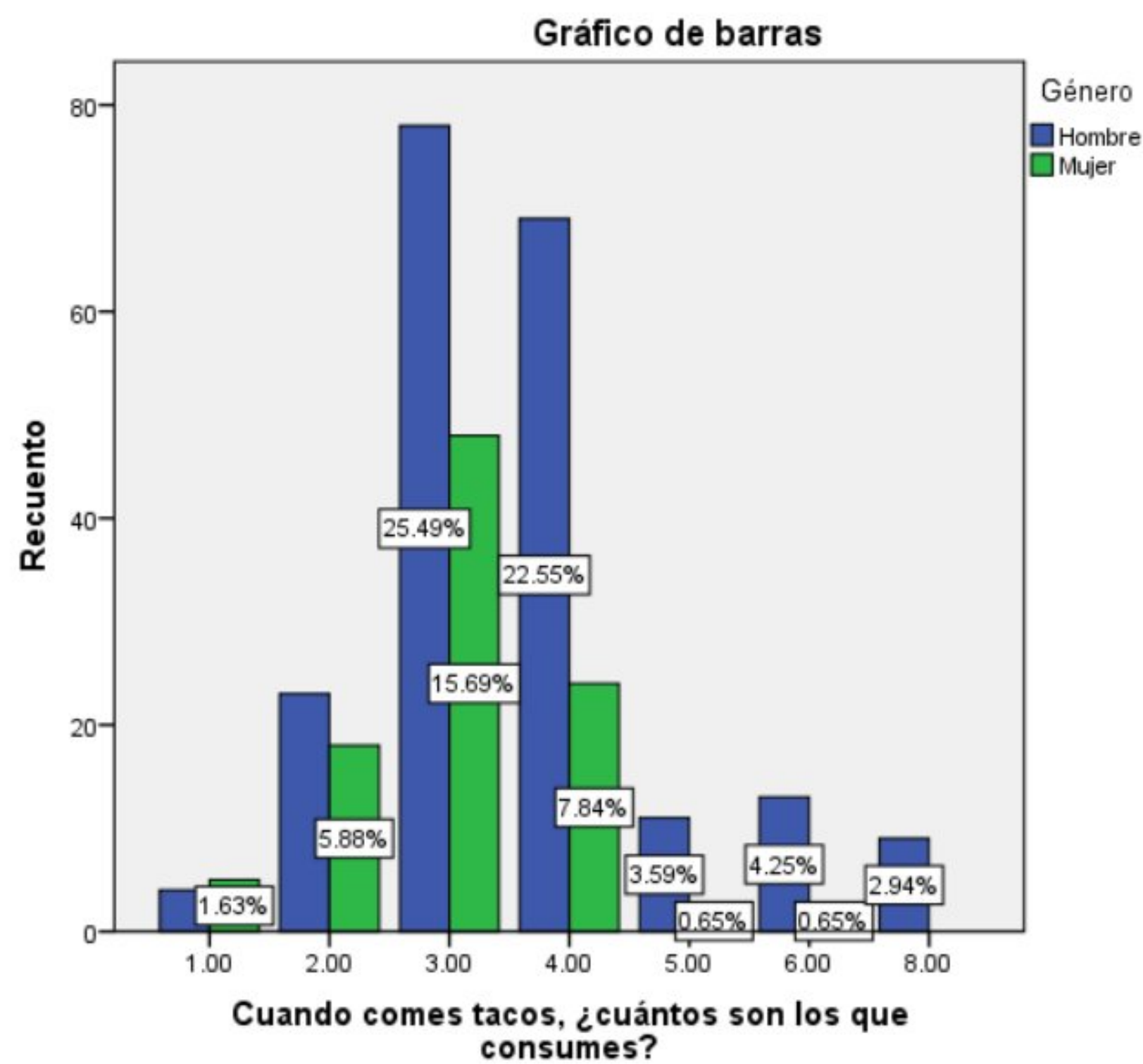


Fuente: Elaboración propia

Teniendo un consumo promedio de 3.49 tacos, con una desviación de 1.3 tacos, la mayoría consume 3 tacos, siendo que tenemos un mínimo de 1 taco y un máximo de 8 tacos los que se consumen como se muestra en la figura 22.

Figura 22

Cantidad de consumo de tacos

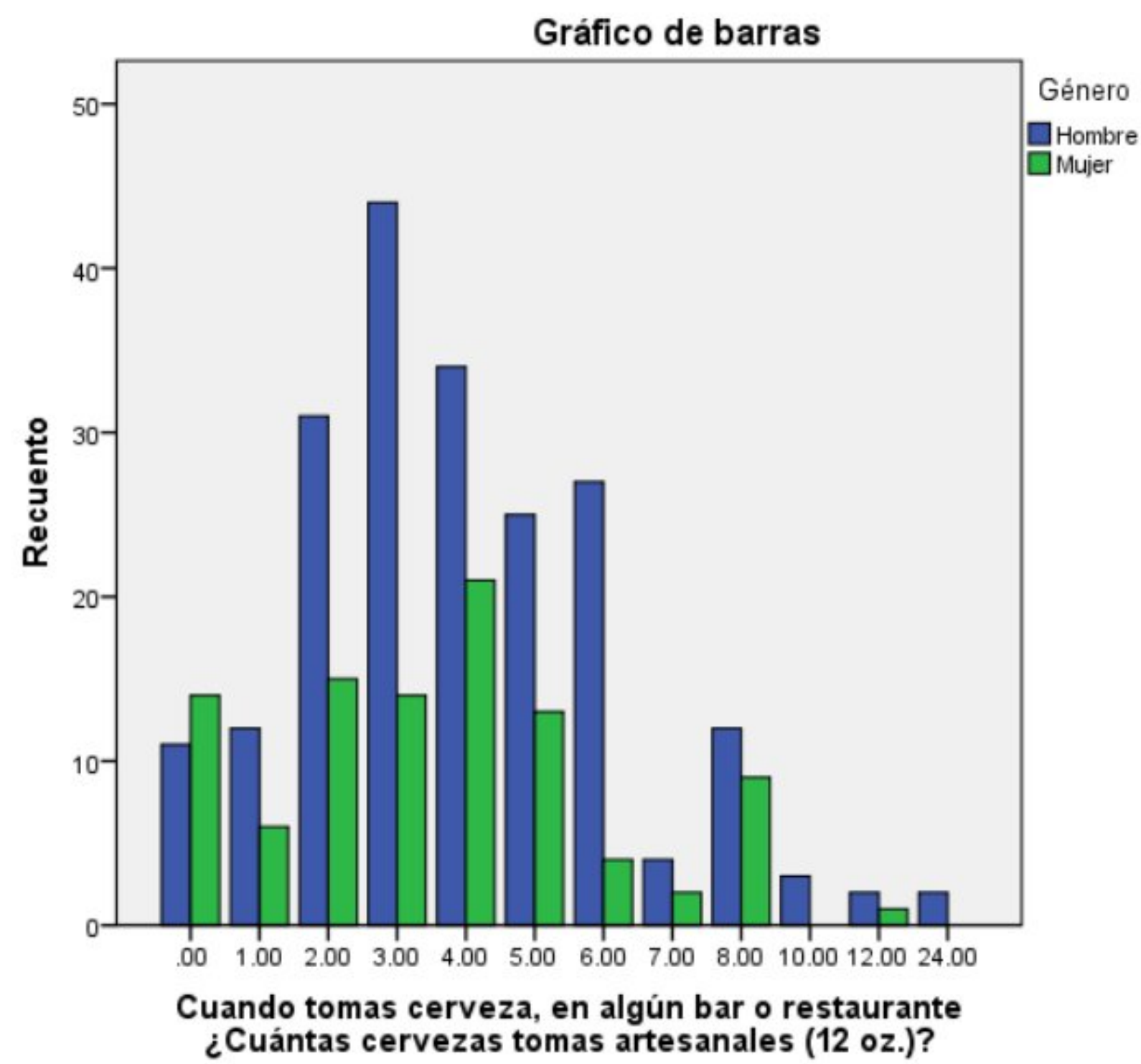


Fuente: Elaboración propia

De la pregunta acerca de cuantas cervezas artesanales (12 oz.) se toman cuando consumen en algún lugar, la media fue de 3.9 cervezas. Siendo el mayor número de personas que respondieron de entre 2 a 6 cervezas con un 74.5% de los encuestados como se observa en la figura 23.

Figura 23

Cantidad de cervezas consumidas por género



Fuente: Elaboración propia

Figura 24

Cantidad de cervezas consumidas

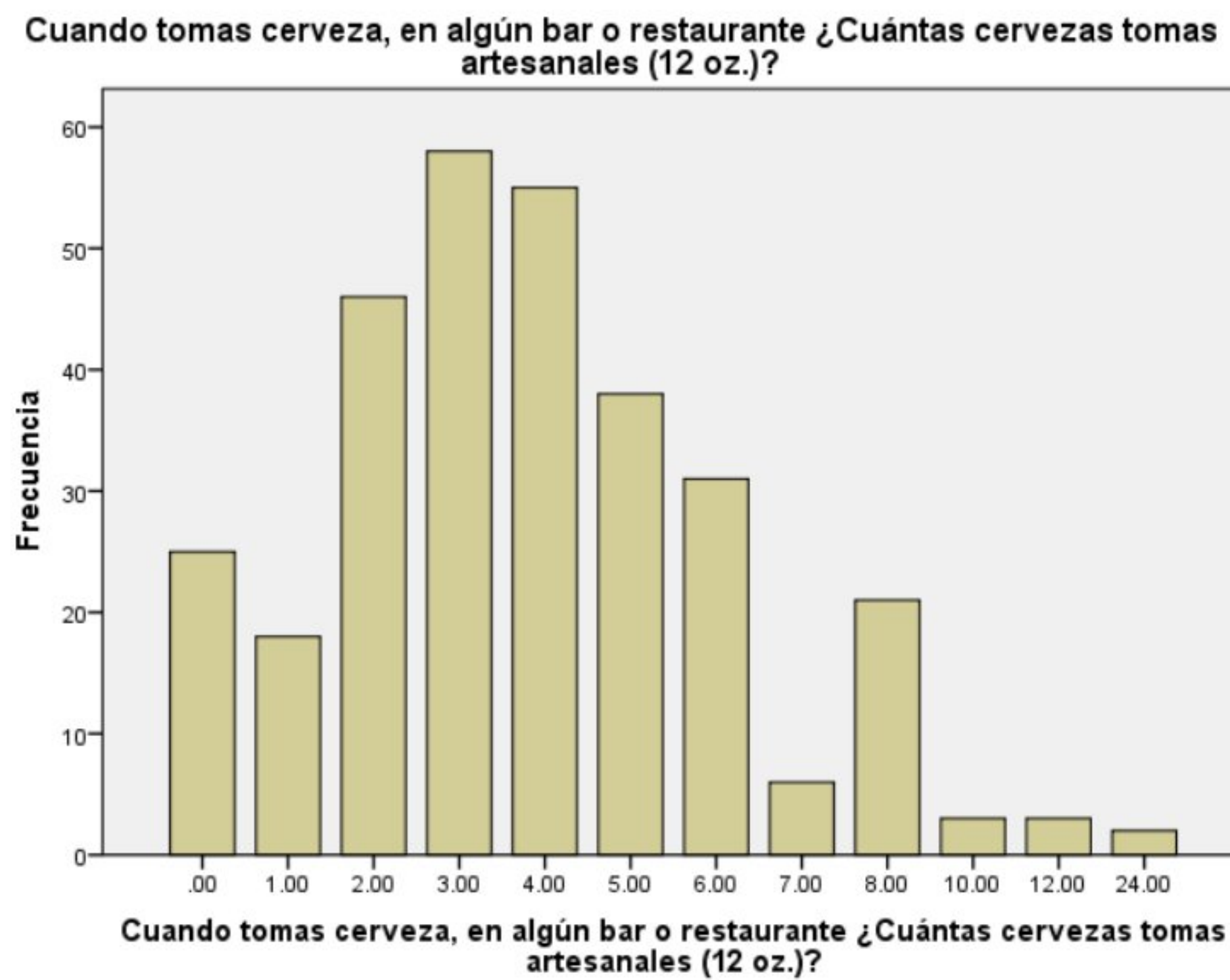


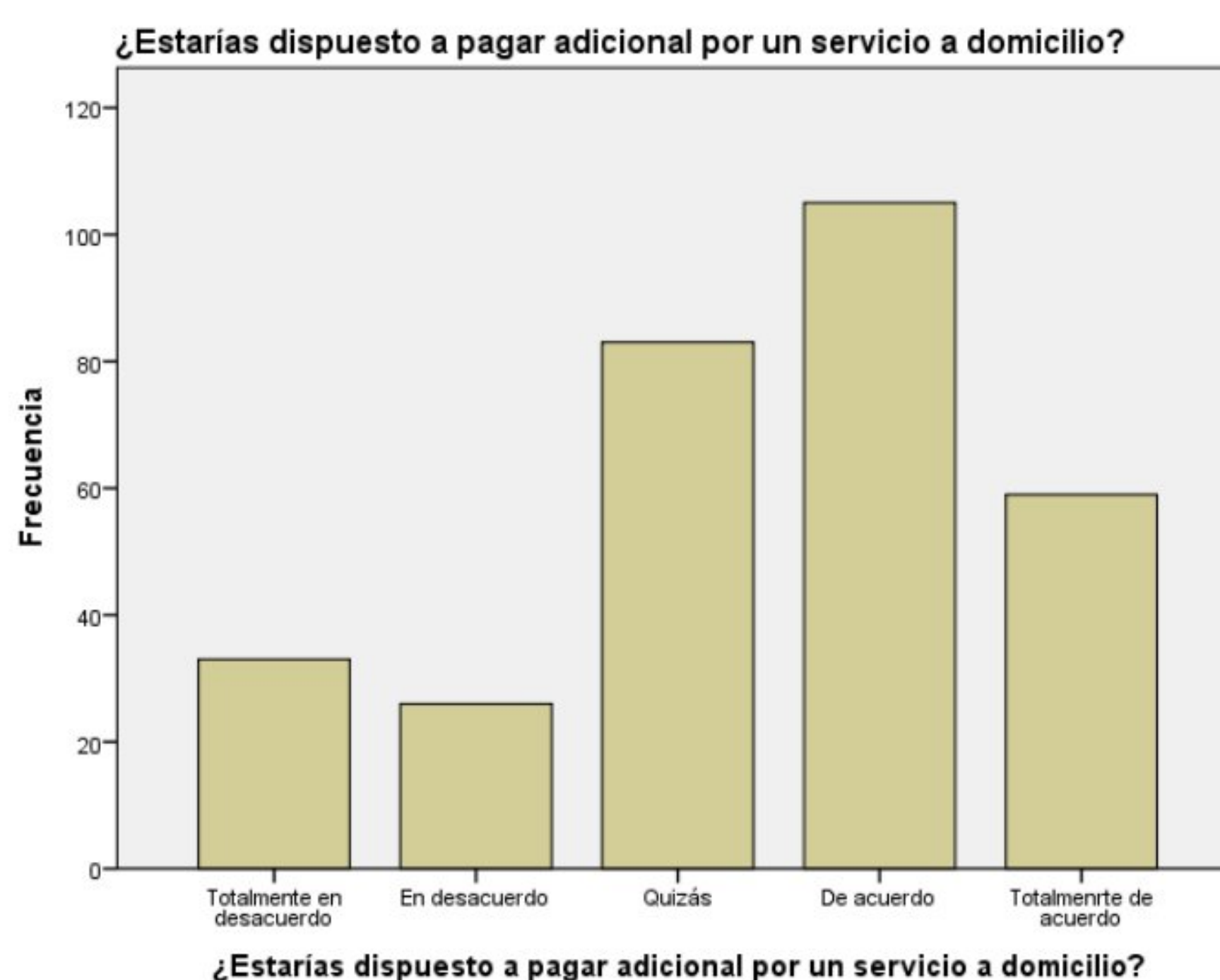
Fig. 5 cantidad de cervezas consumidas

Fuente: Elaboración propia

Cuando se le preguntó a las personas si estaban de acuerdo con pagar adicional por un servicio a domicilio, el 50.3% respondió positivamente, un 27.1% que quizás, mientras que un 19.3% no estaban de acuerdo (figura 25).

Figura 25

Disponibilidad para pagar adicional por servicio a domicilio

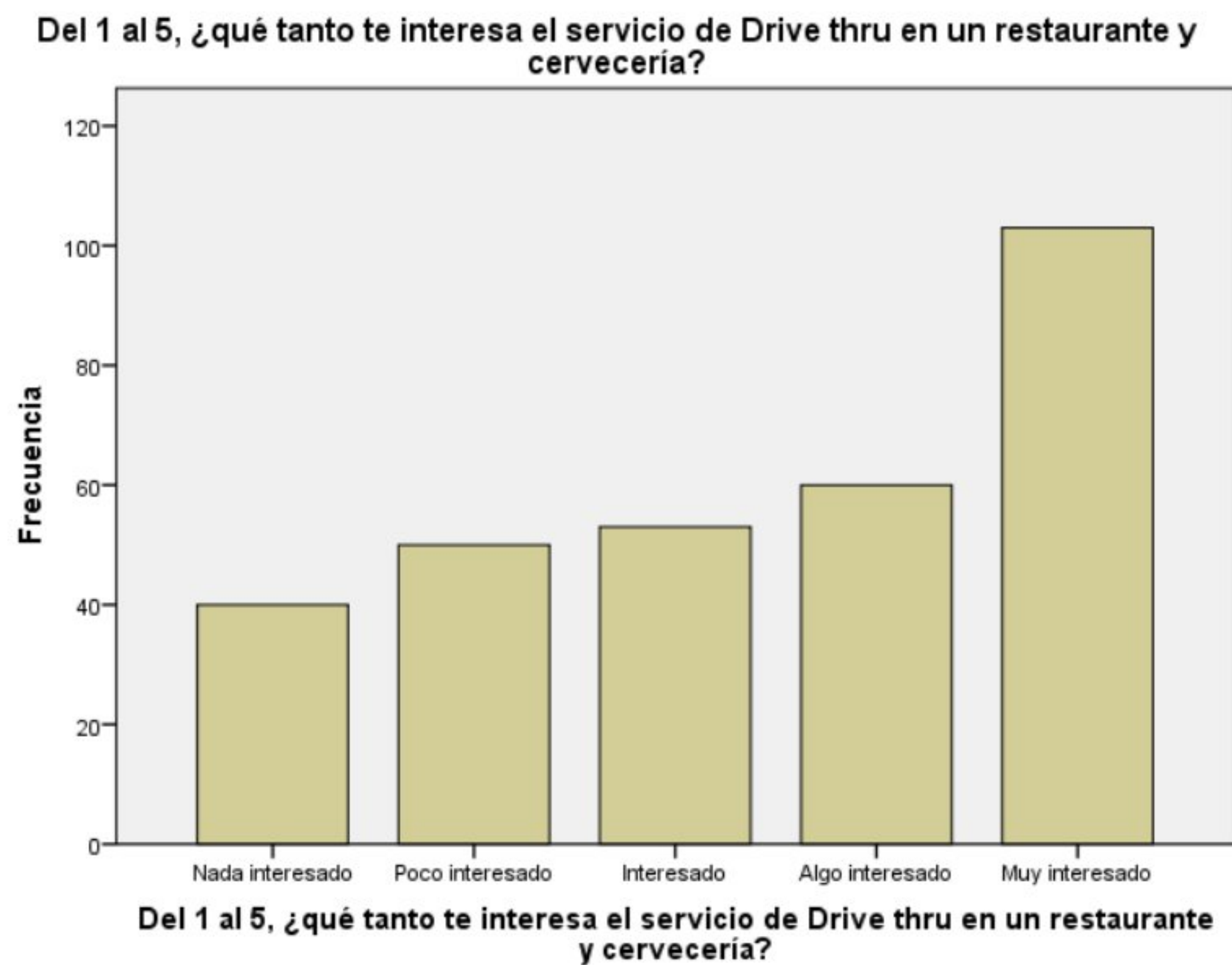


Fuente: Elaboración propia

Acerca de la pregunta de sobre qué tanto les interesa el servicio de *drive thru* en un restaurante donde sus principales platillos sean los tacos y las principales bebidas sean las cervezas, se obtuvo en un 70.6% de que estaban interesados a muy interesados, mientras fue un 29.4% que estaban nada interesados o poco interesados como se observa en la figura 26.

