

Diseño de plan de negocio para la creación de un restaurante de comida balanceada “fast-casual” en Tijuana, B.C.

Estudio sobre competitividad

Plan de Negocio

Elaboró: Mónica Mariana Luna Jiménez

Mat.- 288060 | No. CVU. - 1033305

Universidad Autónoma de Baja California

Facultad de Contaduría y Administración

Fecha de elaboración: 20 de enero de 2022

Índice

Índice.....	2
1. Generalidades del Proyecto.....	5
1.1. El negocio	5
1.2. Cómo nace la idea.....	5
1.3. Objetivos del Proyecto.....	8
1.3.1. Objetivo General	8
1.3.2. Objetivos Específicos.....	8
1.4. Justificación.....	9
1.4.1. Valor económico	9
1.4.2. Valor social	9
1.4.3. Valor metodológico.....	9
1.4.4. Valor teórico.....	9
1.5. Metodología.....	10
1.6. Matriz Metodológica	10
2. Cuerpo del Plan de Negocio	11
2.1. El Equipo	11
2.1.1. Organigrama.....	11
2.1.2. Puestos y funciones	11

2.1.3.	Perfil de dirección	16
2.1.3.1.	Por qué somos el equipo ganador.....	16
2.2.	El modelo de negocio	16
2.2.1.	Nombre de la empresa.....	16
2.2.2.	Descripción de la empresa.....	17
2.2.3.	Misión, visión y valores	17
2.2.4.	Cómo funciona nuestro modelo de negocio.....	17
2.2.5.	Propuesta de valor	17
2.2.6.	Mercados objetivo	19
2.2.7.	Plan de marketing.....	29
2.2.8.	Recursos y actividades clave.....	35
2.3.	Análisis Financiero	35
2.3.1.	Análisis de Punto de Equilibrio.....	35
2.3.2.	Casos hipotéticos de ventas y pronósticos	36
2.3.3.	Gasto de Capital	38
2.3.4.	Costos de Explotación.....	40
2.3.5.	Requisitos de Financiación.....	43
2.4.	Entorno Externo.....	45
2.4.1.	Economía.....	45
2.4.2.	Análisis del mercado y tendencias clave.....	48

2.4.3.	Análisis de la competencia.....	62
2.4.4.	Ventajas competitivas de nuestro modelo de negocio	65
2.5.	Plan de Aplicación.....	66
2.5.1.	Aspectos legales de implementación y operación.....	66
2.5.2.	Producción.....	76
3.	Conclusiones.....	86
4.	Referencias.....	90
5.	Anexos	94
5.1.	Grupo Focal 1	94
5.2.	Grupo Focal 2	97
5.3.	Lista de ingredientes.....	100
5.4.	Lista de equipos.....	102
5.5.	Desglose de gastos de inversión.....	103
6.	Índice de Tablas	110
7.	Índice de Figuras.....	112

1. Generalidades del Proyecto

1.1. El negocio

Se trata de un restaurante de comida balanceada fast-casual, en la ciudad de Tijuana, B.C. llamado “Honesto” que brinda comodidad y utilidad al ofrecer platillos balanceados, preparados rápidamente, que pueden ser ordenados a través de las plataformas digitales y listos para recoger en el establecimiento o para ser enviados a domicilio.

1.2. Cómo nace la idea

El desarrollo del plan de negocio nace de la necesidad de la población de tener alcance a una oferta gastronómica de alimentos balanceados, deliciosos y ofrecidos cómodamente. Después de haber vivido una infancia con obesidad, una adolescencia buscando métodos insostenibles para bajar de peso y, por fin, encontrar la solución en lo más básico: el balancear correctamente los alimentos; descubrí que difícilmente encuentras restaurantes en la ciudad de Tijuana que ofrezcan comida que sea deliciosa, nutritiva y rápida. Durante los años que estuve trabajando en la ciudad vecina, San Diego, fui ávida consumidora en restaurantes de comida saludable, pero pensaba que la opción no sería bien aceptada en México debido al choque cultural. Sin embargo, en una visita a la ciudad de Guadalajara, Jalisco; intentando buscar otro restaurante, terminé desayunando en Ojo de Agua, un restaurante de comida mexicana balanceada y fast-casual. Fue ahí donde nació la idea de fusionar ambos estilos de comida, buscando solucionar una problemática común.

Siete de cada diez adultos mexicanos sufren sobrepeso u obesidad. La obesidad se ha convertido no solo en una crisis de salud pública, sino también en un elemento que pone en peligro la competitividad del país. Según estimaciones de McKinsey Global Institute, la obesidad a nivel mundial se asocia con costos equivalentes a 2.8% del PIB global. (Masse, s.f.)

El problema de obesidad obedece a varios factores, entre ellos, a la ignorancia de pensar que consumir una alimentación saludable necesita ser desagradable y te lleva quedarte con hambre al terminar de comer; ignorar que la comida saludable puede ser deliciosa y restauradora. La clave está en el balance. Una dieta balanceada es aquella que contempla las necesidades individuales, fisiológicas, sociales, culturales, y económicas. Además, incluye todos los grupos de alimentos en un balance que nos permite funcionar adecuadamente. Nuestra elección del tipo y de la cantidad de alimentos en la dieta es de vital importancia para conservar la salud y evitar las enfermedades. (ANPRAC, 2019).