Figura 26

Interés por *drive thru*

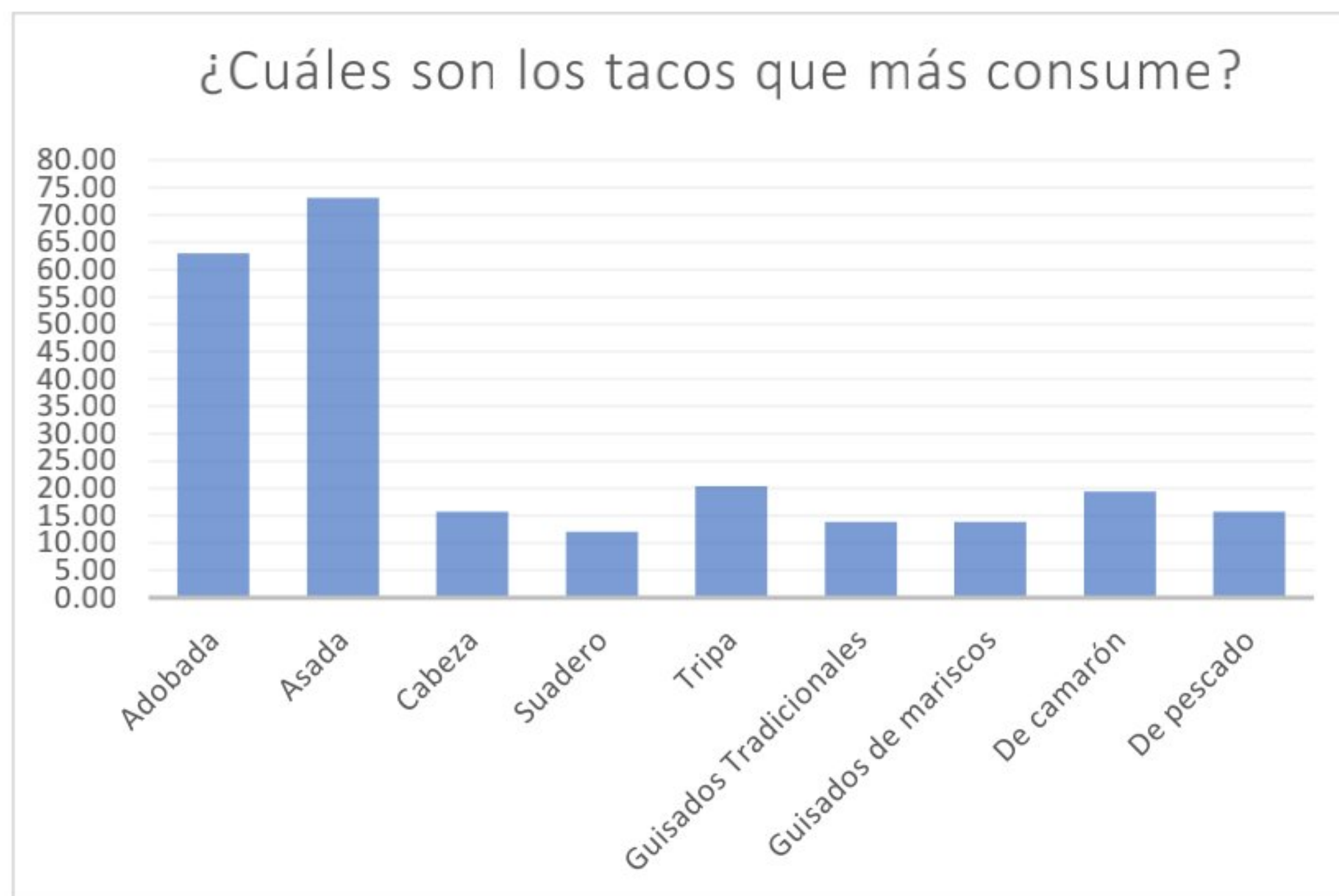


Fuente: Elaboración propia

Acerca de la pregunta de cuáles son los tacos que más consume, se obtuvo como primera opción de consumo los de asada con una aceptación por parte de los encuestados del 73.15%, los de adobada tuvieron el segundo lugar en la aceptación del total de los encuestados con un 62.96% y como tercer lugar de aceptación fueron los de tripa con un 20.37% según se puede ver en la figura 27.

Figura 27

Tacos que más consumes

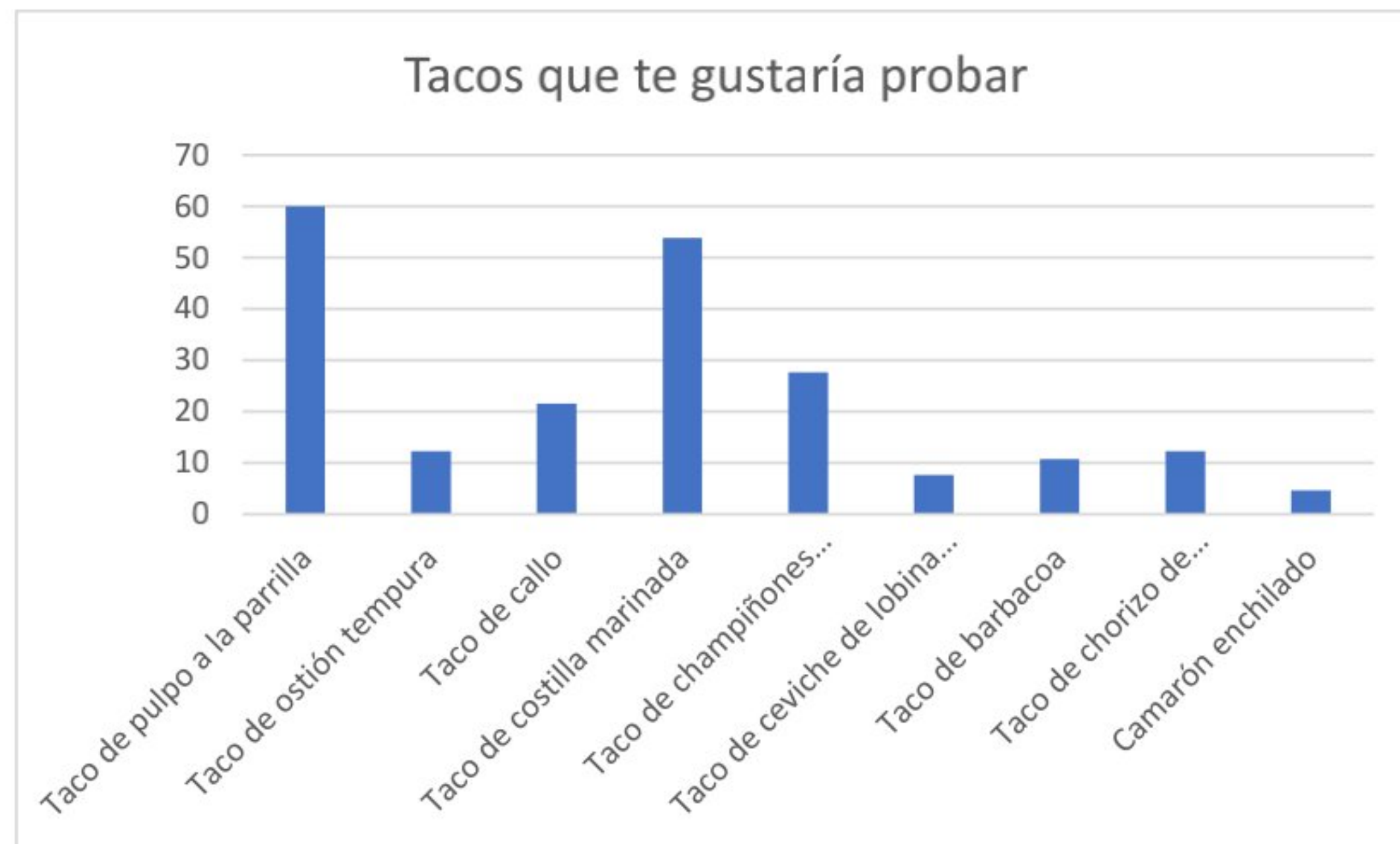


Fuente: Elaboración propia

Acerca de la pregunta de cuáles son los tacos que más le gustaría probar se obtuvo que el 60% les gustaría probar el de pulpo a la parrilla, al 53.85% le gustaría probar el de costilla marinada y como tercer lugar en aceptación fue el de champiñones tempura con un 27.69% como se muestra en la figura 28.

Figura 28

Tacos que te gustaría probar

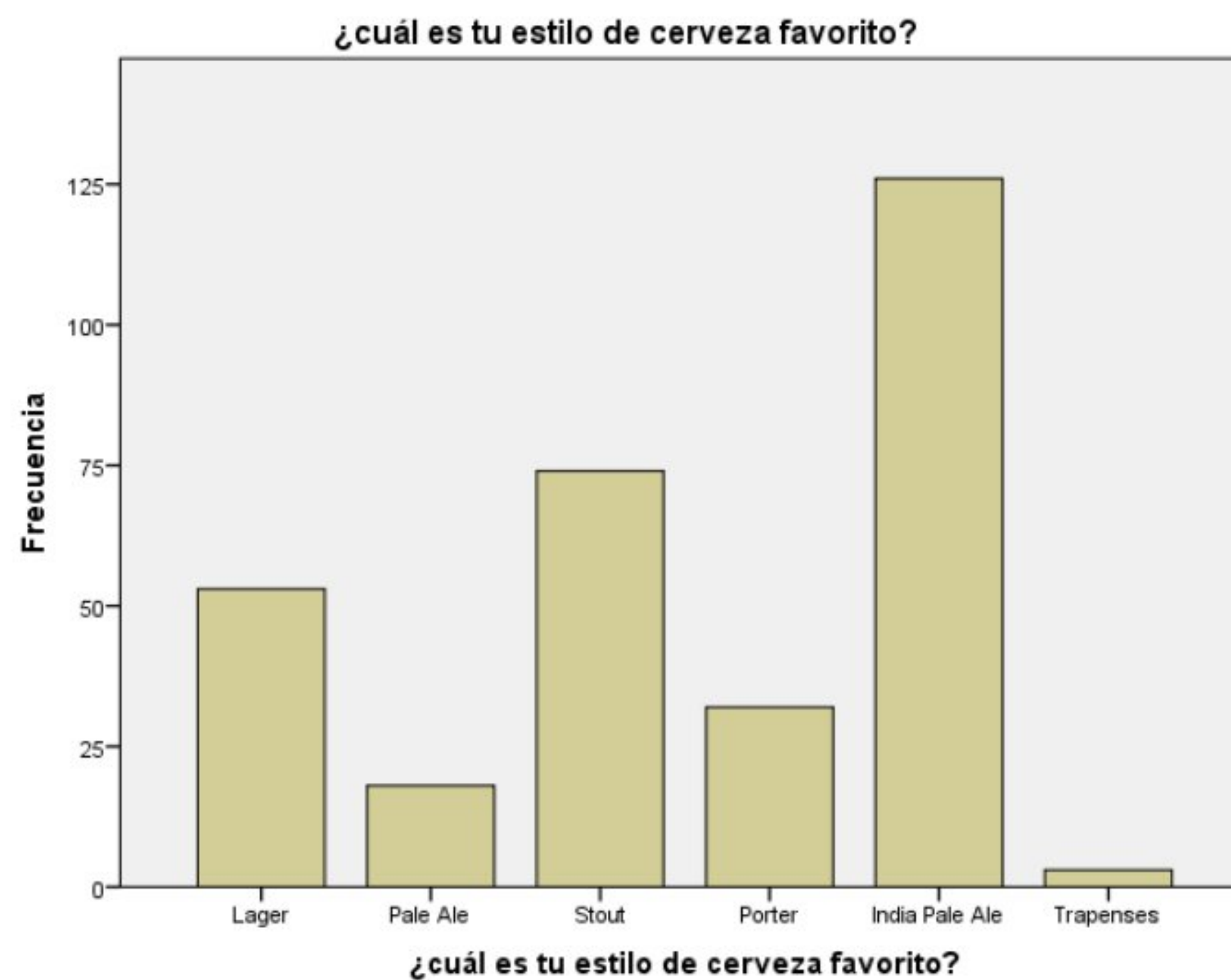


Fuente: Elaboración propia

De la pregunta acerca de qué estilos de cerveza son sus favoritos, se obtuvo que la IPA fue la que en primer lugar quedó con un 41.2%, la Stout en segundo lugar con un 24.2% y en tercer lugar la lager con un 17.3% como se observa en la figura 29.

Figura 29

Estilo de cerveza favorito



Fuente: Elaboración propia

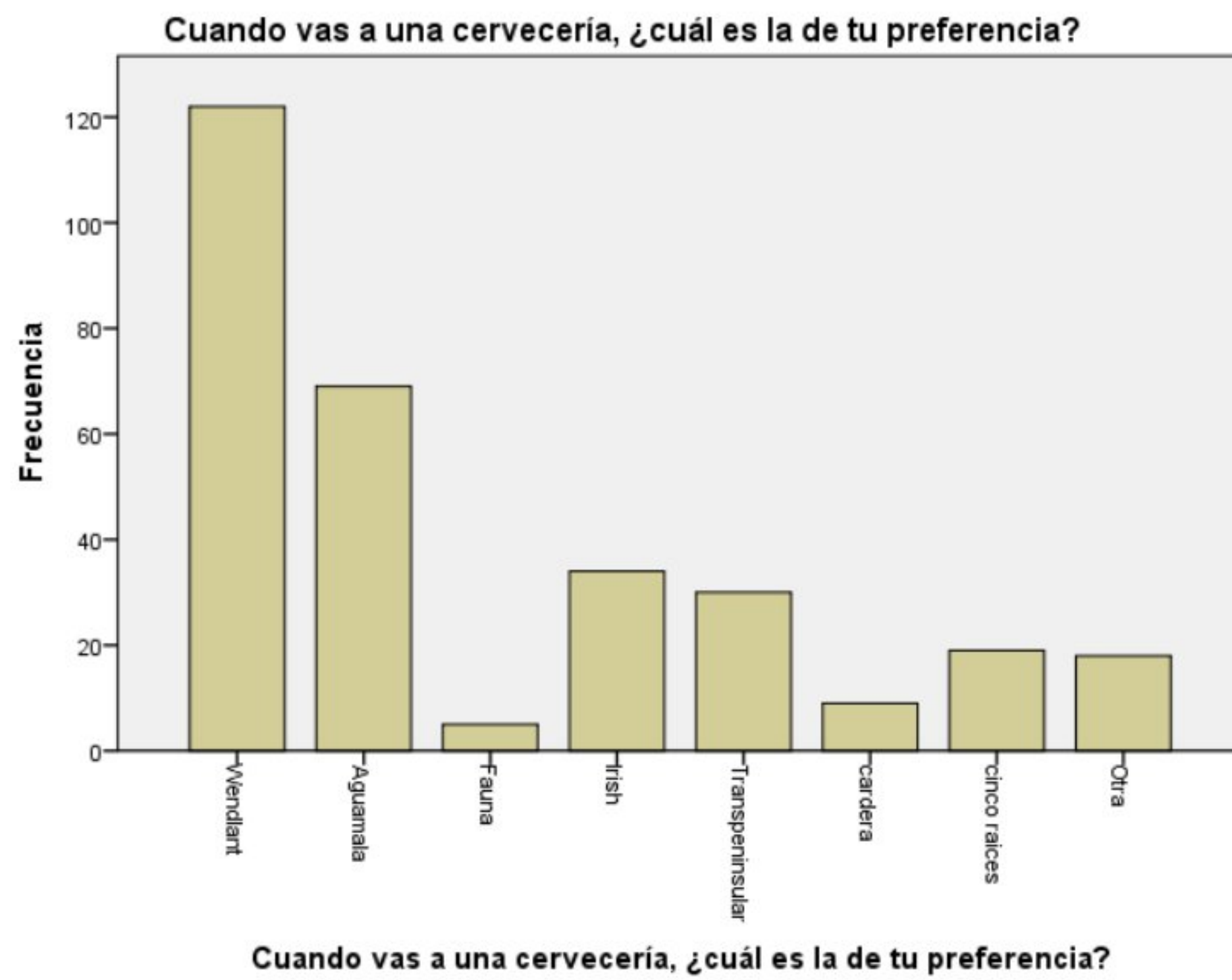
Se puede observar claramente la preferencia por los productos y servicios desde la variedad de tacos que más consumen, hasta los que les gustaría consumir, las cervezas y estilos más consumidos por lo que con dicha información se toma en cuenta para el menú del restaurante, también se puede ver preferencias por el servicio a domicilio y de drive thru, por lo que se toma en cuenta para el negocio.