Asimismo, el problema de obesidad responde al estilo de vida que manejamos hoy en día en el que cada vez es más común que todas las personas dentro de una misma casa trabajen fuera del hogar, lo cual hace muy difícil el cubrir la necesidad básica de la alimentación. Actualmente los cambios económicos, culturales y contextuales sociales obligan también a realizar cambios en el interior y en la estructura familiar, donde la capacidad de adquisición se ha convertido en prioridad, favoreciendo el sedentarismo, la ingesta de comida rápida, el cuidado a cargo de los abuelos y autosuficiencia a edad temprana lo cual ha provocado un aumento exagerado de alteraciones en los estados de nutrición como el sobrepeso y obesidad. (López-Morales, 2016)

Actualmente en Tijuana existen opciones de comida saludable, pero difícilmente es balanceada. Cae en los extremos de ser vegetariana, enfocada simplemente en ensaladas, con porciones muy pequeñas o situadas en establecimientos con poca intención de diseño arquitectónico. La propuesta de modelo de negocio planteará solucionar todas estas deficiencias, ofreciendo, la opción de comprar alimentos para llevar, y tendrá un gran énfasis en alimentos preparados al momento para ser consumidos en casa o en el trabajo.

En México, el 40% de las personas afirma comer fuera de casa al menos una o dos veces por semana; alrededor del 17% de las personas encuestadas desayunan, 58% comen y 43% cenan fuera de casa con cierta frecuencia, lo que podría significar que los mexicanos no sólo reservan la comida fuera para las ocasiones especiales (Nielsen, 2016). Lo que nos indica una fuerte inclinación a comer fuera de casa, especialmente en los horarios de comida y cena.

Partiendo de la importancia de llevar un estilo de vida saludable, viendo los resultados de los índices de obesidad observados y siendo Tijuana parte de la estadística, así como analizando la tendencia de un segmento de la población a consumir artículos y servicios tipo “wellness”, conlleva a ver la oportunidad de ofrecer opciones de alimentación balanceadas dentro de un ambiente atractivo, que invite a la sana convivencia y al desarrollo de actividades sociales.

El restaurante tendrá un modelo “fast-casual”, diferente a un restaurante de servicio completo en el que se le asigna a un grupo de comensales una mesa y uno o varios meseros destinados a servir al grupo durante su estancia en el restaurante. El modelo fast-casual tiene una mayor similitud con el modelo de comida rápida que conocemos gracias a grandes cadenas como McDonald’s, Burger King o Subway. A diferencia de la comida rápida, el modelo fast-casual ofrece a sus clientes la promesa de una comida más fresca, saludable, con buenos ingredientes, con una propuesta muy mediterránea en sus menús, preparada en el restaurante y con cadenas de suministro más sostenibles; muestran una mayor preocupación por el diseño de sus locales y por aportar un plus de personalización. A ello hay que añadirle, además, la preocupación que muestran por la ecología, con embalajes reciclables y que no sean agresivos para el medio ambiente. (A.R.G. media, 2016)

1.3. Objetivos del Proyecto

1.3.1. Objetivo General

Desarrollar un plan de negocios para la creación de un restaurante de comida balanceada en Tijuana, B.C. en un período de 15 meses.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Diseñar el Estudio de Mercado con el fin de conocer la intención de compra de los clientes potenciales.
- Realizar el Estudio Técnico para determinar el alcance del negocio e identificar la ubicación ideal, los requerimientos de maquinaria, de equipo, de recursos humanos y el marco legal.
- Desarrollar el Estudio Financiero para determinar los costos del proyecto, el flujo de efectivo y el financiamiento necesario.

1.4. Justificación

1.4.1. Valor económico

Actualmente nos encontramos en medio de una crisis económica y de salud debido a la pandemia de Covid-19, lo cual ha desalentado fuertemente la inversión (Warwick & Roshen, 2020), en especial en la industria de la hospitalidad, por lo que la apertura de un restaurante nuevo dará como resultado la generación de nuevos empleos para la zona, apoyando al desarrollo de la región a través de la recaudación de impuestos que contribuirán a la inversión pública.

1.4.2. Valor social

El presente trabajo pretende mejorar la calidad de vida ofreciendo mejores opciones de alimentación dentro del menú que nutran a la sociedad.

1.4.3. Valor metodológico

La utilización de la herramienta del lienzo de modelo de negocio de Alexander Osterwalder, partiendo del diseño de la propuesta de valor, nos invita a realizar pruebas de los productos o servicios que pretendemos ofrecer a los clientes. Sin embargo, esta herramienta está principalmente diseñada para ser utilizada en los modelos de negocio de tecnologías de la información. El valor metodológico recae en el uso de estas herramientas, combinadas con el desarrollo del plan de negocio, aplicadas a un restaurante, aunado a la necesidad de probar la propuesta de valor continuamente como parte de la gestión administrativa.

1.4.4. Valor teórico

Desarrollar un plan de negocio rentable y reproducible que incluya todos los lineamientos y medidas a seguir con base en las indicaciones del gobierno para evitar la propagación de Covid 19 en el sector restaurantero.

1.5. Metodología

El método propuesto es comenzar con el Diseño de la Propuesta de Valor para posteriormente, desarrollar el Lienzo de Modelo de Negocio, definidos ambos por Alexander Osterwalder. Una vez identificado el modelo de negocio, el plan de negocio se desarrollará con base en los resultados obtenidos. Los instrumentos a utilizar serán encuestas, entrevistas, el análisis comparativo de la competencia y la investigación de documentos.

1.6. Matriz Metodológica

Tabla 1. Matriz metodológica.

Tema	Generalidades del Proyecto	Objetivo General	Objetivos Específicos
Diseño de plan de negocio para la creación de un restaurante de comida balanceada “fast- casual” en Tijuana, B.C.	Partiendo de la importancia de llevar un estilo de vida saludable, viendo los resultados de los índices de obesidad observados y siendo Tijuana parte de la estadística, así como analizando la tendencia de un segmento de la población a consumir artículos y servicios tipo “wellness”, conlleva a ver la necesidad de ofrecer opciones de alimentación balanceadas dentro de un ambiente atractivo, que invite a la sana convivencia y al desarrollo de actividades sociales.	Desarrollar un plan de negocios para la creación de una franquicia de restaurantes de comida balanceada en Tijuana, B.C. en un período de 15 meses.	-Diseñar el Estudio de Mercado con el fin de conocer la intención la intención de compra de los clientes potenciales. -Realizar el Estudio Técnico para determinar el alcance del negocio e identificar la ubicación ideal, los requerimientos de maquinaria, de equipo, de recursos humanos y el marco legal. -Desarrollar el Estudio Financiero para determinar los costos del proyecto, el flujo de efectivo y el financiamiento necesario.

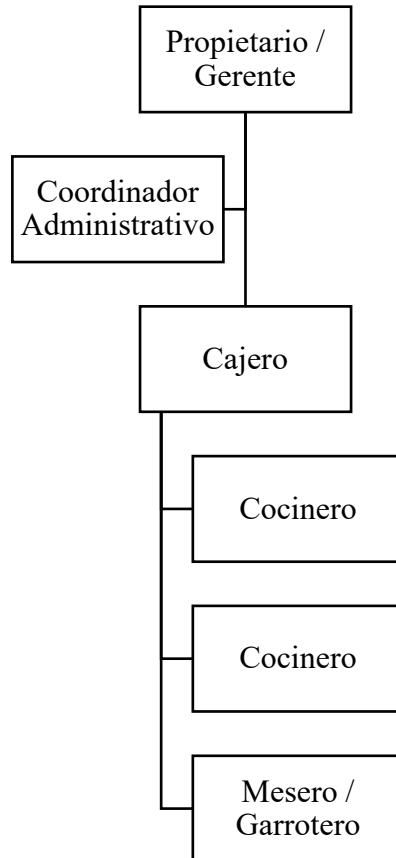
Fuente: Elaboración propia.

2. Cuerpo del Plan de Negocio

2.1. El Equipo

2.1.1. Organigrama

Figura 1. Organigrama



Fuente: Elaboración Propia.

2.1.2. Puestos y funciones

Tabla 2. Perfil de Puesto de Gerente.

Nombre del Puesto:	Gerente.
Posición jerárquica:	Directivo.
Puesto del supervisor directo:	Propietario
Puesto de subordinados directos:	Coordinador Administrativo, Coordinador de Restaurantes, Coordinador de Mercadotecnia.
Salario y Prestaciones:	\$22,000 pesos mensuales brutos. Prestaciones de ley.
Función básica:	Supervisar todas las áreas para conocer las necesidades de la empresa y tomar decisiones en beneficio de ésta.
Responsabilidades:	1. Informar al propietario de la situación de la empresa

	<ol style="list-style-type: none"> 2. Planear estratégicamente el futuro de la empresa. 3. Medir el desempeño de la empresa y de cada una de las áreas. 4. Analizar los procesos y buscar su mejora constante. 5. Tomar decisiones basadas en un análisis que sean en beneficio de la empresa. 6. Estar al día en las tendencias del mercado, la situación de la competencia y la tecnología. 7. Establecer una relación profesional y directa con sus subordinados para mantener la línea de comunicación abierta. 8. Constantemente buscar, implementar, medir y controlar ventajas competitivas que mejoren el desempeño general de la empresa. 9. Coordinar las operaciones diarias del restaurante Front of the House y Back of the House 10. Brindar un servicio superior y maximice la satisfacción del cliente 11. Responder de manera eficiente y precisa a las quejas de los clientes. 12. Revisar periódicamente la calidad del producto e investigue nuevos proveedores. 13. Organizar y supervisar turnos 14. Evaluar el desempeño del personal y brindar retroalimentación para mejorar la productividad 15. Estimar las necesidades futuras de bienes, utensilios de cocina y productos de limpieza. 16. Garantizar el cumplimiento de las normas de seguridad y saneamiento 17. Gestionar la buena imagen del restaurante y sugerir formas de mejorarla. 18. Controlar los costos operativos e identificar medidas para reducir el desperdicio 19. Crear informes detallados sobre ingresos y gastos semanales, mensuales y anuales 20. Promocionar la marca en la comunidad local a través del boca a boca y eventos en restaurantes. 21. Recomendar formas de llegar a una audiencia más amplia (por ejemplo, descuentos y anuncios en redes sociales). 22. Capacitar a los empleados nuevos y actuales sobre las prácticas adecuadas de servicio al cliente. 23. Implementar políticas y protocolos que mantendrán las operaciones futuras del restaurante.
Características requeridas:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tener experiencia mínima de 3 años como gerente de un restaurante.

	<ol style="list-style-type: none"> 2. Licenciatura en Administración de Empresas; Turismo o Gastronomía preferentemente. 3. Entender y hablar inglés. 4. Experiencia comprobada de servicio al cliente como gerente 5. Amplio conocimiento de alimentos y bebidas, con capacidad para recordar ingredientes y platillos para informar a los clientes y al personal de servicio. 6. Familiaridad con el software de gestión de restaurantes, como GetBeyond. 7. Fuertes habilidades de liderazgo, motivación y trato con las personas. 8. Habilidades de gestión financiera 9. Debe ser una persona con conocimientos, actitud y aptitudes propias de un empresario. Debe ser emprendedor, contar con seguridad en sí mismo/a y capacidad para tomar decisiones en situaciones de estrés. Debe contar con inteligencia emocional desarrollada.
--	---

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. Perfil de Puesto de Coordinador Administrativo.

Nombre del Puesto:	Coordinador Administrativo
Posición jerárquica:	Gerencial.
Puesto del supervisor directo:	Gerente
Puesto de subordinados directos:	N/A
Salario y Prestaciones:	Externo.
Función básica:	Asegurar el correcto funcionamiento de la empresa, desde un punto de vista administrativo
Responsabilidades:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reclutamiento y contratación de personal. 2. Desarrollar estrategias de retención de personal. 3. Asegurar el pago de nómina. 4. Llevar control sobre los ingresos y egresos para fines financieros y fiscales. 5. Mantener una buena relación con consultores externos (contador y abogado) y asegurar el cumplimiento de la empresa en las regulaciones pertinentes. 6. Llevar control de asistencias. 7. Elaborar y dar a conocer los reglamentos internos de trabajo. 8. Medir el desempeño de los empleados y actuar en consecuencia. 9. Llevar archivo de la información de los empleados. 10. Despido del personal en caso de ser necesario.