Punto de venta y características del lugar

De la pregunta acerca de cuál es la cervecería de su preferencia estos son los resultados que arrojaron teniendo en primer lugar la cervecería Wendlant con un 39.9%, en segundo lugar la cervecería aguamala con un 22.5% y tercero quedó la cervecería transpeninsular con un 9.8% como se observa en la figura 30.

Figura 30

Cervecería de preferencia

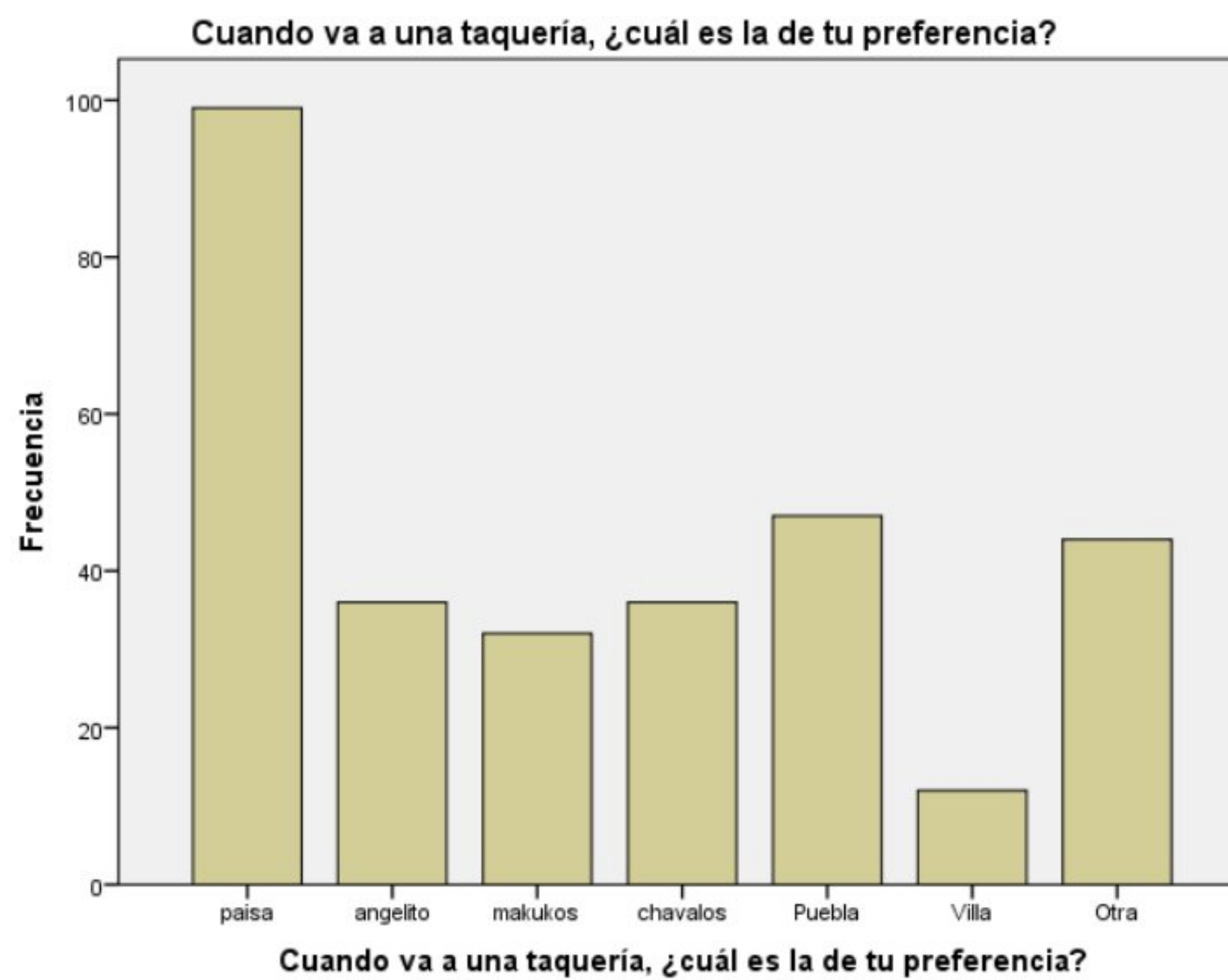


Fuente: Elaboración propia

De la pregunta acerca de cual es la taquería de su preferencia se obtuvo que la taquería “el paisa” es la de mayor preferencia con un 32.4%, en segundo lugar “Puebla” con un 15.4% como se observa en la figura 31.

Figura 31

Taquería de preferencia



Fuente: Elaboración propia

De la pregunta acerca de cuál consideran ser la mejor zona de la ciudad para un restaurante/cervecería, el 46.1% prefieren que sea en la zona centro de la ciudad, en segundo lugar, con un 30.1% prefirieron en el boulevard costero y en tercer lugar en el Sauzal con un 19.3% como se muestra en la figura 32.

Figura 32

Mejor zona para colocar restaurante



Fuente: Elaboración propia

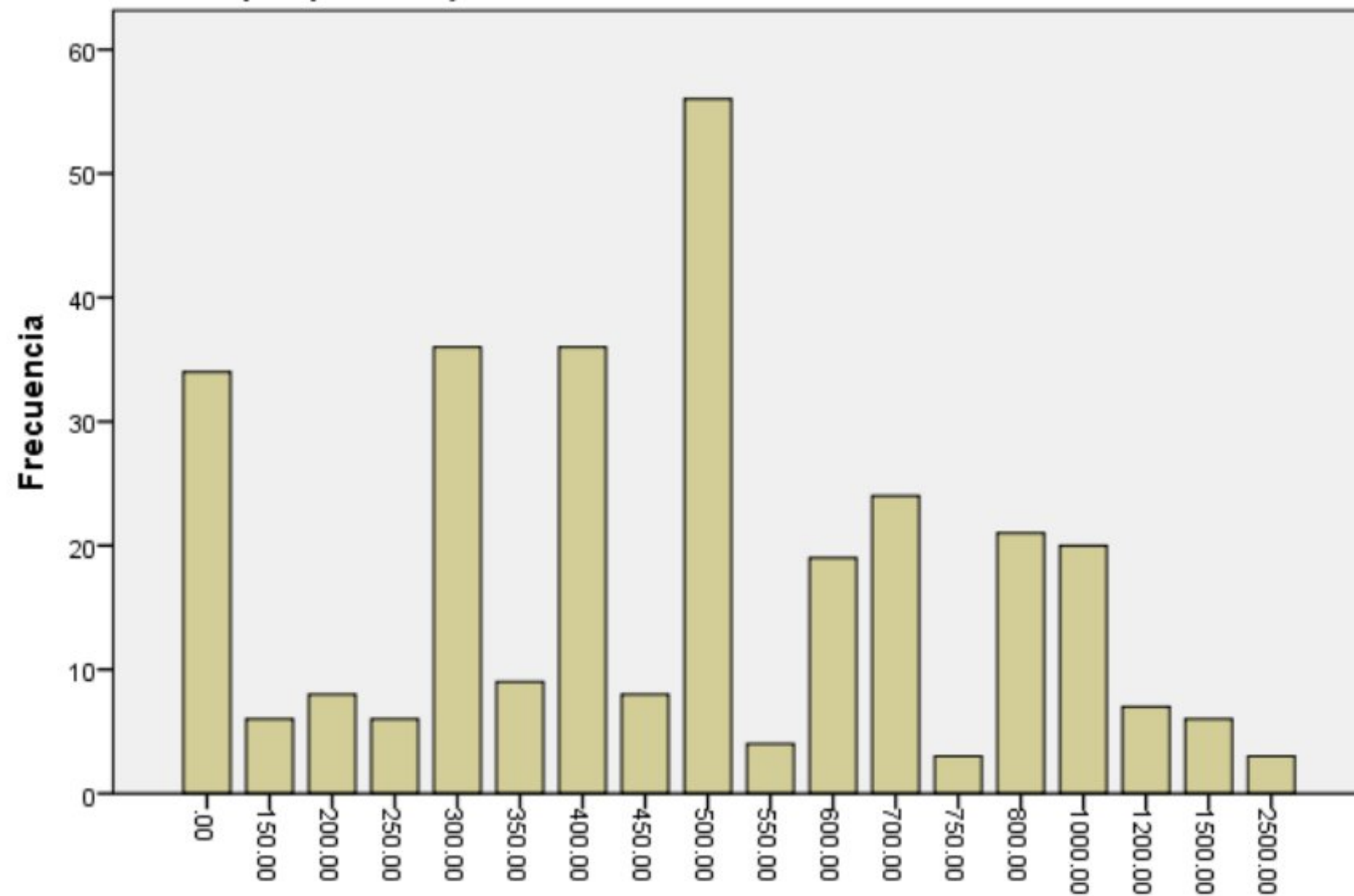
Precios que los consumidores estarían dispuestos a pagar por los productos

Acerca de la pregunta de cuanto es lo que gastan cuando van a comer a un restaurante (por persona en pesos mexicanos) se tiene un promedio de \$517 siendo la cantidad más mencionada de \$500 por los encuestados como se observa en la figura 33.

Figura 33

Gasto en restaurante

Por favor menciona aproximadamente, ¿a cuánto asciende tu gasto (en pesos por persona) cuando vas a comer a un restaurante?



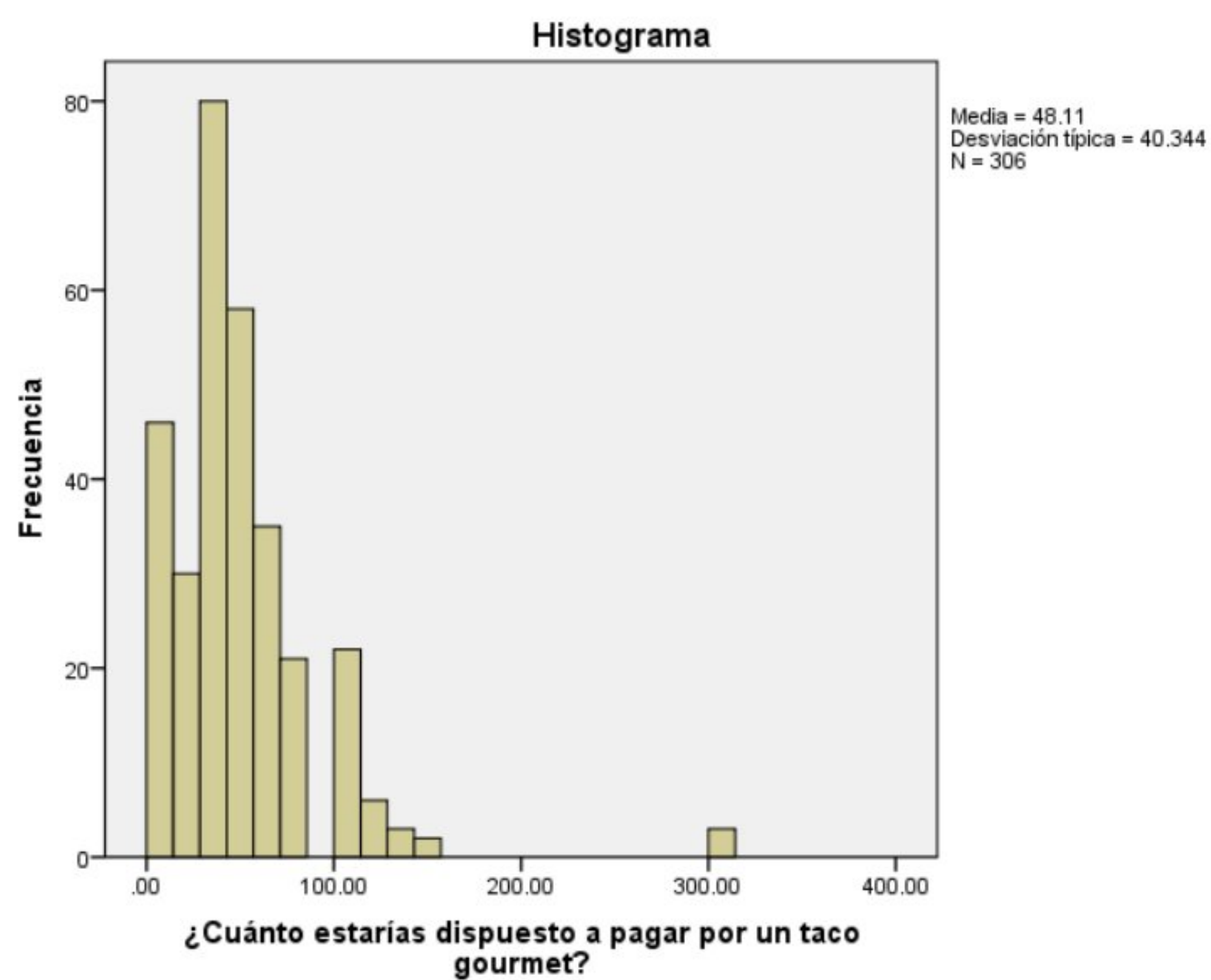
Por favor menciona aproximadamente, ¿a cuánto asciende tu gasto (en pesos por persona) cuando vas a comer a un restaurante?

Fuente: Elaboración propia

Cuando se les preguntó acerca de cuánto estaban dispuestos a pagar por un taco gourmet el promedio de las respuestas no arrojó \$53.77 pesos siendo el monto de \$50 el que más aseguraron los encuestados estarían dispuestos a pagar como se puede observar a continuación en la figura 34.

Figura 34

Dispuesto a pagar por un taco

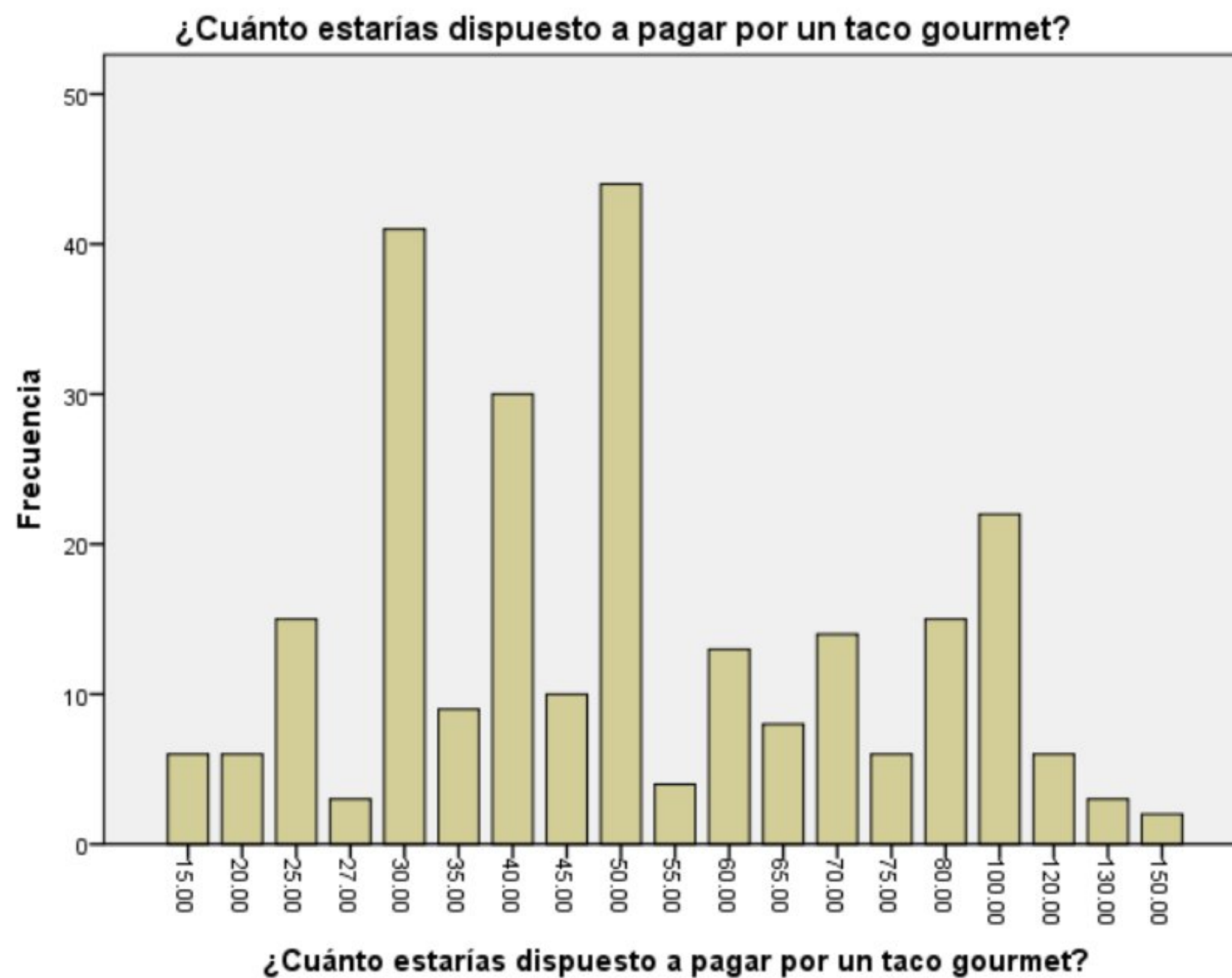


Fuente: Elaboración propia

Se analizó, pero se eliminaron los extremos para un mejor análisis, 46 personas respondieron que pagarían \$0 y 3 el valor máximo de \$300 para que nos dieran los datos más confiables como se ve a continuación en la figura 35