Características requeridas:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tener experiencia mínima de 2 años en puesto administrativo o de recursos humanos. 2. Contar con título universitario en licenciatura en administración, contabilidad, psicología organizacional, o afín. 3. Debe ser una persona muy organizada, con empuje propio, capaz de manejar situaciones de estrés, receptiva y creativa.
-----------------------------	---

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Perfil de Puesto de Cajero.

Nombre del Puesto:	Cajero
Posición jerárquica:	Operativa.
Puesto del supervisor directo:	Coordinador de Restaurantes
Puesto de subordinados directos:	Mesero
Salario y Prestaciones:	\$10,000 pesos mensuales brutos. Prestaciones de ley.
Función básica:	Garantizar que todas las transacciones se realicen sin problemas maximizando la satisfacción del cliente.
Responsabilidades:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capturar el pedido del cliente en el sistema. 2. Repetir el pedido del cliente para su confirmación. 3. Gestionar transacciones con clientes mediante cajas registradoras. 4. Cobrar pagos ya sea en efectivo o crédito 5. Emitir recibos. 6. Canjear sellos y cupones 7. Resolver las quejas de los clientes, orientarlos y brindarles información relevante 8. Saludar a los clientes al entrar o salir del restaurante. 9. Mantener las áreas de caja limpias y ordenadas 10. Realizar un seguimiento de las transacciones en los balances e informe de cualquier discrepancia 11. Manejar cambios y devoluciones de pedidos.
Características requeridas:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia laboral como cajero o en un puesto similar en ventas. 2. Conocimientos básicos de computación. 3. Familiaridad con equipos electrónicos, como caja registradora y puntos de venta. 4. Buenas habilidades matemáticas 5. Fuertes habilidades de comunicación y gestión del tiempo. 6. Orientado a la satisfacción del cliente 7. Preparatoria terminada.
Nombre del Puesto:	Cocinero
Posición jerárquica:	Gerencial.

Puesto del supervisor directo:	Cajero
Puesto de subordinados directos:	N/A
Salario y Prestaciones:	\$12,000 pesos mensuales brutos. Prestaciones de ley.
Función básica:	Preparar los alimentos de forma rápida y segura, siguiendo las indicaciones de las recetas.
Responsabilidades:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Configurar estaciones de trabajo con todos los ingredientes y equipos de cocina necesarios 2. Preparar los ingredientes para cocinar (picar y pelar verduras, cortar carne, etc.) 3. Cocinar los alimentos en varios utensilios o parrillas. 4. Revisar los alimentos mientras cocina para revolverlos o voltear 5. Asegurar una excelente presentación al limpiar los platos antes de servirlos. 6. Mantener un ambiente limpio y ordenado en la cocina. 7. Asegurarse de que todos los alimentos y demás artículos se almacenen correctamente 8. Verificar la calidad de los ingredientes 9. Supervisar el inventario y realizar pedidos cuando haya escasez
Características requeridas:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia probada como cocinero 2. Experiencia en el uso de herramientas de corte, utensilios de cocina y utensilios para hornear. 3. Conocimiento de varios procedimientos y métodos de cocción (asar a la parrilla, hornear, hervir, etc.) 4. Capacidad para seguir todos los procedimientos de saneamiento. 5. Capacidad para seguir indicaciones. 6. Capacidad para trabajar en equipo. 7. Muy buenas habilidades comunicativas. 8. Excelente condición física y resistencia. 9. Preparatoria terminada. Haber estudiado en una escuela culinaria será una ventaja.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Perfil de Puesto de Mesero / Garrotero.

Nombre del Puesto:	Mesero / Garrotero
Posición jerárquica:	Operativo.
Puesto del supervisor directo:	Cajero
Puesto de subordinados directos:	N/A
Salario y Prestaciones:	\$7,000 pesos mensuales brutos. Prestaciones de ley.
Función básica:	Brindar un servicio de alta calidad que nos ayude a mantener y atraer clientes.

Responsabilidades:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparar las mesas del restaurante con especial atención a la limpieza y al orden. 2. Servir órdenes de comida. 3. Responder preguntas o hacer recomendaciones de productos complementarios 4. Colaborar con otros meseros y personal de cocina 5. Tratar las quejas o problemas con una actitud positiva.
Características requeridas:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia probada de servicio al cliente. 2. Preferible experiencia práctica en tareas de cajero y/o de mesero en restaurante. 3. Atención a la limpieza y seguridad. 4. Paciencia y enfoque orientado al servicio al cliente. 5. Excelentes habilidades interpersonales con actitud amistosa. 6. Responsable y digno de confianza. 7. Preparatoria terminada, preferible.

Fuente: Elaboración propia.

2.1.3. Perfil de dirección

2.1.3.1. Por qué somos el equipo ganador

- Buscamos crear soluciones donde el cliente gana, la comunidad gana, la empresa gana.
- Pensamos de forma sostenible. Ayudamos a nuestros clientes a tomar decisiones sanas que perduren en nuestro cuerpo y en el mundo.
- Somos real y transparente sobre los alimentos que servimos, sus características y valores nutricionales. Buscamos cultivar comida y relaciones auténticas a través de la creación de conexiones significativas con los clientes y con la comunidad.

2.2. El modelo de negocio

2.2.1. Nombre de la empresa

El nombre de la empresa será “Honesto”, definido como: Que es incapaz de engañar, defraudar o apropiarse de lo que no es suyo; que cumple escrupulosamente con su deber (Gran Diccionario de la Lengua Española, 2016). El negocio intenta generar nuevos hábitos en las

personas que quieren disfrutar de una vida más sana, entendiendo los alimentos que consumen libres de engaños, sin tener que sacrificar tiempo, comodidad y esfuerzo en realizarla.