Figura 35

Dispuesto a pagar por un taco gourmet

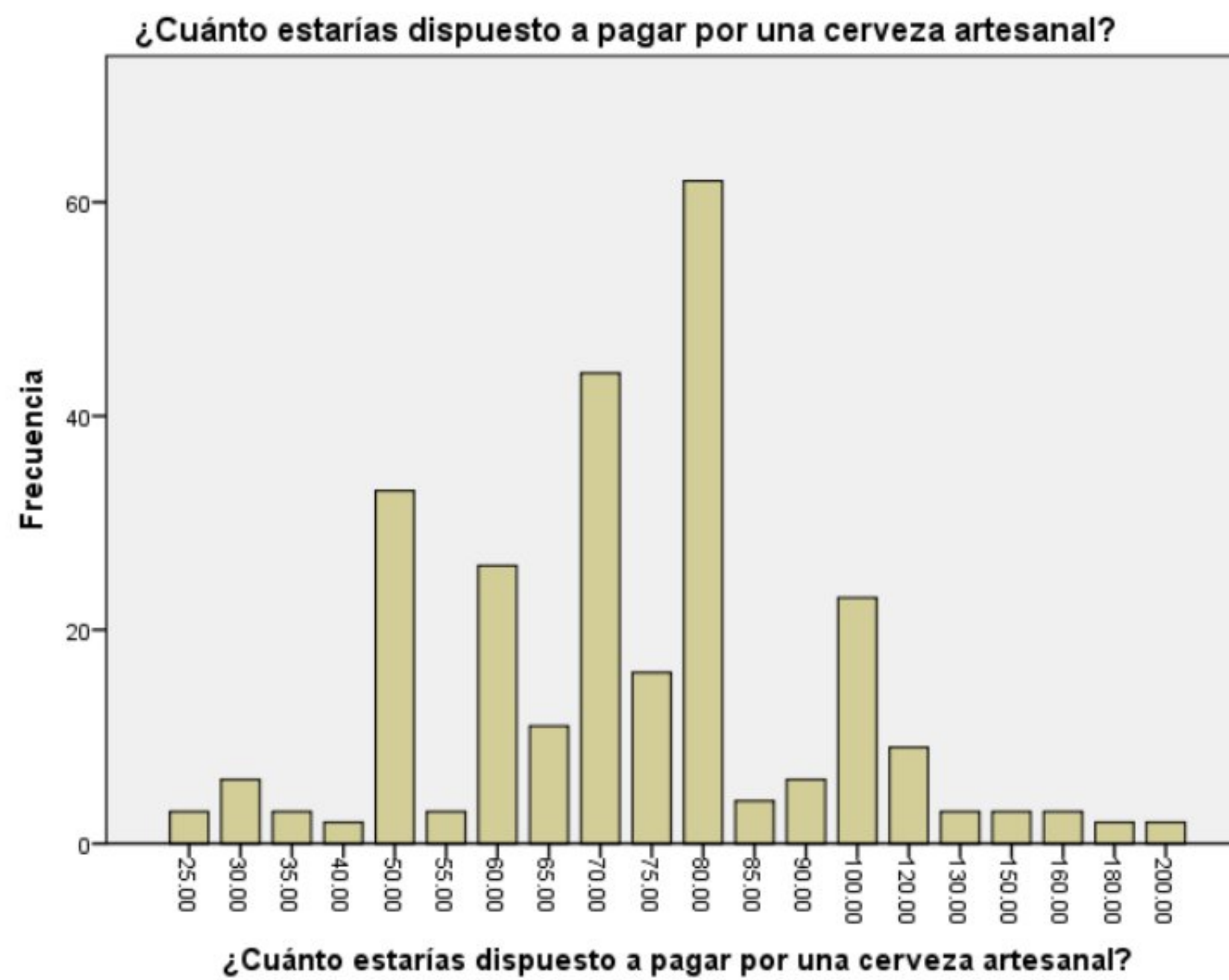


Fuente: Elaboración propia

Acerca de la pregunta de cuánto estarían dispuestos a pagar por una cerveza artesanal, el monto que más se mencionó fue de \$80, teniendo un promedio de \$76.17, con un mínimo de \$25 y un máximo de \$200 como se observa en la figura 36.

Figura 36

Dispuesto a pagar por cerveza artesanal



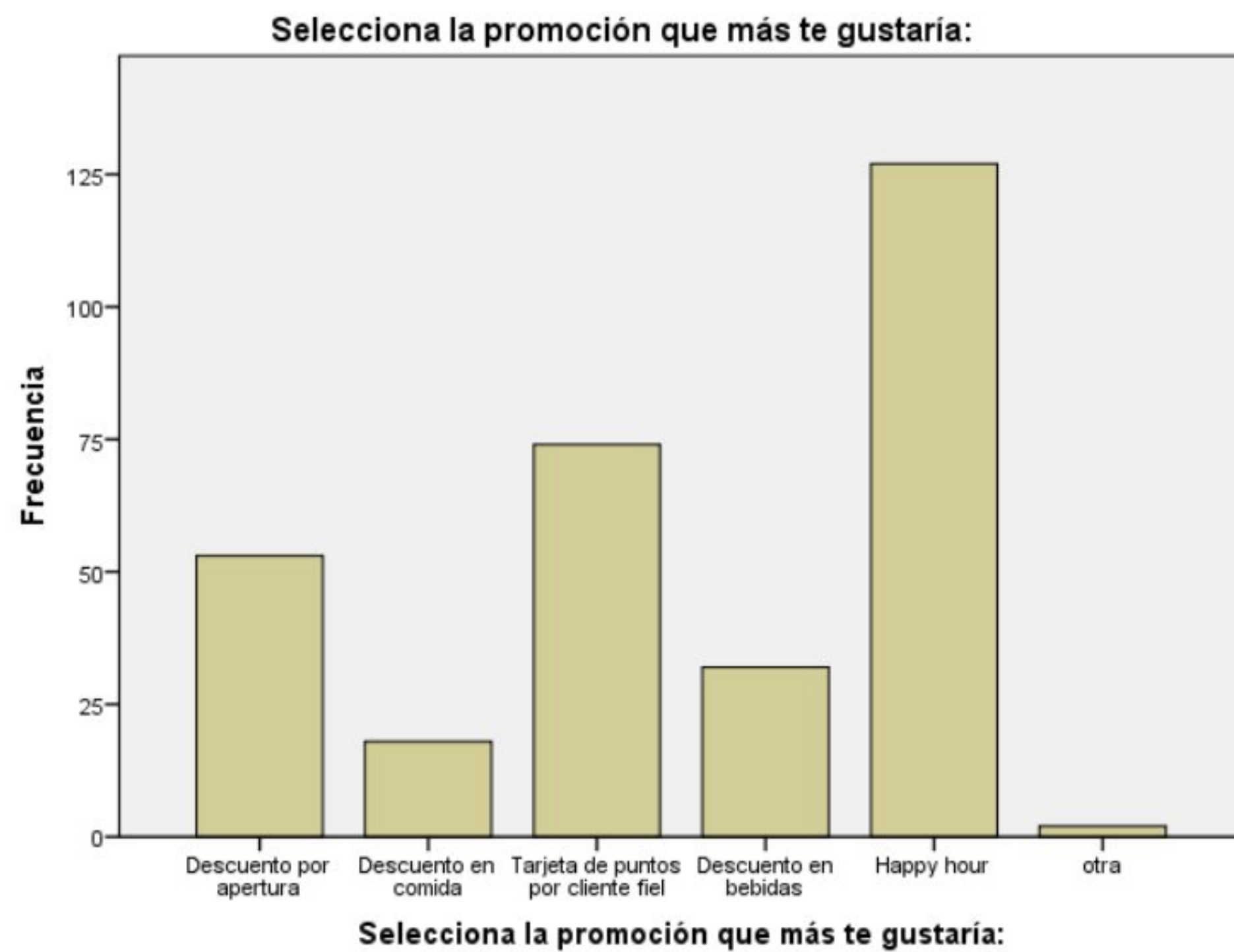
Fuente: Elaboración propia

Canales más efectivos para llegar a los consumidores.

De la pregunta que se les realizó a los consumidores acerca de cuál sería la promoción que más les gustaría se obtuvo un 41.5% que sería por la “happy hour”, en segundo lugar, las tarjetas de clientes fieles con un 24.2% y en tercer lugar quedó que serían los descuentos por apertura con un 17.3% como se muestra en la figura 37.

Figura 37

Promociones que más te gustarían



Fuente: Elaboración propia

De la pregunta acerca de cuál es el medio por el que se enteran de un lugar nuevo, se tuvo un 95.1% que es por las redes sociales y un 2.9% por amistades, por lo que se tiene claro que sería por redes sociales la estrategia por la cual se acercaría con el mercado según se observa en la figura 38.

Figura 38

Medio por el que te enteras de un lugar nuevo



Fuente: Elaboración propia

Producto

Concepto

Calida Fornax Tacos + Cerveza ofrecerá a sus clientes un servicio de restaurante donde los principales platillos serán la variedad de tacos y cervezas, así como un ambiente muy agradable y servicio de *Drive-Thru* si no se quiere estar en las instalaciones.

Características

Se ofrecerá una gama de diferentes tipos de tacos, desde tradicionales, hasta mezclas entre tacos típicos de México con los tradicionales de mariscos de la región, todo con la mejor calidad en sus ingredientes, una elaboración muy artesanal, teniendo en cuenta todas las medidas de higiene, se tendrá una gama amplia de

cervezas artesanales de la región, un servicio destacable, instalaciones cómodas y limpias, así como todo lo que el comensal requiera para una estancia agradable.

Diferenciación

Cálida Fornax tacos + cerveza busca presentar los alimentos hechos a mano, con carnes de buena calidad y cervezas artesanales a precios accesibles, lo que permitirá que la población pueda tener acceso a productos diferentes en el mercado. De igual forma, el presentar el servicio de drive thru como parte del concepto en el negocio, facilitará el consumo de todas aquellas personas que buscan comer rico y rápido fuera del radar de alimentos procesados, que en su gran mayoría pertenecen a cadenas que no son regionales.

La oportunidad de encontrar un lugar que ofrezca comida regional tradicional con un toque novedoso a precios competitivos será el plus diferenciador que permita posicionar a Calida Fornax dentro de las preferencias del público consumidor Ensenadense.

Empaques/Infraestructura

Empaque primario

Debido a la naturaleza del producto. Al ser alimentos y bebidas, los tacos serán servidos sobre una tabla de madera con el logotipo de la empresa grabado en el mismo, y cada taco servido en una servilleta de papel encerado grado alimenticio, mientras que las bebidas serán servidas en vaso de vidrio de 16 onzas de volumen.

Empaque secundario

Por otro lado, sí será necesario un envase secundario que facilite el transporte de los alimentos y bebidas. Dicho envase estará constituido por cajas de papel encerado y dentro los tacos con su respectiva servilleta encerada, bolsas de papel biodegradable para apoyar al medio ambiente, en dos medidas: 30x20x10 y 40x30x12. Las bolsas serán impresas con el nombre y el logo de la empresa acompañados de los datos de contacto como la dirección, el teléfono, el nombre de identificación en redes sociales.

Infraestructura

Se tiene contemplado tener 8 mesas de 4 sillas y 6 mesas de 8 sillas para su atención al público que desee consumir dentro del restaurante, al igual que se contará con una ventanilla para despachar el drive thru y una barra donde se despacharán las cervezas.

Portafolio de productos

Listado de tacos:

De Mariscos

- Tacos de Camarón
- Taco de pescado
- Taco de Pulpo
- Taco gobernador
- Taco de camarón adobado
- Taco de pescado zarandeado
- Taco de callo

Tradicionales

- Taco de adobada
- Taco de arrachera
- Taco de tripa
- Taco de pollo
- Taco de birria de borrego
- Taco de chicharrón prensado
- Taco de suadero

Listado de cervezas:

Nacionales

- Tecate
- Tecate Light
- Corona
- Pacífico
- Victoria
- Carta Blanca

Internacionales

- Amstel Ultra
- Heineken
- Stella

Artesanales

- Perro del mar (Wendlant)
- Veraniega (Wendlant)
- Foca parlante (Wendlant)

- Harry polanco (Wendlant)
- Marea Roja (Agua mala)
- Astillero (Agua mala)
- La perversa (Border phycho)
- Cream Ale (Border phycho)
- La belga psicótica (Border phycho)
- Imperial phycho (Border phycho)
- Mosice (Cardera)
- Turista (Cardera)
- La dosis perfecta (Cardera)
- Tres de Maistro (Cardera)

Servicios

- Atención en tu mesa
- Servicio al auto (drive-thru)
- Estacionamiento
- Facturación.

2.3 Distribución y puntos de venta

Tipo de canal

- El tipo de canal que corresponde a Calida Fornax, pertenece al tipo detallista, ya que sigue el esquema: Fabricante > detallista > consumidor.
- El Canal de distribución será convencional, éste consiste en uno o más productores, mayoristas o detallistas independientes, en el que cada uno

es una empresa individual que trata de maximizar sus utilidades aún a expensas de las utilidades del sistema en su totalidad.

- El canal de marketing será directo, es aquel que no tiene niveles de intermediarios. Es decir, la empresa vende directamente a los consumidores.

Intensidad de la distribución

La intensidad de la distribución será exclusiva, ya que la distribución será a través de una tienda intermediaria detallista dentro del mercado. Sin embargo, como introducción de nuevo producto en el mercado, existe la posibilidad de diversificar la venta de productos asistiendo a eventos, expos, y/o formando parte de colectivos de emprendedores.

Figura 39

Diagrama de comercialización



Fuente: Elaboración propia

Miembros del canal y funciones

Proveedor: Persona que provee o abastece de todo lo necesario para un fin a grandes grupos, asociaciones, comunidades, etc. (RAE, 2018) Proveedores de insumos de la región.

Productor: Empresario o profesional que fabrica o elabora bienes. El productor tiene el deber de mantenerse informado de los riesgos que sus productos puedan presentar. (RAE, 2018) “Calida Fornax Tacos + cerveza”

Cliente: Persona que compra en una tienda, o que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa. (RAE, 2018) Clientes que habitan en Baja California, en la ciudad de Ensenada.

2.4 Promoción del producto o servicio

Relaciones públicas

En lo que corresponde a publicidad o promoción del producto mediante las relaciones públicas existen distintas opciones a considerar, sin embargo, se destacan las siguientes:

Participación en ferias, eventos culturales y gastronómicos dentro de la ciudad de Ensenada, Baja California con la finalidad de mantener una presencia activa y continua en la memoria de nuestros consumidores y a su vez, captar nuevos futuros consumidores.

Patrocinio en actividades deportivas, eventos culturales, gastronómicos que se lleven a cabo en la ciudad, ya que somos conscientes que es necesario el apoyo a este tipo de actividades que favorecen y fortalecen los valores en la ciudadanía. Es a través del patrocinio que se pretende llegar a más posibles consumidores, queremos que vinculen nuestra empresa como un pilar que fomenta la cultura, el deporte y el buen gusto por los alimentos de calidad.

Por último, se pretende contar con relaciones con los medios de comunicación de la radio, de esta manera se podrán realizar spots y campañas para publicitar nuestra empresa, nuestros valores y poder llegar a más consumidores, además de mantenernos activamente presentes en nuestro mercado.

Promociones

Happy Hour

Se tendrá un horario de lunes a viernes de 4 a 6 pm en los que las cervezas y los tacos estarán al 2 x 1.

Promoción por apertura

A los primeros 20 clientes que lleguen al restaurante se les regalara una gorra y una bebida de su elección, además por ser de los primeros clientes se les dará una tarjeta de cliente frecuente.

Tarjeta de cliente frecuente

Esta tarjeta se le entregará al cliente y en cada visita que realice obtendrá descuentos en los próximos días que visite el restaurante. Los descuentos comenzarán desde una bebida gratis en su próxima visita hasta el 15% de descuento en el consumo realizado.

Sorteos de una comida gratis

La publicación para compartir y comentar por medio de las redes sociales será sobre información de promociones, descuentos o algún evento que se tenga que dar a conocer. El sorteo se realizará por medio de la fan page de Facebook.

Festeja tu día especial con nosotros

Esta promoción será válida para cumpleaños, y fechas importantes en el calendario como el día de las madres, día del padre, san valentín, entre otros. La promoción ofrecerá un postre o una bebida gratis para el festejado.

Día del taco

Esta promoción se enfocará en el 2x1 de un taco, el chef elegirá el taco para esta promoción, se hará dos veces al mes y será por tiempo limitado en el día.

Promociones para grupos empresariales

Esta promoción se centra en los eventos que muchas veces los departamentos de las empresas realizan. A partir de 15 personas se activará esta promoción.

Ventas personales

No se realizarán ventas personales, sin embargo, se pretende tener una atención personalizada por medio de una correcta capacitación al personal acerca de atención al cliente y canales de comunicación para que a estos nunca les falte nada en el momento de estar consumiendo alimentos y/o bebidas.

Medios

Actualmente el mejor lugar para dar a conocer un negocio son las redes sociales ya que es un canal muy completo para crear una comunicación directa y continua con los clientes. Se observó en la figura 38 como es que las personas se enteran de lugares nuevos. Por lo tanto para que una campaña publicitaria funcione no solo es suficiente crear un anuncio del producto o servicio, sino es de suma importancia encontrar las mejores estrategias, creando contenido que genere valor

y tenga impacto en los clientes. Lo que se busca es transmitir a los clientes el día a día del restaurante y cómo se realiza el trabajo y que los productos son de la mejor calidad y que están siendo cuidados. Por lo tanto, de las acciones que se estarán realizando en las redes sociales son videos en donde podrán observar un día de compra de ingredientes, la preparación de un día de trabajo, como se prepara un taco, entre otras actividades que se quieren dar a conocer a los clientes.

Además del uso de redes sociales como *Facebook* e *Instagram*, también se tiene pensado promocionar el restaurante a través de *Google Ads* ya que la mayoría de veces que se está buscando salir a comer de las primeras cosas que se hacen es buscar en *Google*, y si aparece entre las primeras opciones la gente lo empezará a tomar en cuenta, además del uso de *Google Ads* también se estará utilizando *Google MyBusiness*, la cual es una plataforma en donde contiene los datos de contacto, la dirección, horarios, menús y de las cosas más importantes para poder seguir mejorando la opinión de los clientes, esta plataforma será de gran ayuda para que conozcan el restaurante.

2.5 Fijación y políticas de precio

Estrategia de ingreso al mercado

Respecto a las estrategias para ingresar o penetrar en el mercado, se toman en consideración las siguientes:

Estrategia de precios de penetración - se establecerá un precio por debajo del normal (por debajo de la competencia) de manera temporal hasta que se cuente con la fidelidad de los consumidores.

Estrategia de alianzas estratégicas - se realizarán alianzas estratégicas con cervecerías locales en crecimiento y aquellas establecidas en el mercado para tener una mayor presencia dentro del mercado.

Estrategia de análisis a la competencia - esta práctica consistirá en observar la estrategia que emplea la competencia, ya sea relacionada a nuevos productos, canales de comunicación, estrategias de comercialización, entre otros. De esta manera, se podrá identificar un curso de acción.

Costos de producción

En las próximas tablas se puede mostrar el desglose por cada uno de los insumos para poder visualizar los costos de producción de cada producto, en la tabla 13 se pueden ver los de los tacos de mariscos.

Tabla 13

Costo de producción tacos de mariscos

Producto	P.U.
Tacos de Mariscos	
Tacos de camarón	
Taco de camarón con tortilla de Harina	
Tortilla de harina	\$ 1.50
Camarón (110 grs)	\$ 12.80
Mezcla de capeado	\$ 0.50
Verdura mixta	\$ 0.60
Limón	\$1.00
Salsa	\$ 0.50
Subtotal	\$ 16.90

Taco de camarón con tortilla de Maíz	
Tortilla de maíz	\$ 0.70
Camarón (110 grs)	\$ 12.80
Mezcla de capeado	\$ 1.50
Verdura mixta	\$ 0.60
Limón	\$ 1.00
Salsa	\$ 0.80
Subtotal	\$ 17.40
Taco de pescado	
Tortilla de maíz	\$ 0.70
Pescado (110 grs)	\$ 8.00
Mezcla de capeado	\$ 1.50
Verdura mixta	\$ 0.60
Limón	\$ 1.00
Salsa	\$ 0.80
Subtotal	\$ 12.60
Taco de pulpo	
Tortilla de maíz	\$ 0.70
Pulpo (110grs)	\$ 12.80
Verdura mixta	\$ 0.60
Limón	\$ 1.00
Salsa	\$ 0.80
Subtotal	\$ 15.90

Taco gobernador	
Tortilla de Harina	\$ 1.50
Guisado	\$ 15.60
Queso mozzarella (40 grs)	\$ 4.90
Verdura mixta	\$ 0.60
Limón	\$ 1.00
Salsa	\$ 0.80
Subtotal	\$ 24.40

Taco de camarón adobado	
Tortilla de maíz	\$ 0.70
Camarón en adobo (110grs)	\$ 13.80
Verdura mixta	\$ 0.60
Limón	\$ 1.00
Salsa	\$ 0.80
Subtotal	\$ 16.90

Taco de pescado zarandeado	
Tortilla de maíz	\$ 0.70
Pescado zarandeado (110 grs.)	\$9.50
Verdura mixta	\$ 0.60
Limón	\$ 1.00
Salsa	\$ 0.80
Subtotal	\$ 12.60

Taco de callo	
Tortilla de maíz	\$ 0.70
Callo (100 grs)	\$ 36.00
Verdura mixta	\$ 0.60
Limón	\$ 1.00
Salsa	\$ 0.80
Subtotal	\$ 39.10

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 14 podemos ver los costos de tacos tradicionales los cuales son desde los de asada, adobada y sus variantes con diferentes tortillas y queso.

Tabla 14
Costos de producción de tacos tradicionales

Tradicionales	
Taco de carne asada	
Taco de carne asada con tortilla de Maíz	
Tortilla de Maíz	\$ 0.70
Carne de res (110 grs.)	\$ 7.60
Verdura mixta	\$ 0.60
Limón	\$ 1.00
Salsa	\$ 0.80
Subtotal	\$ 10.70

Taco de carne asada con Tortilla de harina	
Tortilla de Harina	\$ 1.50
Carne de res (110 grs.)	\$ 9.90
Verdura mixta	\$ 0.60
Limón	\$1.00
Salsa	\$ 0.80
Subtotal	\$ 13.80
Quesataco de maíz	
Tortilla de maíz	\$ 0.70
Carne de res (110 grs.)	\$ 9.90
Verdura mixta	\$ 0.60
Limón	\$ 1.00
Salsa	\$ 0.80
Queso Monterrey	\$ 4.90
Subtotal	\$ 17.90
Quesataco de Harina	
Tortilla de Harina	\$ 1.50
Carne de res	\$ 9.90
Verdura mixta	\$ 0.60
Limón	\$ 1.00
Salsa	\$ 0.80
Queso Monterrey	\$ 4.90
Subtotal	\$ 18.70

Taco de adobada	
Taco de adobada con tortilla de maíz	
Tortilla de maíz	\$ 0.70
Carne de cerdo adobada (110 grs.)	\$ 8.80
Verdura mixta	\$ 0.60
Limón	\$ 1.00
Salsa	\$ 0.80
Subtotal	\$ 11.90
Taco de adobada con tortilla de harina	
Tortilla de harina	\$ 1.50
Carne de cerdo adobada	\$ 8.80
Verdura mixta	\$ 0.60
Limón	\$ 1.00
Salsa	\$ 0.80
Subtotal	\$ 12.70
Quesataco de adobada con tortilla de maíz	
Tortilla de maíz	\$ 0.70
Carne de cerdo adobada	\$ 8.80
Verdura mixta	\$ 0.60
Limón	\$ 1.00
Salsa	\$ 0.80
Queso monterrey (40 grs.)	\$ 4.90
Subtotal	\$ 16.80

Quesataco de adobada con tortilla de harina	
Tortilla de harina	\$ 1.50
Carne de cerdo adobada	\$ 8.80
Verdura mixta	\$ 0.60
Limón	\$ 1.00
Salsa	\$ 0.80
Queso Monterrey (40 grs.)	\$ 4.90
Subtotal	\$ 17.60

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 15 se pueden ver los costos de producción de los tacos premium.

Tabla 15
Costo de producción de tacos premium

Taco de arrachera

Taco de arrachera con tortilla de maíz	
Carne de arrachera	\$ 18.70
Tortilla de maíz	\$ 0.70
Verdura mixta	\$ 0.60
Limón	\$ 1.00
Salsa	\$ 0.80
Subtotal	\$ 21.80

Taco de arrachera con tortilla de harina	
Carne de arrachera	\$ 18.70
Tortilla de harina	\$ 1.50
Verdura mixta	\$ 0.60
Limón	\$ 1.00
Salsa	\$ 0.80
Subtotal	\$ 22.60
Quesataco de arrachera con tortilla de harina	
Carne de arrachera	\$ 18.70
Tortilla de harina	\$ 1.50
Verdura mixta	\$ 0.60
Limón	\$ 1.00
Salsa	\$ 0.80
Queso Monterrey	\$ 4.90
Subtotal	\$ 27.50
Quesataco de arrachera con tortilla de maíz	
Carne de arrachera	\$ 18.70
Tortilla de maíz	\$ 0.70
Verdura mixta	\$ 0.60
Limón	\$ 1.00
Salsa	\$ 0.80
Queso Monterrey (40 grs)	\$ 4.90
Subtotal	\$ 26.70

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 16 podemos ver los costos desglosados de los tacos de tripa y birria.

Tabla 16
Costo de producción de tacos de tripa y birria

Taco de tripa

Tripa de res	\$ 10.50
Tortilla de maíz	\$ 0.70
Verdura mixta	\$ 0.60
Limón	\$ 1.00
Salsa	\$ 0.80
Subtotal	\$ 13.60

Taco de birria de borrego

Taco	
Carne birria	\$ 12.00
Tortilla de maíz	\$ 0.70
Verdura mixta	\$ 0.60
Limón	\$ 1.00
Salsa	\$ 0.80
Subtotal	\$ 15.10

Quesabirria	
Carne birria	\$ 12.00
Tortilla de maíz	\$ 0.70
Verdura mixta	\$ 0.60
Limón	\$ 1.00
Salsa	\$ 0.80
Queso monterrey (40 grs.)	\$ 4.90
Subtotal	\$ 20.00

Fuente: Elaboración propia

En la próxima tabla 17 se muestran los costos de los tacos de chicharrón y pollo.

Tabla 17
Costos de producción de tacos de chicharrón y pollo

Taco de chicharrón prensado

Taco	
Tortilla de maíz	\$ 0.70
Verdura mixta	\$ 0.60
Limón	\$ 1.00
Salsa	\$ 0.80
Chicharrón prensado	\$ 10.90
Subtotal	\$ 14.00

Quesataco

Tortilla de maíz	\$ 0.70
Verdura mixta	\$ 0.60
Limón	\$ 1.00
Salsa	\$ 0.80
Queso monterrey (40 grs.)	\$ 4.90
Chicharrón prensado	\$ 10.90
Subtotal	\$ 18.90

Taco de pollo

Tortilla de maíz	\$ 0.70
Pollo asado	\$ 6.60
Verdura mixta	\$ 0.60
Limón	\$ 1.00
Salsa	\$ 0.80
Subtotal	\$ 9.70

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 18 podemos ver los costos de las bebidas sin alcohol.

Tabla 18
Costos de bebidas no alcohólicas

Bebidas

Aguas frescas

Jamaica	\$ 12.00
Horchata	\$ 12.00
Sodas	
Coca-cola	\$ 9.00
Sprite	\$ 9.00
Manzanita	\$ 9.00

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 19 se pueden mostrar los costos de las cervezas desde comerciales y artesanales.

Tabla 19
Costos de Cervezas

Nacionales

Tecate Light	\$ 9.50
Corona	\$ 10.00
Pacífico	\$ 9.50
Victoria	\$ 9.50
Carta Blanca	\$ 8.50

Internacionales

Amstel Ultra	\$15.00
Heineken	\$ 15.00
Stella	\$ 18.00

Artesanales	
Perro del mar (Wendlandt)	\$ 29.00
Veraniega (Wendlandt)	\$ 29.00
Foca parlante (Wendlandt)	\$ 29.00
Harry polanco (Wendlandt)	\$ 29.00
Marea Roja (Agua mala)	\$ 29.00
Astillero (Agua mala)	\$ 29.00
La perversa (Border Psycho)	\$ 29.00
Cream Ale (Border Psycho)	\$ 29.00
La belga psicótica (Border Psycho)	\$ 29.00
Imperial psycho (Border Psycho)	\$ 29.00
MoSiCe (Cardera)	\$ 29.00
Turista (Cardera)	\$ 29.00
La dosis perfecta (Cardera)	\$ 29.00
Tres de Maistro (Cardera)	\$ 29.00

Fuente: Elaboración propia

Precios

Calida Fornax Tacos + Cerveza tomará como guía para la fijación de precios, el margen de resultado sobre el costo que los clientes están dispuestos a pagar, además de tomar en cuenta los precios del mercado de los productos sustitutos. Dependiendo del insumo puede variar el precio. Se espera tener un margen de utilidad del 55% aproximadamente, en la tabla 20 se puede mostrar los precios fijados de los tacos.

Tabla 20*Precios de Tacos.*

Tacos	Precio
Camarón con tortilla de harina	\$80
Camarón con tortilla de maíz	\$80
Pescado	\$45
Pulpo	\$80
Gobernador	\$80
Camarón adobado	\$80
Zarandeado	\$80
Callo	\$80
Asada de maíz	\$45
Asada de harina	\$45
Quesataco de asada de maíz	\$45
Quesataco de asada de harina	\$45
Adobada de maíz	\$45
Adobada de harina	\$45
Quesataco de adobada de maíz	\$45
Quesataco de abobada de harina	\$45
Arrachera de maíz	\$80
Arrachera de harina	\$45
Quesataco de arrachera de maíz	\$80
Quesataco de arrachera de harina	\$80
Tripa	\$80
Birria de borrego	\$45
Quesabirria	\$45

Quesataco de chicharrón prensado	\$45
Pollo	\$45

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las bebidas, todas se van a comprar elaboradas, por lo que se tiene un margen claro ya que no se van a producir, los precios de las mismas se pueden ver en la tabla 21.

Tabla 21

Precio Bebidas.

Bebida	Precios
Aguas frescas	\$35
Sodas	\$35
Tecate	\$45
Tecate light	\$45
Corona	\$45
Pacífico	\$45
Victoria	\$45
Carta Blanca	\$45
Amstel Ultra	\$45
Heineken	\$45
Stella	\$45
Cerveza artesanal	\$80

Fuente: Elaboración propia.

2.6 Plan de introducción al mercado

Estrategias para penetración de mercado

- Promocionar descuentos por medio de publicidad en redes.
- Crear una página en Facebook e Instagram con contenidos enfocados en el mercado meta.
- Contar con operadores de redes sociales, marketing digital, los cuales impulsen las promociones y ventas de tal forma que se pueda llegar a nuestro mercado meta de manera más sencilla,
- Asistir a todos los eventos del rubro restaurantero y cervecero para dar a conocer los productos.
- Promociones especiales para aumentar el consumo de los clientes.

2.7 Riesgos y oportunidades del mercado

Los principales riesgos a los que se enfrenta Calida Fornax son:

- Incumplimiento por parte de los proveedores. Para evitarlo, es importante crear alianzas durables y mantener acuerdos bien establecidos.
- Que los insumos no tengan la calidad esperada, en este caso la empresa debe de tener su departamento de compras con una exigencia mayor, para que no se tengan insumos de mala calidad.
- Gastos mayores a los ingresos planeados de la empresa. Utilizar la planeación financiera y mantenerse estricto a la misma.
- El costo de los insumos suba.

Dentro de las principales oportunidades que Calida Fornax puede percibir.

- Ganar mercado: que a los clientes les gusten los productos y el servicio de la empresa.
- Mejorar la cartera de proveedores y precios debido a la fluidez del negocio.
- Generar una red de vendedores o distribuidores de los productos.
- Crear una fidelidad permanente con nuestros clientes.
- Apertura a la venta de otros productos.
- Desarrollar la planeación financiera de la empresa con anticipación para un mejor panorama.

Capítulo 3. Producción

Introducción

La importancia de un producto o servicio con calidad y precio aceptable por el consumidor son los principales pilares para su éxito (Herrera, 2013), no obstante, no todos los productos llegan a cumplir con esas 2 características principales, ya que se requiere de una serie de pasos para poder para poder lograrlo, a continuación se podrá ver una serie de procedimientos que se emplearán para que se pueda entregar el servicio y producto deseado por el consumidor.

3.1 Especificaciones del Producto

En Calida Fornax se tienen 2 familias de productos principales como lo son los tacos y las cervezas, así también como los servicios de drive thru, facturación de consumo y servicio en la mesa.

3.2 Descripción del proceso de producción

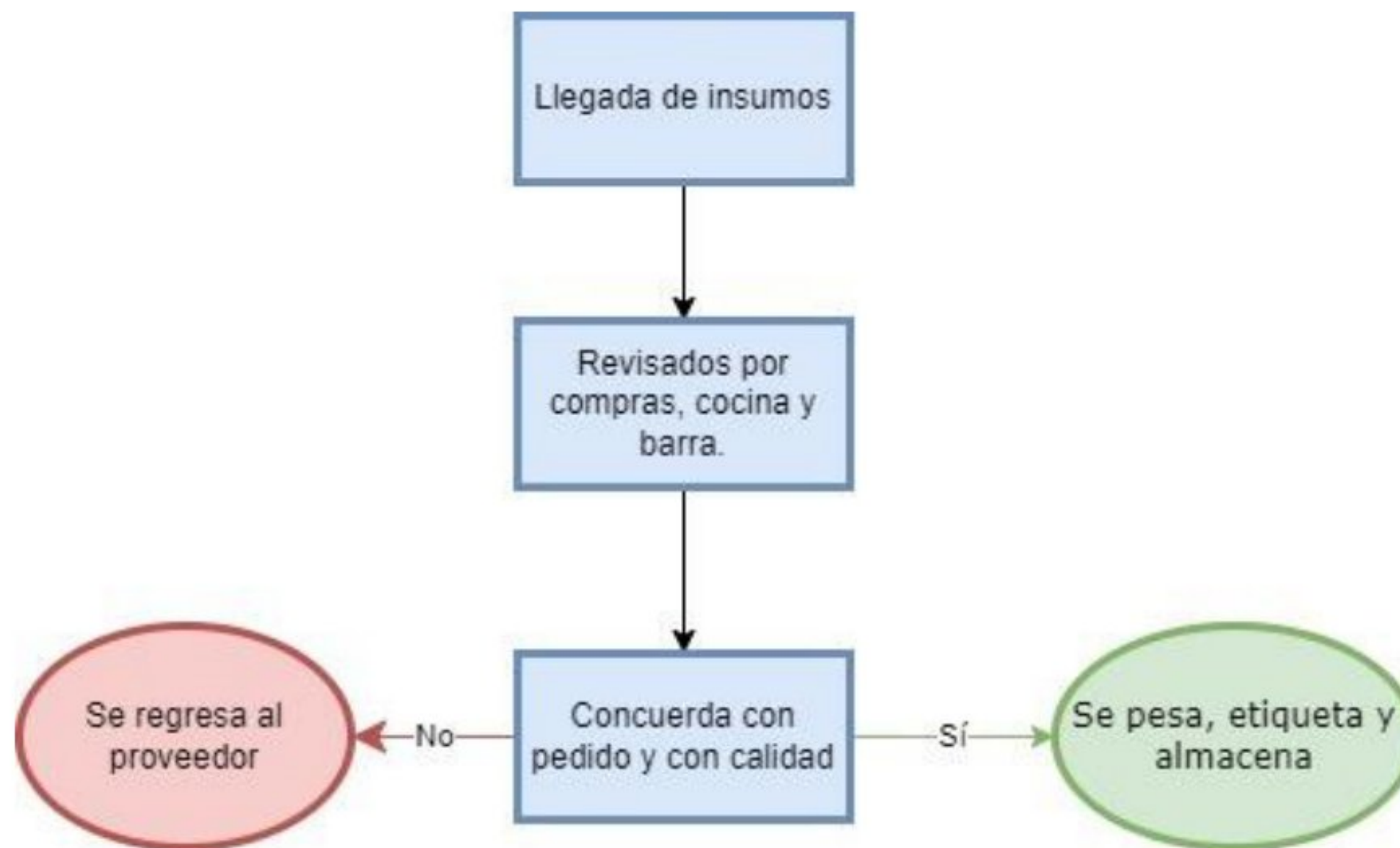
Los productos que se elaborarán en Calida Fornax contarán con los insumos frescos de la región, donde se tiene como proveedor para las carnes rojas a la carnicería Valenzuela de la ciudad de Mexicali, los mariscos de un proveedor local que se encuentra en el mercado de mariscos de Ensenada (mercado negro), las verduras serán de un proveedor de San Quintín y de Mexicali, por lo que se asegura calidad y frescura, así también como las cervezas, las cuales son principalmente de la región.

Los insumos principales serán llevados por los proveedores a las instalaciones donde el encargado de compras, el de la cocina y el de la barra los recibirán para verificar que se encuentren en las condiciones adecuadas y sea verificado que coincida con el pedido solicitado.

Una vez aceptados los productos, se pesan y se etiquetan por porciones antes de proceder a su almacenaje y refrigeración en los refrigeradores y congeladores de la cocina y la barra según el producto (ver figura 40).

Figura 40

Recepción de insumos



Fuente: Elaboración propia

Todos los días se sacan porciones de cada uno de los insumos para tener un inventario con el que se pueda preparar cualquier platillo del menú.