2.2.2. Descripción de la empresa

Honesto es un destino de comida sencilla y saludable. Creemos que las decisiones que tomamos sobre lo que comemos, de dónde viene y cómo se prepara tienen un impacto directo y poderoso en la salud de las personas, las comunidades y el medio ambiente. Es por eso por lo que cocinamos desde cero y por qué estamos construyendo una comunidad de personas que apoyan la comida real. Nos dedicamos a alimentar y nutrir a la gente y queremos cambiar lo que eso significa.

2.2.3. Misión, visión y valores

Nuestra misión es mejorar la forma en la que las personas se nutren. Estas pocas palabras capturan la intención de nuestro negocio, al fomentar el mejoramiento de la nutrición a través de la comodidad, la rapidez y el alcance.

Nuestra visión es ser la primera opción de comida saludable rápida para los mexicanos.

Honestidad: Cumplir a nuestros clientes utilizando ingredientes reales de alta calidad para producir platillos que nutren. No defraudar a nuestros colaboradores brindándoles un espacio para desarrollarse.

Empatía: Ayudar al otro, mientras ayudamos al medio ambiente.

Pasión: Amor por lo que hacemos, día a día.

2.2.4. Cómo funciona nuestro modelo de negocio

2.2.5. Propuesta de valor

El producto serán platillos fáciles de trasladar de un lugar a otro, enfocados en la nutrición y en la velocidad de preparación. El menú se divide en dos categorías: tazones y ensaladas. Se propondrán 4 diferentes platillos por categoría, y se ofrecerá la opción de crear tu propio tazón o ensalada.

El restaurante estará enfocado en el servicio para llevar y servicio a domicilio

2.2.5.1. *Productos y servicios*

Tabla 6. Menú Propuesto.

1		Pollo Chipotle BBQ
		Pollo a la plancha con salsa chipotle-barbecue, camote, pepitas, ensalada de repollo, Cotija, crema de lima
2		Pollo crujiente picante
		Pollo crujiente al horno, rábano, repollo napa, cebolla morada en escabeche, una pizca de salsa picante y un aderezo ranch cremoso
3		César de Pollo
		Pollo a la plancha, rábano, garbanzos crujientes, tomates, queso parmesano y un aderezo César cremoso
4		Cobb de Res
		Filete a la parrilla, tocino, migas de huevo duro, cebollas crujientes, aguacate, tomates y una vinagreta de la casa.
5		Res oriental
		Filete a la parrilla, repollo napa, mango, almendras tostadas, menta y aderezo de jengibre jalapeño
6		Salmón Maui
		Salmón glaseado con soya y tamari, aguacate, hierbas frescas, tomates cherry, pepino curtido, guisantes, cebolla roja en escabeche y aderezo de miso, zanahoria y jengibre
7		Atún Miso
		Mayonesa de miso picante, pepino encurtido, zanahorias, verduras, sésamo, aderezo de jengibre
8		Falafel
		Falafel, pepinos, tomates, salsa de pimiento rojo y nueces, menta, garbanzos crujientes y una vinagreta de zatar de limón hecha en casa
9		Camote y Lentejas
		Camote asado, lentejas, naranja, queso de cabra, cebolla morada en escabeche y aderezo de yogur tahini
A elegir si se prepara sobre una cama de ensalada o granos mixtos (arroz integral y quinoa)		

Fuente: Elaboración propia.

2.2.6. Mercados objetivo

Creamos valor principalmente para mujeres y hombres de clase media baja y media alta, definido entre 20 y 55 años, de ocupación oficinistas, trabajadores independientes y amas de casa, residentes de la ciudad de Tijuana o visitantes desde San Diego, que busquen opciones nutritivas y rápidas para alimentarse.

La clase media baja está formada por oficinistas, técnicos, supervisores y artesanos calificados. La principal característica de esta clase es que sus ingresos “no son muy sustanciosos, pero sí estables”, y estima que sea el 20% de la población nacional, cerca de 23 millones de personas. (Forbes Staff, 2014)

En cambio, la clase social media alta donde se ubica 14% de la población (16 millones de mexicanos) incluye a la mayoría de los hombres de negocios y profesionales que han triunfado y que por lo general constan de buenos y estables ingresos económicos. (Forbes Staff, 2014)

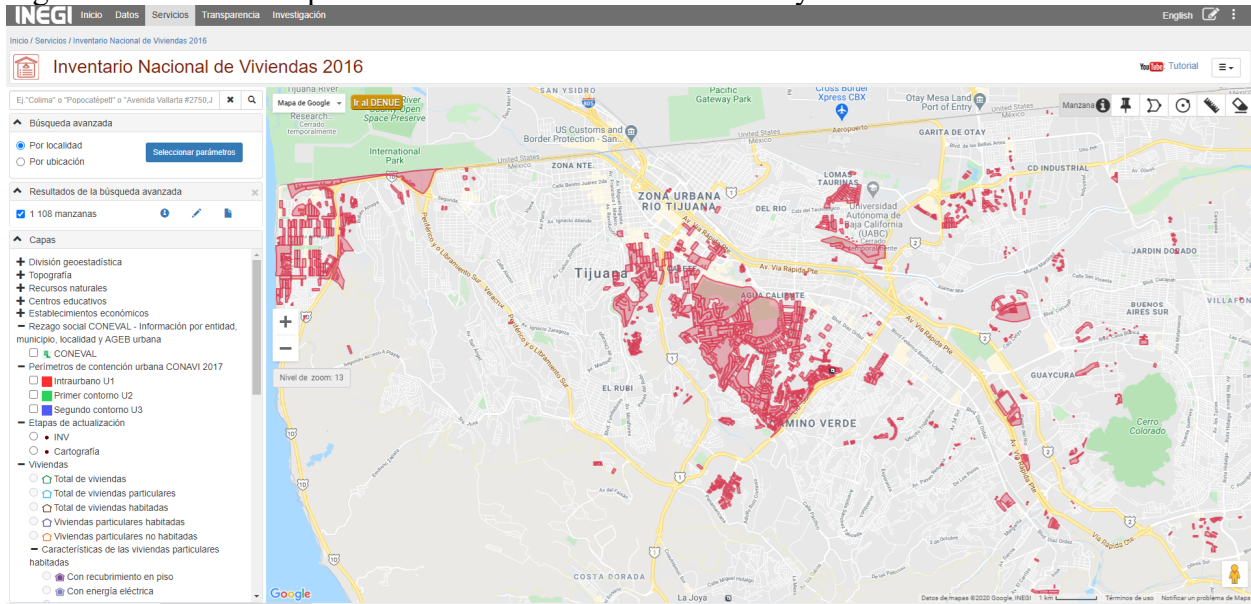
En la presente sección se lleva a cabo la metodología del proyecto con el propósito de definir el segmento de mercado al cual se dirige el restaurante y los instrumentos a utilizar para conocer sus hábitos de consumo.