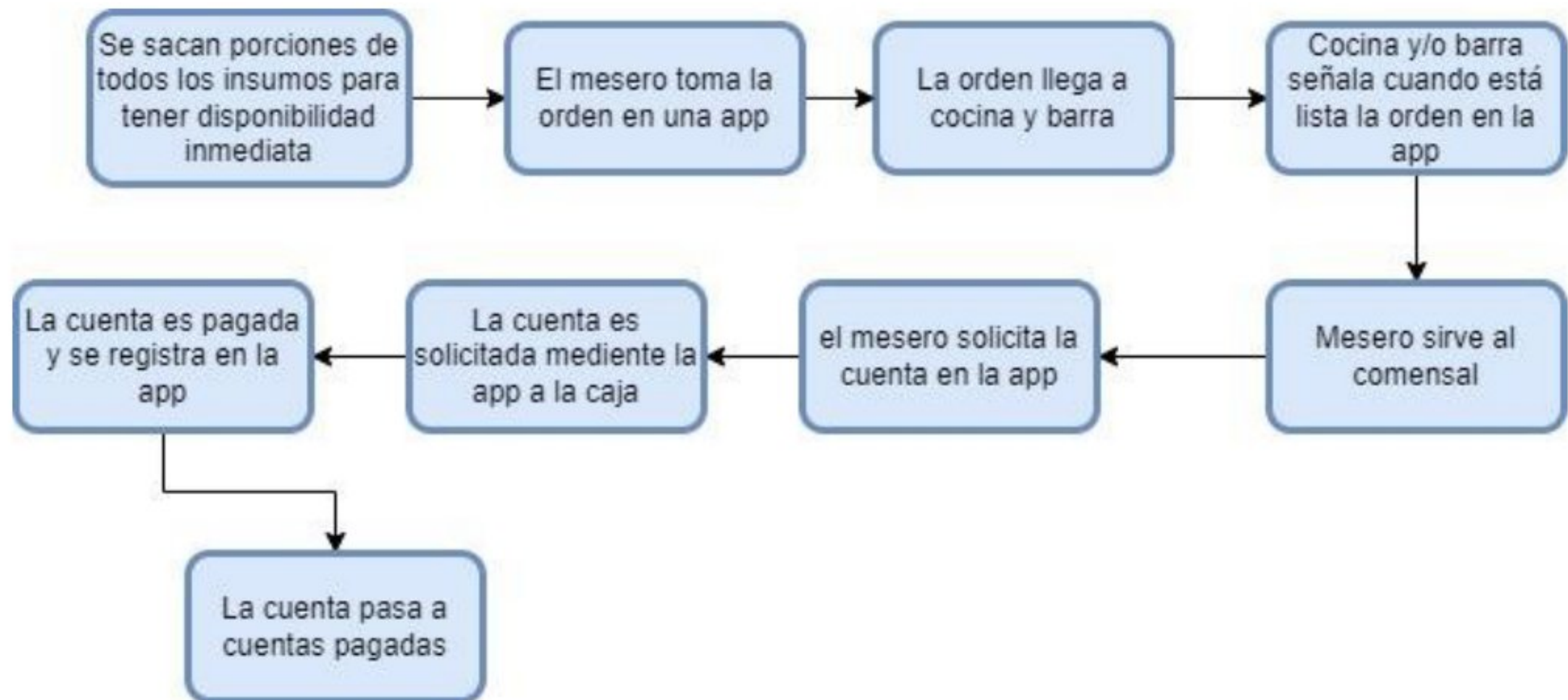
El mesero hace una comanda con una tablet en una aplicación, la cual está enlazada con la cocina, barra y la caja, dicha comanda se envía a la cocina y a la barra el pedido para que éste sea preparado, misma situación será para el drive thru, la cual estará un mesero en ventanilla.

Una vez en preparado el producto, el cocinero y encargado de la barra señalan en la aplicación que se encuentra listo lo solicitado, para que de esta manera el mesero pase por su pedido y lo entregue al cliente.

Una vez el cliente termine con su consumo, solicita la cuenta con el mesero, en donde este solicita a la caja mediante la misma app (ver figura 41)

Figura 41

Proceso de pedido de productos



.Fuente: Elaboración propia

3.3 Características de la tecnología

En Calida Fornax se contará con el servicio de inventario, comandas, finanzas a través de medios digitales, como tablets y computadoras de escritorio (android y windows), lo cual permitirá un mejor manejo, en donde sea más claro y preciso. Se contará con refrigeradores para restaurantes, congeladores, refrigeradores para cerveza para la conservación de lo mismos.

3.4 Equipo e instalaciones

Se contará con planchas y estufas industriales y de acero inoxidable, así como cualquier mueble de la cocina serán del mismo material, esto con el fin de cumplir con requerimientos de salubridad e inocuidad según se solicitan.

Se contará con un pick up modelo menor a 5 años de uso, para el uso de las compras que los proveedores no cubran, por lo que se estiman al menos 5 años de vida útil del vehículo.

3.5 Manejo de inventarios

El personal de compras, el de la cocina y el de la barra harán un inventario en cada entrada de insumos, al igual al término de cada jornal para que cuadren las cantidades y se puedan percatar de algún daño de dichos insumos.

Los inventarios serán descargados en una aplicación de una tablet para que estos sean visualizados desde cualquier medio digital, de tal forma el encargado de las compras, así como el gerente puede ver el estatus de sus insumos y poder tomar las acciones de compra o si están por caducar algunos insumos tratar de sacarlos con mayor celeridad.

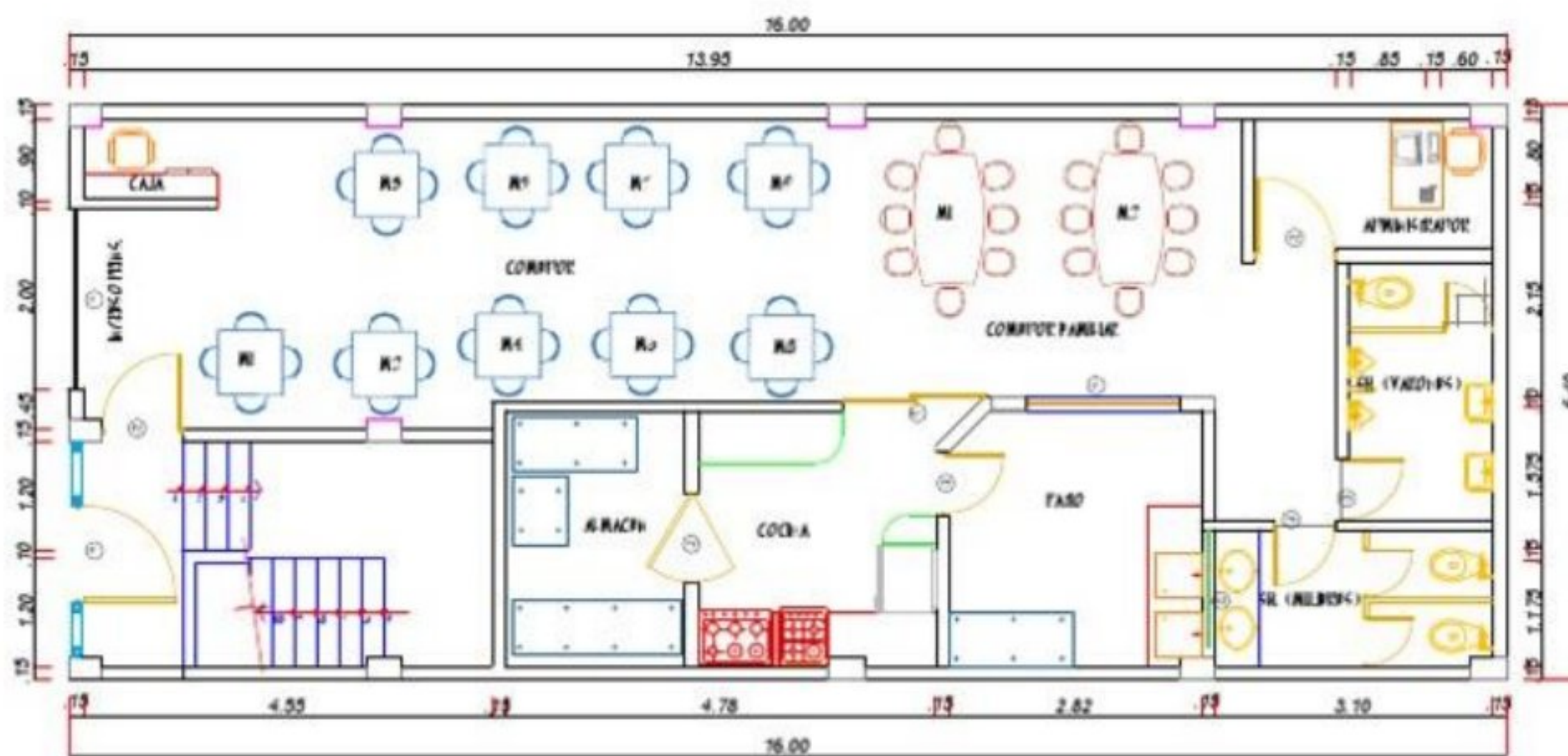
3.6 Diseño y distribución de la planta y oficinas

Se contará todo en un solo edificio en el cual tendrá sus áreas separadas, donde se tendrá un comedor con 8 mesas cuadradas con 4 sillas, dos mesas rectangulares para 8 personas, baño de hombre, mujeres, su zona de caja y su

barra para cervezas y ventanilla de drive thru. Dentro de las instalaciones donde sólo pueden acceder el personal, se tendrá la cocina, almacén, oficina administrativa y su patio donde entran y salen proveedores, todo esto en 160 m² de construcción aproximadamente como se muestra en la figura 40.

Figura 42

Distribución de restaurante



Fuente: Summerson, J. (2017). El lenguaje clásico de la arquitectura. Gustavo Gili.

3.7 Mano de obra requerida

En Calida Fornax se tienen diferentes departamentos para poder funcionar de manera adecuada, los cuales son: Servicio al cliente, cocina y administrativos por lo que se requiere tener el siguiente personal según el departamento para poder funcionar:

Servicio al cliente:

- 5 meseros
- 1 capitán de meseros

Cocina

- 2 cocineros
- 2 auxiliares de cocina

Administrativos

- 1 gerente
- 1 marketing y redes sociales
- 1 compras
- 1 auxiliar administrativo
- 1 limpieza
- 2 cajero

3.8 Programa de producción.

En Calida Fornax la producción será según sea solicitado por el cliente el producto deseado, por lo que se deben de tener los insumos para cubrir todo el menú listos, de esta manera se podrá producir en su totalidad cualquier producto ofrecido.

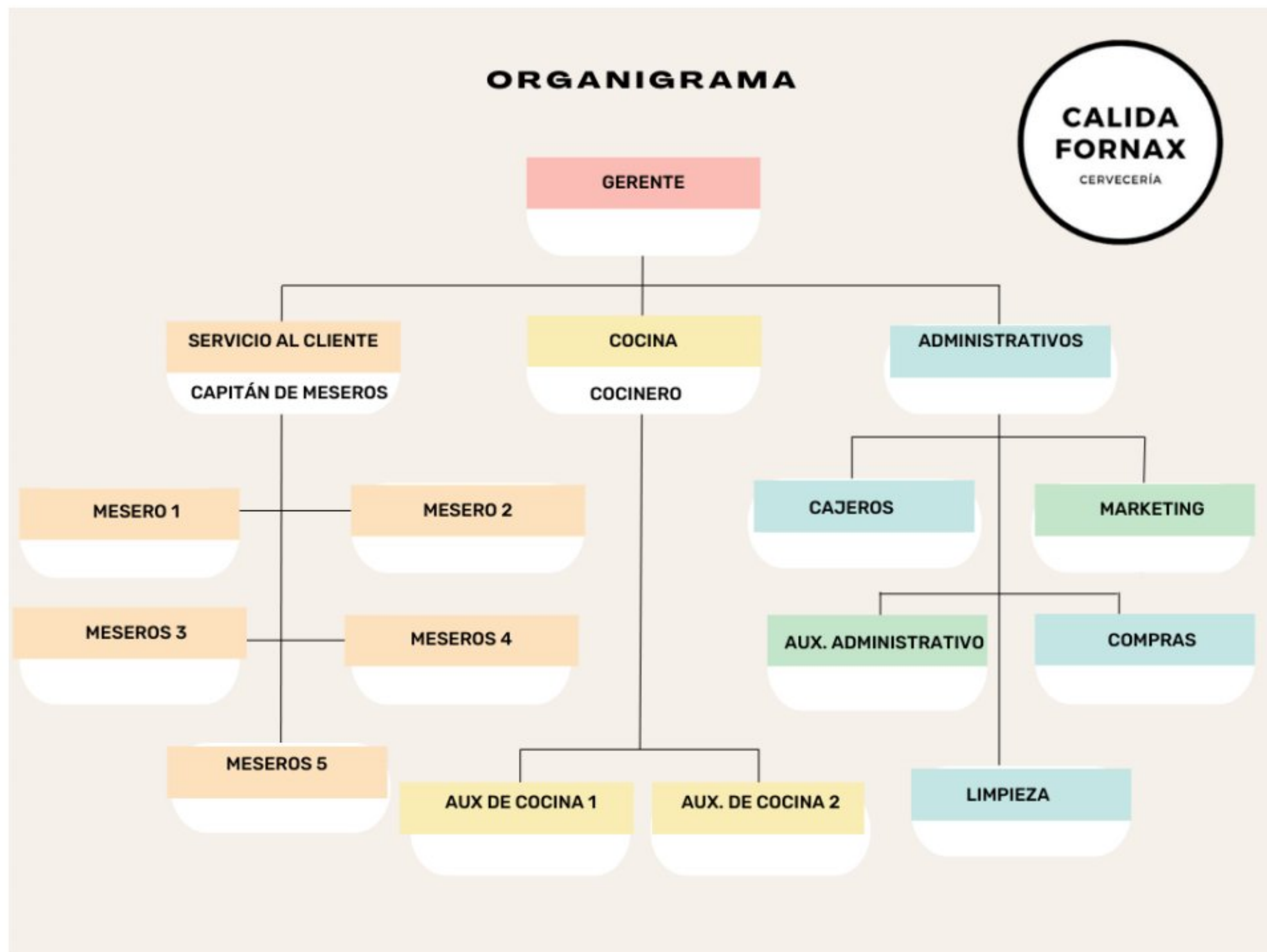
Capítulo 4 Organización**4.1 Estructura Organizacional**

La estructura organizacional tiene tres niveles en donde se cuenta en la parte más alta la gerencia, en segundo lugar los encargados de las diferentes áreas como lo son: el servicio al cliente, la cocina y el área administrativo. En la parte inferior el

organigrama (como se muestra en la figura 43) se ve el personal operativo de cada área.

Figura 43

Organigrama Empresarial Calida Fornax



Fuente: Elaboración propia

4.2 Descripción de puestos

Gerente (1 plaza)

Es quien estará ejerciendo la labor de administrar el restaurante, quien lleva las tareas de un gerente es la figura de máxima responsabilidad en el negocio:

estrategia, procesos internos, finanzas, planificación de menús, precios, supervisión del personal, tramitación de licencias y permiso.

Un gerente es, por lo tanto, es un líder proactivo acostumbrado a trabajar bajo presión y a asumir el mando, tomando decisiones difíciles y conociendo todos los aspectos del negocio en profundidad.

El gerente del restaurante es un mánager, director y administrador cuya principal función es gestionar el restaurante, y es la persona que está en contacto entre los dueños del establecimiento y el personal de este.

Capitán de meseros (1 plaza)

El capitán de meseros es el cargo principal del personal de Sala y es el responsable de asegurarse de que el equipo funcione debidamente y de garantizar que todo el personal de sala cumpla con las funciones que tienen asignadas.

Es la persona que tratará directamente con el cliente en caso de que hubiera quejas o reclamaciones, y debe mantener una comunicación muy fluida con cocina para que todo salga perfecto durante el servicio de comidas.

Meseros (5 plazas)

El mesero tiene la responsabilidad de representar al restaurante de cara a los clientes, las principales funciones de un camarero son ofrecer asistencia a los clientes, recoger sus pedidos, cobrar las comandas y mantener el comedor siempre limpio y en las mejores condiciones posibles.

Los meseros necesitan tener un fuerte don de gentes para tratar con el público, y una actitud proactiva para adelantarse a sus necesidades,

Además, si trabajan en establecimientos ubicados en zonas turísticas, es recomendable que hablen más de un idioma.

Jefe de cocina (1 plaza)

El jefe de cocina es la persona encargada de dirigir la cocina del restaurante y también a todo su personal, pero un buen chef no solo debe ser un buen cocinero, sino que también debe ser una persona que tenga dotes de mando y buen trato interpersonal, puesto que la actividad en una cocina puede ser frenética.

Para ser un buen jefe de cocina hay que ser una persona creativa, conocedora de técnicas de vanguardia, innovadora y con capacidad de superación, además, para ser un buen líder debe tener personalidad, humildad respeto, compañerismo, responsabilidad, pasión y positivismo.

Cocineros (2 plazas)

Mediante el sistema de línea caliente se elaboran los platos mediante procesos de cocción y estos platos se mantienen calientes, a más de 65° C, hasta su consumo sin romper en ningún momento la cadena de calor.

Por lo tanto, los cocineros encargados de la línea caliente se encargan de la preparación y conservación de la comida caliente como lo son los, carnes y marisco.

Encargado de limpieza (1 plaza)

No todos los restaurantes tienen personal de limpieza en la cocina, ya que este puesto de trabajo es más común en los restaurantes de hoteles, cruceros etc., y en lugares que tienen volúmenes muy grandes de trabajo en la cocina, como los buffets de los hoteles que tienen que preparar comida para cientos de personas.

Sus funciones son mantener la limpieza constante de la cocina, por lo que tienen que limpiar gran cantidad de ollas, sartenes, fuegos y todos los utensilios sucios.

Estas funciones las puede cubrir el lavalloza cuando el restaurante es más pequeño, e incluso en algunos restaurantes estas funciones de limpieza las realizan los propios cocineros o los ayudantes de cocina.

4.3 Administración de sueldos y salarios

Primeramente, se ubica la actividad de la empresa según lo marca el reglamento para la clasificación de empresas en el riesgo de trabajo, quedando en la fracción 871 preparación y servicio de alimentos donde la clase de riesgo es II.

La prima media para la clase de riesgo II es 1.13% según el art. 73 del Instituto Mexicano del Seguro Social.