Esta información, junto con el análisis del entorno externo realizado previamente, servirá para poder formular y seleccionar las estrategias que deberá seguir la empresa para el logro de sus objetivos. En otras palabras, se llevará a cabo el proceso de planeación estratégica para el proyecto empresarial, mediante el cual se formulan las estrategias que se deberán poner en marcha al momento de iniciar operaciones.

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

Considerando que el proyecto se plantea para la ciudad de Tijuana, buscamos donde radican las personas mayores de 20 años con ingresos medios y medio altos. Utilizando la herramienta desarrollada por INEGI con base en el Inventario Nacional de Viviendas 2016, ubicamos la zona de Tijuana donde radica la mayor concentración de personas mayores a 25 con índice de escolaridad superior a los 13 años, lo cual nos indica que cuentan en su mayoría con estudios universitarios y podemos deducir que sus ingresos son mayores. Esta deducción fue necesaria debido a que no contamos con datos geográficos puntuales de las zonas donde residen la mayor concentración de personas con base en sus ingresos.

Figura 2. Ubicación de personas con niveles de educación mayores a 13 años.



Fuente: Inventario Nacional de Viviendas 2016

Tabla 7. Población de personas en Tijuana con niveles de educación mayores a 13 años.

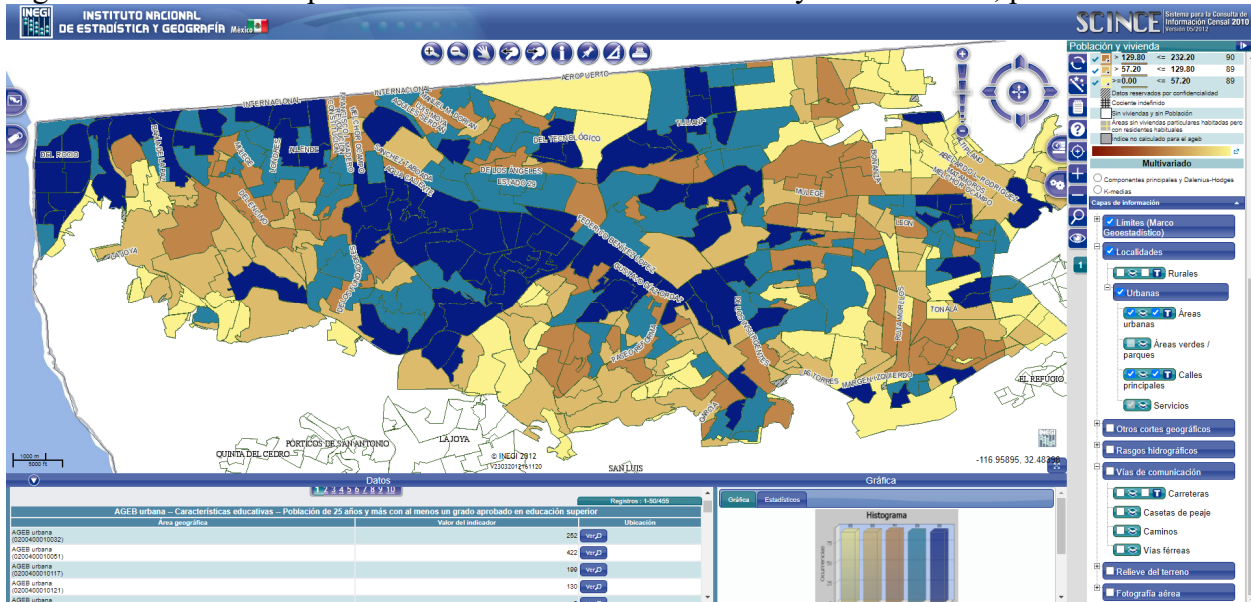
Población	
De 0 a 14 años	N/A
De 15 a 29 años	16 953
De 30 a 59 años	32 465
De 60 y más años	5 952
Con discapacidad	885
Total	56 255

Fuente: elaboración propia con datos del Inventario Nacional de Viviendas 2016.

La imagen superior nos muestra en rojo las manzanas que cuentan con concentración de población mayor a 25 años que han asistido a la escuela por más de 13 años. Podemos deducir que tenemos 3 zonas principales: la zona de Playas de Tijuana, la zona alrededor del Club Campestre, y la zona alrededor de la Universidad Autónoma de Baja California en Otay; siendo la zona alrededor del Club Campestre la de mayor tamaño. Esto nos indica que en la zona alrededor del Club Campestre debemos dirigir nuestro interés.

La tabla 7 nos indica que en toda la ciudad de Tijuana se encuentran 56,255 personas con las características que buscamos, sin embargo, no nos permite conocer cuántas personas viven exclusivamente en la zona alrededor del Club Campestre.