A continuación en la tabla , se podrán ver los salarios de cada uno de los puestos necesarios.

Tabla 22

Salarios

PUESTO	CANTIDAD	SUELDO DÍA	SUELDO MENS.
Gerente General	1	\$ 667	\$ 20,266
Cajero	2	\$ 333	\$ 20,266
Cocinero	2	\$ 535	\$ 32,528
Aux. Cocinero	2	\$ 400	\$ 24,320
Mesero	6	\$ 475	\$ 86,640
Marketing	1	\$ 600	\$ 18,240
Auxiliar Administrativo	1	\$ 350	\$ 10,640
Compras	1	\$ 430	\$ 13,072
Limpieza	1	\$ 250	\$ 7,600
SUMAS	17	\$ 4,040	\$ 233,573

Fuente: Elaboración propia

Todos los trabajadores tienen sus prestaciones señaladas en la ley federal de trabajo.

Capítulo 5. Finanzas

Introducción

El presente capítulo nos presenta la estructura financiera que se contempla en la empresa, donde se desglosa cada apartado para el entendimiento del funcionamiento financiero, desde su fuente de financiamiento, su sistema contable, gastos fijos, costos de la empresa, entre otros, con el fin de poder visualizar la factibilidad financiera de la organización.

En Calida Fornax se contará con autofinanciamiento de \$1,000,000 M.N. por lo que no tendrá financiamiento, ni sociedad a la cual se deban de rendir cuentas.

5.1 Sistema contable de la empresa

Calida Fornax tendrá el apoyo de un Contador Público externo, quién brindará su apoyo para llevar las cuentas adecuadamente desde un principio.

Donde se le brindará toda la información de las ventas y las compras para que se pueda llevar una contabilidad óptima, en un futuro se estima contar con un departamento administrativo-contable.

5.2 Flujo de efectivo

En esta sección se muestra el flujo de efectivo proyectado para los próximos cinco años desde la apertura de la empresa la cual se estima sea en enero de 2024.

5.2.1 Ventas

El cálculo de las ventas se estimó a partir del 60% la capacidad de comensales por 8 horas de rotación de todas las mesas en 1 hora y por 308 días laborados en el año, tal como se puede mostrar en la tabla 20.

Tabla 23

Estimación de ventas

<i>Producto</i>	<i>Demanda anual</i>	<i>Precio promedio</i>	<i>Ventas totales</i>
<i>Tacos</i>	198,696.96	62.50	12,418,560
<i>Cerveza</i>	221,405.18	62.50	13,837,824.00
<i>Bebidas sin alcohol</i>	56,770.56	35.00	1,986,969.60
Total			\$ 28,243,353.60

Fuente: Elaboración propia.

5.2.2. Costos

Costos variables y Costo unitario por taco

Para estimar los costos unitarios se tuvieron en cuenta los precios promedio de las carnes, de las verduras, tortilla, cervezas y las bebidas sin alcohol, en la tabla 24 se puede observar.

Tabla 24

Costos unitario promedio

Producto	Costo unitario promedio
Taco	\$ 20.50
Cerveza	\$ 23.00
Bebida sin alcohol	\$19.00

Fuente: Elaboración propia

5.2.3 Costos fijos

En la tabla 22 se presentan los costos fijos de la empresa, dado un total anual de \$3,326,411.80 M. N.

Tabla 25

Costos fijos

Sueldos			
Puesto	Cantidad	Sueldo diario	Sueldo anual
Gerente	1	\$667	\$243,330.90
Cajero	2	\$333	\$243,330.90
Cocinero	2	\$535	\$390,550.00
Aux. Cocina	2	\$400	\$292,000.00
Mesero	6	\$475	\$1,040,250.00
Marketing	1	\$600	\$219,000.00
Aux. Administrativo	1	\$350	\$127,750.00
Compras	1	\$430	\$156,950.00
Limpieza	1	\$250	\$91,250.00

Subtotal		\$2,804,411.80
Otros pagos		
Concepto	Mensual	Anual
Electricidad	\$8,000.00	\$96,000.00
Renta	\$18,000.00	\$216,000.00
Honorarios de contaduría	\$3,500.00	\$42,000.00
Gas	\$5,000.00	\$60,000.00
Art. De limpieza	\$4,000.00	\$48,000.00
Fondo de reparación y mantenimiento	\$3,000.00	\$36,000.00
Agua	\$1,000.00	\$12,000.00
Comunicaciones	\$1,000.00	\$12,000.00
Subtotal		\$522,000.00
Total		\$3,326,411.80

Fuente: Elaboración propia

5.2.4 Inversión inicial

Todo negocio debe incurrir en ciertos gastos para poder iniciar sus operaciones. A continuación, en la tabla 23, se detallarán cuáles son los necesarios para que Calida Fornax funcione correctamente. Este detalle es muy importante para que los futuros inversionistas sepan con claridad en dónde se invierte el capital aportado.

Tabla 25

Inversión inicial

Descripción	Precio unitario	Cantidad	Costo de adquisición
Equipamiento			
Refrigerador comercial	\$38,000.00	1	\$38,000.00
Congelador comercial	\$28,000.00	1	\$28,000.00
Plancha de cocina	\$9,000.00	2	\$18,000.00
Barra de acero inoxidable	\$7,500.00	1	\$7,500.00
Estufa	\$8,000.00	1	\$8,000.00
Trompo para tacos al pastor	\$8,000.00	1	\$8,000.00
Computadora	\$12,000.00	3	\$36,000.00
Mesa 4 comensales (sillas inc.)	\$1,500.00	12	\$18,000.00
Mesa 2 comensales (sillas inc.)	\$1,100.00	8	\$8,800.00
Impresora de tickets	\$1,800.00	2	\$3,600.00
Mesa de cocina	\$2,800.00	1	\$2,800.00
Tablet Android	\$7,500.00	5	\$37,500.00
Asador	\$9,500.00	1	\$9,500.00
Smart T.V. Sharp 65"	\$14,500.00	4	\$58,000.00
Tanque de gas	\$8,500.00	1	\$8,500.00
Vehículo utilitario	\$150,000.00	1	\$150,000.00
Total			\$440,200.00

Fuente: Elaboración propia

5.3 Estados financieros proyectados

Se toman en cuenta del periodo de enero del 2024 a diciembre de 2008 como se muestra en la tabla 26.

Tabla 26

Flujo de efectivo proyectado.

	2024	2025	2026	2027	2028
SALDO INICIAL DE EFECTIVO Inversiones temporales		\$ 20,134,135.03	\$ 36,389,652.31	\$ 55,919,219.07	\$ 80,872,983.38
APORTE A CAPITAL	\$ 1,000,000.00				
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN Compra de equipo necesario	\$ 488,200.00				
EFFECTIVO E INVERSIÓN DISPONIBLE PARA OPERACIÓN	\$ 1,559,800.00	\$ 20,134,135.03	\$ 36,389,652.31	\$ 55,919,219.07	\$ 80,872,983.38
Ingresos de efectivo del periodo (IVA incluido)	\$ 42,885,427.20	\$ 45,029,698.56	\$ 49,532,668.42	\$ 56,962,568.68	\$ 65,506,953.98
Costo por producción de productos	\$ 23,856,588.45	\$ 23,846,588.45	\$ 23,866,588.45	\$ 23,866,588.45	\$ 23,886,588.45
Recuperación de IVA	\$ 593,496.28	\$ 791,846.90	\$ 793,328.38	\$ 793,698.75	\$ 794,809.86
Impuesto sobre la renta	\$ -	\$ 5,719,439.73	\$ 6,929,841.59	\$ 8,935,914.66	\$ 11,237,498.69
EFFECTIVO GENERADO OPERACIÓN	\$ 19,622,335.03	\$ 16,255,517.28	\$ 19,529,566.75	\$ 24,953,764.32	\$ 31,177,676.70
EFFECTIVO DISPONIBLE AL FINAL DEL PERIODO	\$ 20,134,135.03	\$ 36,389,652.31	\$ 55,919,219.07	\$ 80,872,983.38	\$ 112,050,660.08

Fuente: Elaboración propia.

En el Balance General se desglosa para el periodo de cinco años, las cifras correspondientes del activo circulante, el pasivo circulante y capital contable como se muestra en la tabla 27.

Tabla 27*Balance General al inicio de operaciones*

	2024	2025	2026	2027	2028
ACTIVO					
ACTIVO CIRCULANTE					
Efectivo	\$ 1,559,800.00	\$ 20,134,135.03	\$ 36,389,652.31	\$ 55,919,219.07	\$ 80,872,983.38
Almacén/inventarios	\$ 58,420.00	\$ 102,520.00	\$ 154,259.00	\$ 212,584.21	\$ 268,521.00
Activo circulante	\$ 19,622,335.03	\$ 16,255,517.28	\$ 19,529,566.75	\$ 24,953,764.32	\$ 31,177,676.70
INMUEBLES Y EQUIPOS (netos)					
	\$ 488,200.00	\$ 488,200.00	\$ 488,200.00	\$ 488,200.00	\$ 488,200.00
TOTAL	\$ 175,245.14	\$ 23,457,214.21	\$ 28,458,235.10	\$ 58,142,854.24	\$ 83,541,247.24
PASIVO Y CAPITAL CONTABLE					
PASIVO CIRCULANTE					
Documentos por pagar	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1
Pasivo circulante	\$ 0.5	\$ 0.5	\$ 0.5	\$ 0.5	\$ 1
PASIVO TOTAL	\$ 1	\$ 0.5	\$ 0.5	\$ 0.5	\$ 1
CAPITAL CONTABLE					
Aportaciones	\$ 1,000,000.00	\$ 1,000,000.00	\$ 1,000,000.00	\$ 1,000,000.00	\$ 1,000,000.00
Utilidades acumuladas	-\$ 2,453,124.12	-\$ 1,542,854.54	-\$ 1,254,785.54	-\$ 1,259,635.74	-\$ 1,874,987.25
Utilidad neta del ejercicio	\$ 4,256,475.47	\$ 6,457,895.21	\$ 5,741,254.85	\$ 6,147,528.45	\$ 4,785,214.85
Total capital contable	\$ 2,803,351.35	\$ 5,915,040.67	\$ 5,486,469.31	\$ 5,887,892.71	\$ 3,910,227.60
TOTAL	\$ 175,245.14	\$ 23,457,214.21	\$ 28,458,235.10	\$ 58,142,854.24	\$ 83,541,247.24

Fuente: Elaboración propia

A continuación (tabla 28), se muestran los resultados de las pruebas requeridas para la determinación de la solvencia, liquidez, eficiencia operativa y rentabilidad del negocio, todos esto es basado en las proyecciones con la información resultado del estudio de mercado.

Tabla 28

Indicadores Financieros de los Estados Financieros Proyectados.

INDICADORES FINANCIEROS DE LOS ESTADOS DE CUENTA PROYECTADOS

Concepto	Fórmula	Expresión	2024	2025	2026	2027	2028
SOLVENCIA							
Deuda a capital contable	$DaC = (PT)/(CC)$	Pesos	0	0	0	0	0
Deusa a activos totales	$DaC = (PT)/(AT)$	Pesos	0	0	0	0	0
LIQUIDEZ							
Prueba de liquidez	$PL = (AC)/(PC)$	Pesos	\$ 1,472,356.12	\$ 1,675,254.14	\$ 2,471,968.85	\$ 3,417,524.19	\$ 3,412,854.47
Prueba de ácido	$PA = (AC - i)/(PC)$	Pesos	\$ 1,425,362.50	\$ 1,852,347.52	\$ 2,145,698.41	\$ 3,458,147.35	\$ 3,985,742.85
Margen de seguridad	$MS = (CTN)/(PC)$	Pesos	\$ 1,742,541.25	\$ 1,745,968.78	\$ 2,412,874.17	\$ 3,247,856.87	\$ 3,417,854.63
Intervalo defensivo	$ID = (E + IT + C)/(GPdD)*3$	Años	5.2	6.1	5.78	6.98	8.47
EFICIENCIA OPERATIVA							
Rotación de activos productivos	$RAP = (VN)/(AP)$	Veces	241	341	385	314	341
Rotación de activos totales	$RAT = (VN)/(AT)$	Veces	2.4	2.8	2.6	3.4	3.8
RENTABILIDAD							
Margen de utilidad operativa	$MUO = (UO)/(VN)$	Porcentaje	42	38	48	32	41
Margen de utilidad neta	$MUN = (UN)/(VN)$	Porcentaje	38	36	34	38	36
Utilidad por acción	$UPA = (UN)/(APPRT)$	Pesos	8.41	8.98	7.98	8.74	9.51
Retorno de activos	$RdA = (UN)/(AT)$	Pesos	0.89	0.74	1.1	1.32	1.41
Retorno de capital contriduido	$RdCC = (UN)/(Cco)$	Pesos	9.41	11.24	10.85	11.85	10.74

Fuente: Elaboración propia

Donde:

PT = Pasivo Total

AC = Activo Circulante

CC = Capital Contable

PC = Pasivo Circulante

AT = Activo Total

I = Inventarios

UDO = Utilidad de operación

CTN = Capital De Trabajo Neto

CIF = Costo integral de financiamiento

VN = Ventas Netas

En la próxima tabla 29 se puede ver el punto de equilibrio de los 5 años proyectados.

Tabla 29

Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO					
	2024	2025	2026	2027	2028
INGRESOS	\$ 42,885,427.20	\$ 45,029,698.56	\$ 49,532,668.42	\$ 56,962,568.68	\$ 65,506,953.98
GASTOS VARIABLES	\$ 23,856,588.45	\$ 23,846,588.45	\$ 23,866,588.45	\$ 23,866.45	\$ 23,886,588.45
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	\$ 35,630,310.20	\$ 37,774,581.56	\$ 42,277,551.42	\$ 49,707,451.68	\$ 58,251,836.98
RELACIÓN DE CM VS INGRESOS	\$ 0.83	\$ 0.84	\$ 0.85	\$ 0.87	\$ 0.89
GASTOS FIJOS	\$ 7,255,117.00	\$ 7,255,117.00	\$ 7,255,117.00	\$ 7,255,117.00	\$ 7,255,117.00
Punto de Equilibrio en ingresos	\$ 8,732,418.84	\$ 8,648,559.91	\$ 8,500,144.70	\$ 8,314,047.22	\$ 8,158,723.23

Fuente: Elaboración propia

Donde se utilizó:

CM = Ingresos – Gastos Variables

Rel. De CM vs I = CM / Ingresos

Punto de equilibrio = Gastos Fijos / Rel. De CM vs Ingresos

Se obtuvo el punto de equilibrio de \$8,732,418.84 anuales.

Tasa interna de retorno (TIR)

La tasa interna de retorno o rendimiento de una inversión según Mete (2014) es la tasa de descuento que iguala el valor actual de las salidas de efectivo con el valor actual de los ingresos esperados. En otras palabras, es la tasa que hace cero el VAN.

Como regla general, se acepta todo proyecto que tenga una TIR superior al costo de capital.

Periodo de Recuperación descontado

El periodo de recuperación descontado según Mete (2014), se define como el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos de efectivo descontados sean capaces de recuperar el costo inicial de la Inversión.

Como puede observarse en el flujo de fondos, la empresa recupera la inversión en el año 1, lo que confirma la viabilidad del proyecto.

Solvencia

La empresa no tendrá problemas de insolvencia en su capacidad para enfrentar el costo financiero de la misma con el apalancamiento de \$1,000,000, desde el primer cuatrimestre del primer año está pronosticado tener utilidades suficientes para disponer de un saldo de activos (efectivo y productos) suficientes para no tener problemas con la operación.

Liquidez

Con base en el punto anterior, la Entidad cubre todas sus obligaciones al contado y al cobrar los ingresos en los mismos términos, genera flujo de efectivo

positivo para cada periodo, de dicho flujo positivo en cada periodo, la empresa tiene como objetivo, nunca retirar utilidades en cantidades que puedan poner en riesgo su operación.

Rentabilidad y punto de equilibrio

Se puede observar que la entidad maneja en todo el periodo proyectado una Utilidad Neta de alrededor del 35% y una TIR que genera un retorno siempre menor a un año. El punto de equilibrio se encuentra entre un 15 y 22% de los ingresos proyectados, lo cual otorga a la empresa mucha seguridad y flexibilidad en cuanto a poder seguir operando aún en el hipotético caso de disminuciones abruptas en los ingresos.

5.5 Sistema de financiamiento

En Calida Fornax se contará con autofinanciamiento de \$1,000,000 M.N. por lo que no tendrá financiamiento, ni sociedad a la cual se deban de rendir cuentas.

5.6 Conclusiones

En este capítulo se ha mostrado cuantitativamente la rentabilidad del proyecto bajo análisis. Al observar los resultados se puede concluir que el proyecto es viable y que cumple con los requisitos para ser rentable y generar ganancias, considerar que los resultados del estudio se cumplirán si la administración de la entidad maneja disciplina en cuanto a gastos y retiros de utilidades y que el objeto del negocio se asemeje con los mayores estándares de calidad y diligencia.

Capítulo 6. Aspectos legales de implementación y operación

Para evitar problemas legales en la comercialización de productos, una empresa debe estar constituida correctamente y realizar sus actividades dentro del marco marca la ley. La empresa debe cumplir con los requisitos de distintas instituciones gubernamentales, del mismo modo que debe especificar qué tipo de negocio va a desarrollar y cuáles serán sus actividades. Dependiendo del negocio, son los registros que se deben cubrir.

6.1 Definición del régimen de constitución de la empresa

Debido a las condiciones de estructura y tamaño que presenta Calida Fornax, de ser dirigida por un solo empresario individual, el régimen correspondiente para su formación es el de persona física con actividad empresarial.

Así como lo define la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en su página de internet, una persona que realiza actividades comerciales, industriales, de autotransporte, agrícolas, ganaderas, de pesca o silvícolas, sin importar el monto de los ingresos que se perciban puede ser inscrita en este régimen.

6.2 Trámites de apertura

Los trámites por realizar para llevar a cabo la apertura de una empresa en Ensenada, Baja California son los que se muestran en la tabla 24.

Tabla 26*Trámites de apertura*

Paso	Dependencia	Trámite	Dirección
1	Secretaría de Hacienda y Crédito Público	Alta para obtener el Registro Federal de Contribuyente (RFC)	Av. López Mateos No. 1306, local 18, Zona Centro.
2	Cámara Nacional de Comercio y Servicio	Alta en CANACO para el Sistema de Información Empresarial Mexicano. (SIEM)	Ave. López Mateos #639-5 altos, Zona Centro.
3	Departamento de Vinculación Empresarial y Fomento Económico. Centro de Atención Empresarial (CAE). En Gobierno del Estado	Factibilidad de suelo Dictamen de uso de suelo Licencia ambiental Permiso de anuncio Dictamen de medidas de seguridad	4to. Piso del Edificio Municipal, carretera Transpeninsular 6500-A Ex Ejido Chapultepec.

Fuente: Elaboración propia.

6.3 Trámites fiscales

Los trámites fiscales que se deben llevar a cabo son:

1.- Presentarse en las Oficinas de Servicio de Administración Tributaria (SAT), ubicado en Av. López Mateos No. 1306, local 18, Zona. Centro, C.P. 22800 y darse de alta para obtener el Registro Federal de Contribuyentes (RFC).

Según el SAT, el Registro Federal de Contribuyentes (RFC) es una clave alfanumérica que se compone de 13 caracteres. El documento que expide la autoridad, es el acuse de inscripción en RFC con Cédula de Identificación Fiscal. También menciona que el RFC, apoyará a presentarse ante clientes y proveedores como empresario o profesional formal, además amplía la posibilidad de obtener créditos y apoyos del Instituto Nacional del Emprendedor, además de capacitaciones.

2.- Presentarse en las oficinas del Servicio de Administración Tributaria (SAT), realizar el trámite de inscripción al Régimen de Incorporación Fiscal.

Presentar los siguientes documentos:

-CURP o acta de nacimiento, identificación oficial vigente (credencial para votar, cédula profesional, pasaporte, licencia de conducir, entre otras), comprobante de domicilio donde se ubique el negocio (pago de servicios como agua, luz, teléfono predial, entre otros)

Los beneficios que aporta el Régimen de Incorporación Fiscal (RIF), según la Comisión Nacional para la Protección y Defensa (CONDUSEF) son:

- No pagar impuestos el primer año
- Acceso a la seguridad social
- Obtener créditos para iniciar o hacer crecer su negocio
- Las personas que antes estaban en el Régimen de Pequeños Contribuyentes pasaron automáticamente a este esquema con todos sus beneficios.

Conclusiones

El objetivo principal de este trabajo de investigación fue el desarrollo de un plan de negocios que trate la introducción de una alternativa de restaurante de tacos y cerveza, y de acuerdo con los resultados obtenidos, es viable financiera y económicamente. El capital humano es el elemento esencial del negocio. Al interactuar cara a cara con el cliente, es clave que los mismos se integren con la organización, su misión, visión y valores. Así, ellos se sienten parte de la compañía, lo cual repercute directamente en su satisfacción y por ende en la rentabilidad. Se considera el capital humano el activo más valioso dentro de cualquier organización que brinda no sólo un producto, si no por el servicio que debe acompañarlo en este caso.

Para diferenciarse de la competencia, Calida Fornax deberá resaltar sus ventajas como la ubicación, el estacionamiento, el Drive thru, el fácil acceso, la calidad del producto y la excelencia del personal; y reducir al máximo sus debilidades como la demora para servir los platos, los precios altos, costos fijos elevados y la poca experiencia en el rubro. Calida Fornax como todo negocio nuevo, en su etapa de lanzamiento del ciclo de vida, tendrá costos fijos elevados. La estrategia por seguir es la de aumentar la participación de mercado, y esto se logra destinando grandes sumas de dinero.

Durante el comienzo será muy importante el desarrollo del negocio, y para ello se requerirá una inversión muy alta en Marketing y publicidad. Además, es muy importante mantener una evaluación constante sobre el producto y servicio ofrecido en la empresa. Esta evaluación periódica ayudará a la organización a buscar siempre la manera de mejorar. Tanto la opinión de los clientes como de los

empleados debe siempre ser tomada en cuenta ya que permiten detectar las fortalezas y debilidades de la organización.

Anexo

Preguntas del cuestionario:

Sexo

Masculino

Femenino

Edad

Máximo grado de estudios

Primaria

Secundaria

Bachillerato

Universidad

Posgrado

¿Usted vive en Ensenada?

sí

no

¿Usted habitualmente va a restaurantes?

sí

no

nunca

¿Usted habitualmente va a cervecerías?

sí

no

nunca

¿Con qué frecuencia asiste usted a un restaurante?

más de 1 vez a la semana

1 vez por semana

1 vez cada 15 días

1 vez al mes

menos de 1 vez al mes

¿Con qué frecuencia usted come tacos?

más de 1 vez a la semana

1 vez por semana

1 vez cada 15 días

1 vez al mes

menos de 1 vez al mes

¿Con qué frecuencia consume cerveza?

más de 1 vez a la semana

1 vez por semana

1 vez cada 15 días

1 vez al mes

menos de 1 vez al mes

Por favor mencione aproximadamente, ¿cuánto es su gasto en pesos cuando va a comer a un restaurante (por persona)?

Cuando va a una cervecería, ¿cuál es la de su preferencia?

Wendlandt

Aguamala

Semanario

Alta Baja

Transpeninsular

Otra

Cuando va a una taquería, ¿cuál es la de su preferencia?

Chavalos

El paisa

Angelito

El fenix

Makukos

otra

De las siguientes cervezas, ¿cuáles son las que usted consume?

IPA

Blonde Ale

Ambar Ale

Stout

Porter

De sabores o temporadas

de trigo

Nacionales (comerciales)

Internacionales (comerciales)

De los siguientes tacos, ¿cuáles son los que usted consume?

Asada

Adobada

De pescado

Camarón

Callo

Tripa

Marlin

Cabeza

¿Usted consume cerveza cuando va a algún restaurante?

sí

no

¿Le gustaría asistir a un restaurante donde los platillos principales sean los tacos y las bebidas en las que se especialicen sean las cervezas?

Sí

No

Del 1 al 10, ¿qué tanto cree usted que visitaría un restaurante así?

REFERENCIAS

Antúñez, M. (2013) *“Especial: Cerveza artesanal en México”* en Soy Entrepreneur

Chueca, I. G. (2012). *Las misiones olvidadas: cuando California fue española. Clío: Revista de historia*, (133), 34-45.

CNNExpansión (2013) *“Modelo ya es oficialmente de AB InBev”* en CNNExpansión.

DataMéxico. (2021). *datos de baja california. agosto 9, 2020* , de dataméxico Sitio web: <https://datamexico.org/>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2021). *población. 2020*, de INEGI
Sitio web: <https://www.inegi.org.mx>

Pilcher, J. (2006). *¡ Tacos, joven! Cosmopolitismo proletario y la cocina nacional mexicana. Dimensión antropológica*, 37, 87-125.

Fonseca, V. (2007). *Breve historia de la cerveza. Virtual Pro*, 64.

Monnet, J. (2007) "*Ambulantage et métropolisation*" en Revista *Cybergeog*. En línea, abril 2007.

Morales, C. (s/f) "*La cerveza artesanal en México*" en *Mexico*. Consultado el 18 de septiembre de 2014 en: <http://www.mexicodesconocido.com.mx/cerveza-artesanal-mexico.html>

Rojas, J. y Rodríguez, R. (2010) "*Venta de Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, la hegemonía de la Inversión Extranjera Directa*" en *Economía Actual*. Volumen III, número 1 enero-marzo. Universidad Autónoma del Estado de México.

Aboites, J. (1989) *Breve historia de un invento olvidado. Las máquinas tortilladoras en México*. México, UNAM.

Akerlof, G. (1970) The Market for 'Lemons': *Quality Uncertainty and the Market Mechanism en Quarterly Journal of Economics*. Vol. 84, número 3, pp. 488–500.

Akindès, F. (1990) *Urbanisation et développement du secteur informel alimentaire en Cote d'Ivoire. Le cas d'Abidjan*. Tesis de doctorado, París, EHESS.

Alba, C. y P Labazée (2007) *Libéralisation et secteur informel. Réflexions à partir du cas mexicain en Transcontinentales*. Vol. 4, pp. 77–98.

Alba de, M. (2005) *Los significados del comercio ambulante y su importancia en las representaciones socioespaciales de la Ciudad de México* en J. Monnet y J. Bonnafé (comps.) *El ambulante en la Cd. de México*. México, UAM/CEMCA.

ASERCA (1995) *El ganado vacuno en México* en *Claridades Agropecuarias*. México, SAGARPA, número 23, pp. 4–27.

- Ávila, J. (2006) *La época neoliberal*. México, UNAM/Océano.
- Aymard, M., Grignon, C. y F. Sabban (comps.), (1993) *Le temps de manger. Alimentation, emploi du temps et rythmes sociaux*. Paris, EHESS/INRA.
- Babb, F. (1987) "From the Field to the Cooking Pot. Economic Crisis and the Threat to Marketers in Peru" en *Ethnology*. Vol. 26, número 2, pp. 137–49.
- BANXICO (1995) *Datos económicos y financieros de México*, México, Banxico.
- Batifoulier P (dir), (2001) *Théorie des conventions*. París, Economica.
- Bauer, A. (1990) "Millers and Grinders" en *Agricultural History*. Vol. 64, número 1, pp. 1–17.
- Beams, D. (1995) "Cattle, Trade and Clandestine Slaughter in Oaxaca México. Securing High Profits through Malfeasance and Dissemblance of Information" en *Monographs in Economic Anthropology*. University of Kentucky.
- Beckert, J. (1996) "What is Sociological of about Economic Sociology? Uncertainty and Embeddedness of Economic Action" en *Theory & Society*. Vol. 25, número 6, pp. 804–840.
- Bertran, M. (2010) "Acercamiento antropológico de la alimentación y salud en México" en *Phycis. Revista de Saúde Coletiva*. Vol. 20, número 2, pp. 387–411.
- Boltvinik, J. y E. Laos (comps.), (2001) *Pobreza y distribución del ingreso en México*. México, Siglo 21.
- Bourdieu, P (2000) *Les structures sociales de l'économie*. París, Seuil.
- Braudel, F. (1979) *Civilisation, économie et capitalisme, XV–XVIII siècle*. Les jeux de l'échange. París, Armand Colin.
- Bueno, C. (1988) *Preparación y venta de comida fuera del hogar*. México, Colmex.

Camou, E. (1994) *"La nostalgia del rancho. Notas sobre la cultura urbana y la carne asada"* en S. Doode y E. Pérez (comps.) *Sociedad, economía y cultura alimentaria*. México, CIESAS.

Camiruaga, A. I. (2013). *Cerveza artesanal en México*. Journal of the Science of Food and Agriculture, 15(8), 56-63.

Castillo, J. A. (1994) *La torta y el taco como parte de nuestra identidad*, México, PAN.

Cavazos, I., Garza, C. y H. Treviño (1996) *"El Noreste: Nuevo León"* pp. 42–66 en D. Piñera (ed.), *Visión histórica de la frontera norte de México*. México, UABC/Kino.

Chapa, M. (2008) *Los tacos de México. Bienvenidos al paraíso del sabor*. México, Aguilar.

Clifford, G. (1978) "The Bazaar Economy. Information and Search in Peasant Marketing" en *The American Economic Review*. Vol. 68, número 2, pp. 28–32.

Coe, M. (1994) *From the Origins of Olmecs to the Aztecs*. London, Thaurice & Meedson.

Coe, S. (2004) *Las primeras cocinas de América*. México, Fondo de Cultura Económica.

Cortés, F. y R. Rubalcava (1991) *Autoexplotación forzada y equidad por empobrecimiento*. México, COLMEX.

Crevoisier, O., Hainard, F. y P. Ischer (eds.), (2007) *L'économie informelle. Une alternative à l'exclusion économique et sociale?* Berne, UNESCO.

Cross, J. (1998) *Informal Politics. Street Vendors and the State in México City*. Stanford, Stanford University Press.

Douglas, M. (1970) *"Les structures du culinaire"* en *Communications*. Vol. 31, pp. 145–170.

Dupuy J.P. et al. (1989) "*Economie des conventions*" en *Revue économique*. Vol. 40, número 2, pp. 141–45.

Eymard–Duvernay, F. (ed.), (2006) *L'économie des conventions, méthodes et résultats*. París, La Découverte.

Fligstein, N. (1996) "*Markets as Politics. A Political–Cultural Approach to Market Institutions*" en *American Sociological Review*. Vol. 61, número 4, pp. 656–673.

Flores, J. (2003) *Breve historia de la comida mexicana*. México, Grijalbo.

Fontaine, L. (2008) *Economie morale. Pauvreté, crédit et confiance dans l'Europe préindustrielle*. París, Gallimard.

Fournier, D. (1999) "*Deux ou trois choses que nous offre le soleil... Le repas au Mexique*" en J. L. Flandrin y J. Cobbi, *Tables de hier et tables d'ailleurs. Histoire et ethnologie du repas*. París, Odile Jacob.

Gabaccia, D. (2000) *We are What We Eat. Ethnic Food and the Making of Americans*, Cambridge, Harvard University Press.

García, D. (2010a) "*Prácticas alimenticias y clasificación social. ¿Los tacos son un alimento 'popular'?*" en *Civitas*. Diciembre, (en prensa).

García Garnica, A., & Taboada Ibarra, E. L. (2012). *Teoría de la empresa: las propuestas de Coase, Alchian y Demsetz, Williamson, Penrose y Nooteboom*. *Economía: teoría y práctica*, (36), 9-42.

Geertz, C. (1978) "*The Bazaar Economy. Information and Search in the Peasant Marketing*" en *American Economic Review*. Vol. 68, número 2, pp. 28–32.

Gobierno del Estado de Nuevo León (1994) "*Ley para regular el uso de la vía pública en el ejercicio de la actividad comercial*" en *Periódico Oficial del Estado*. Monterrey, 2 febrero.

Gomez, PY. (1994) *Qualité et théorie des conventions*. París, Economica.

Gonzalo, P (comp.), (2005) *Historia de la vida cotidiana en México*. t. 3. El siglo 18: entre tradición y cambio, México, Fondo de Cultura Económica.

Granovetter, M. (1985) "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness" en *American Journal of Sociology*. Vol. 91, pp. 481–510.

Grignon, C. y Ch. Grignon (1980) "Styles d'alimentation et goûts populaires" en *Revue française de sociologie*. Vol. 21, pp. 531–569.

Hassoun, J.–P (2005) "La place marchande en ville" en *Ethnologie française*. Vol. 35, número 1, pp. 5–16.

Herrera, J. E. P. (2013). *Investigación de mercados*. Ecoe ediciones

Holley, A. (2006) *Le cerveau gourmand*. París, O. Jacob.

INEGI (2004) *La ocupación en el sector no estructurado en México 1995–2003*. México, INEGI.

Iturriaga, J. (1987) *De tacos, tamales y tortas*. México, Diana.

Laferté, G. (2006) *La Bourgogne et ses vins. Image d'origine contrôlée*. París, Belin.

Lautier, B. (2004) *L'économie informelle dans le Tiers monde*. Paris, La Découverte.

Lomeli, A. (2004) *La sabiduría de la comida popular*. México, Grijalbo.

Le Velly, R. (2002) "La notion d'encastrement: une sociologie des échanges marchands" en *Sociologie du travail*. Vol. 44, número 1, pp. 37–53.

Long–Solis, J. y L. Vargas (eds.), (2005) *Food Culture in Mexico*. Food Culture Around the World, Westport, Greenwood.

Malinowski, B. y J. de la Fuente (1982) *Malinowski in Mexico*. London, Routledge.

Meissonier, J. (2007) *Marchands de rue à Istanbul. Présence urbaine d'une offre commerciale en perpétuelle recomposition spatiale*, Istanbul, Les dossiers de l'Iféa.

Mete, M. R. (2014). *Valor actual neto y tasa de retorno: su utilidad como herramientas para el análisis y evaluación de proyectos de inversión*. *Fides et Ratio-Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 7(7), 67-85.

Mendoza, J. (1994) *The Characteristics and Behaviour of Street Vendors. A Case Study in Mexico City*. Tesis de doctorado, México, ITESM (Campus Cd. de México).

Mizrahi, R. (1989) "*Las condiciones fundacionales del sector informal urbano*" en *Desarrollo Económico*, Vol. 28; número 112, pp. 601–22.

Muro del, J. (2004) *Don Taco y mister hamburger. El simbolismo identitario del taco en la alimentación de lo mexicanos*. Tesis de licenciatura, México, UNAM.

Nabhan, P (2006) *Por qué a algunos les gusta el picante. Alimentos, genes y diversidad cultural*. México, Fondo de Cultura Económica.

Novelo, V. y A. García (1987) *La tortilla. Alimento trabajo y tecnología*, México, UNAM.

Novo, S. (1967) *Cocina mexicana*. México, Porrúa.

Ortiz, A., Vázquez V. y M. Montes (2005) "*La alimentación en México. Enfoques y visión de futuro*" en *Estudios Sociales*. Vol. 13, número 25, pp. 8–34.

Parasie, S. y A. de Raymond (2005) "*Les sciences sociales au prisme de l'alimentation (prólogo)*" en *Terrains & Travaux*. Vol. 2, n° 9, p. 3–11.

Pilcher, Jeffrey, "*¡Tacos, joven!*" *Cosmopolitismo proletario y la cocina nacional mexicana*", en *Dimensión Antropológica*, vol. 37, mayo-agosto, 2006, pp. 87-125.

Pilcher, J. (1998) *Que Vivan Los Tamales! Food and the Making of the Mexican Identity*. Albuquerque, University of New Mexico.

Portes, A., Castells, M. y L. Benton (comps.), (1989) *The Informal Economy. Studies in Advanced and Less Developed Countries*. Baltimore, Johns Hopkins University Press.

Poulain, J. P (2002) *Les sociologies de l'alimentation. Les mangeurs et l'espace social alimentaire*. Paris, PUF.

Pradelle de la, M. (1998) "Société de spectacle" en *Annales de la recherche urbaine*. Vol. 78, pp. 38–45.

Quiroz, E. (2005) "Del Mercado a la cocina" en P. Gonzalbo (comp.) *Historia de la vida cotidiana en México. T. 3. El siglo XVIII: entre la tradición y el cambio*, México, Fondo de Cultura Económica.

Sciardet, H. (1996) "Commerce, marchés, transactions: une approche ethnographique" en *Genèses*. Vol. 25, pp. 29–49.

Silva, D. (2010) "Comercio ambulante en el Centro Histórico de la Cd. de México (1990–2007)" en *Revista Mexicana de Sociología*. Número 2, abril, pp. 195–224.

Summerson, J. (2017). *El lenguaje clásico de la arquitectura*. Gustavo Gili.