Figura 3. Ubicación de personas con niveles de educación mayores a 13 años, por AGEB.



Fuente: Sistema de Consulta de Información Censal 2010

Tabla 8. Conteo de AGEBS con población de 25 años y más con al menos un grado aprobado en educación superior.

Variable: Población de 25 años y más con al menos un grado aprobado en educación superior		
Corte: AGEB		
Filtro	Clave geográfica	Valor
A	(0200400010422)	495
A	(0200400010441)	1 238
A	(0200400010530)	934

A	(0200400013412)	921
A	(0200400011632)	959
A	(0200400013130)	1 019
A	(0200400017218)	1 083
A	(0200400013395)	612
A	(0200400013427)	994
A	(0200400013450)	786
A	(0200400013484)	495
A	(0200400013499)	700
A	(0200400016385)	1 416
A	(0200400013501)	537
A	(0200400013465)	865
A	(0200400013732)	468
A	(020040001436A)	585
A	(0200400014374)	672
A	(0200400010437)	849
A	(0200400010441)	1 238
A	(0200400014660)	570
A	(0200400017453)	1 232
A	(0200400015601)	1 377
A	(0200400015616)	792
A	(0200400011628)	831
A	(0200400016385)	1 416
A	(0200400016370)	995
A	(0200400016597)	550
A	(0200400016582)	1 171
	Total	21 988

Fuente: elaboración propia con datos del Sistema de Consulta de Información Censal 2010.

En la imagen superior podemos observar en color azul oscuro la zona de mayor concentración de personas con las características mencionadas de la ciudad de Tijuana, y con azul claro las zonas con un nivel menor de concentración de personas con estas características, zonas que coinciden con el estudio hecho con base en el Inventario Nacional de Viviendas 2016.

Habiendo ubicado la zona y utilizando el Sistema de Consulta de Información Censal 2010, la herramienta de INEGI que ubica a la población filtrada por AGEBS, se sumó la población en cada AGEB donde se encuentra la mayor concentración de personas con las características

buscadas de la ciudad, dentro del área de estudio (alrededor del Club Campestre) y se calculó un total de 21,998 personas como nuestro universo de estudio.

2.2.6.1. *Grupo Focal*

Se utilizó la técnica de grupo focal para determinar el comportamiento del consumidor, pues brinda grandes cantidades de información y con una muy buena relación costo-beneficio (Juan & Roussos, 2010)

Edmunds (1999) define al grupo focal como discusiones, con niveles variables de estructuración, orientadas a un tema particular de interés o relevancia, tanto para el grupo participante como para el investigador.

Para un restaurante, los grupos focales se definen como un grupo de personas reunidas para participar en una discusión guiada sobre un elemento del menú o una promoción en particular antes de su lanzamiento, o para brindar comentarios continuos sobre las ofertas actuales. Los grupos focales son un método útil para:

- Descubrir cómo piensan y sienten diferentes personas sobre un elemento o concepto del menú y por qué tienen ciertas opiniones.
- Sugerir posibles soluciones a los problemas dentro del restaurante.
- Informar la toma de decisiones cuando se trata de planificación estratégica y asignación de recursos.

En pocas palabras: los restaurantes hacen grupos de enfoque de consumidores para obtener información sobre lo que se venderá bien.

La entrevista por medio del grupo focal es el método utilizado en esta investigación en lugar de la recopilación de datos de encuestas. En lugar de pedirles a los encuestados que completen encuestas, los entrevistadores hacen preguntas de forma oral y registran las respuestas

de los encuestados. Los entrevistadores también brindan protección contra elementos confusos. Si un entrevistado ha entendido mal una pregunta, el entrevistador puede aclararla, obteniendo así respuestas pertinentes (Babbie, 1998).

El propósito de este grupo focal es conocer los hábitos de consumo actuales de personas dentro de nuestro segmento del mercado, tomando una muestra particular, y escuchando sus ideas y comentarios respecto al proyecto de inversión que se pretende hacer. Se seleccionaron 15 personas, entre las edades de 28 a 61 años, en su mayoría mujeres que tienen interés por la comida balanceada en restaurantes. Los grupos focales se dividieron en dos sesiones, una realizada con un grupo de 7 personas el 8 de diciembre de 2020 y, el segundo un año después, el 20 de diciembre de 2021 a un grupo de 8 personas.

Análisis de los resultados

Todos los participantes coincidieron en que durante los días de trabajo había disminuido mucho su consumo de alimentos fuera del hogar a raíz de la pandemia por Covid-19 al inicio de la pandemia, pero que sus niveles de consumo actuales estaban en un nivel similar en el que se encontraban antes de que comenzara la pandemia. Además, notaron que gastaban mucho dinero de su presupuesto en restaurantes durante el fin de semana porque eran desayuno, comida y cena en restaurantes. También coincidieron todos en que ahora cocinan más en casa, pero les es difícil mantener un menú interesante y que extrañaban poder salir a comer más seguido, por lo que han vuelto a salir a comer más seguido. Adicionalmente, una persona comentó que ahora considera un lujo el salir y comer un restaurante porque lo hace tan poco, que cuando lo hace pide muchos platillos más de los que pedía antes de la pandemia.

Todos coincidieron en que no les gusta utilizar plataformas de comida para llevar tipo Uber Eats, algunos porque el costo es muy elevado, otros porque el manejo de los alimentos no es

cuidadoso y llegan fríos o revueltos y una persona mencionó que no le gustaba porque no utilizaban suficientes medidas de protección contra el Covid 19. Asimismo, dos personas coincidieron en que no les gusta pedir alimentos para llevar por la cantidad de desechables que usan para el transporte de la comida.

Todos coincidieron en que se sienten más cómodos pidiendo comida para después recogerla ellos mismos. Una persona comentó que prefiere pedir comida para llevar de lugares que están cerca de donde se encuentre para poder pasar por los alimentos sin riesgo a que sean maltratados o lleguen fríos.

Una persona mencionó que la principal diferencia entre antes y ahora con el Covid en cómo vive su experiencia en restaurantes es que sus prioridades han cambiado. Antes su prioridad era que la comida fuera deliciosa y ahora su prioridad es el que la hagan sentir segura con todas las medidas que tomen.

Para todos, el tener una comida balanceada significa que el plato tenga todos los grupos de alimento: verduras, proteína, cereales, leguminosas y hasta frutas. Además, una persona recomendó la combinación de leguminosas y cereales para sustituir la proteína animal; combinación que, dice, actualmente poco se ve en los restaurantes vegetarianos. Sin embargo, tres participantes coincidieron en que para ellos el escuchar sobre un restaurante de comida balanceada les hace pensar en muchas verduras, en ensaladas y en sándwiches, en un lugar que sirve alimentos con pobre sabor y en un lugar que no escogerían para comer. Asimismo, dos personas coincidieron que no visitarían un lugar que solo vende ensaladas y sándwiches, y una persona mencionó que odia las ensaladas.

Asimismo, la mayoría de los comensales consideran que comer fuera de casa significa descuidar la alimentación, y que por lo tanto no lo hacen tan seguido como a veces quisieran.

Algunos comentaron que cuando salen a comer prefieren que sea una ocasión especial, por lo que no se fijan en las opciones saludables.

Por otro lado, cuatro personas coincidieron en que la rapidez en el servicio es muy importante para escogerlo como un restaurante de comida diaria, para poder elegirlo en horarios de trabajo. Posteriormente, dos personas recomendaron un restaurante de boles donde los clientes escogen la base, la proteína y el aderezo que consideran saludable. De igual forma, una persona recomendó otro restaurante en donde ordenas por internet antes de llegar y recoges tu pedido. Una persona dijo que lo más importante era que el sabor fuera bueno.

Por otra parte, tres personas pensaron que un restaurante de comida balanceada debería situarse en Zona Río, mientras que una persona recomendó la zona industrial de Otay, pues hay muchos puestos de trabajo. Asimismo, todos coincidieron en que el horario en el que más consumen en restaurantes es en fin de semana o en días de descanso laboral.

En relación con los horarios de consumos, los participantes comentaron que para desayuno gastan entre \$150 y \$350 pesos por persona; para comida entre semana laboral entre \$150 y \$300 pesos; y el fin de semana entre \$500 y \$600 pesos.

Con respecto a las personas que invitarían a un restaurante de comida balanceada tres personas coincidieron en que irían acompañados de sus amigos, dos personas mencionaron que los acompañarían sus madres y otras dos personas comentaron que lo visitarían con sus compañeros de trabajo. En cambio, una persona agregó que, si el branding del restaurante es acerca de comida balanceada, no llevaría a su pareja, pero si se enfoca en algo más abierto o variado, sí la llevaría.

En relación con los canales de comunicación con los clientes, tres personas coincidieron en que la mejor forma de conocer un restaurante actualmente es por medio de Instagram y añadieron que las fotos de platillos deben incluir una descripción fácil de comprender. Además,

una persona agregó que no le gusta cuando los menús tienen ingredientes difíciles de entender, y que los restaurantes de comida saludable tienden a hacer eso. Por otro lado, una persona agregó que el incluir una larga lista de platillos en el menú puede resultar contraproducente ya que es más difícil tomar una decisión y el comensal se siente abrumado ante tantas opciones. No obstante, cuatro personas coincidieron en que el ver fotografías en el menú les ayuda a tomar una decisión más rápido y los incita a probar platillos nuevos. Por otra parte, dos personas comentaron sobre tener un platillo estrella, que permita a los visitantes recordar el lugar y volver solo por volver a consumir ese alimento. Por último, solo una persona mencionó la calidad en el servicio al cliente, que debe ser muy buena.

Tabla 9. Resultados resumidos de los grupos focales.

Comentario	Número de Coincidencias
La cantidad de veces que visito un restaurante ha disminuido a raíz del Covid-19	9
Me di cuenta de que ahorro dinero ahora que no consumo tanto en restaurantes	6
Después del Covid, considero que visitar un restaurante es un lujo	5
Es difícil cocinar siempre en casa	8
A partir de Covid, gasto más dinero cada vez que consumo en un restaurante	6
Me preocupa el uso de desechables cuando pido para llevar	4
Me siento más cómodo recogiendo mi comida que pidiendo a domicilio	6
Es muy importante para mí que los restaurantes sigan los protocolos de seguridad Covid	4
Balanceado para mí significa que el plato contenga la mayoría los grupos alimenticios	10
Balanceado para mí me hace pensar que el plato tendrá muchas verduras	7
No iría a un restaurante donde solo sirven ensaladas y sándwiches	6
Asistiría a un restaurante donde sirven tazones de granos con vegetales y proteínas	9
Consumen comida de restaurantes de saludables 1 vez a la semana	8
Consumen comida de restaurantes de saludables 3 vez a la semana	2
Consumen comida de restaurantes de saludables 5 vez a la semana	1
La rapidez en el servicio para llevar es muy importante para mí	6
El sabor de los alimentos es lo más importante para mí al escoger un restaurante	2
Zona Río en Tijuana es el mejor lugar para poner un restaurante de comida balanceada	4
Otay en Tijuana es el mejor lugar para poner un restaurante de comida balanceada	2

El servicio de tupperes para llevar es un buen servicio adicional para este giro	6
Los fines de semana es cuando más consumo en restaurantes	9
Visitaría el restaurante acompañado de mis amigos	5
Visitaría el restaurante acompañado de mi mamá	4
Visitaría el restaurante acompañado de mis compañeros de trabajo	4
Instagram es la mejor forma de conocer un restaurante	8
El menú debe ser fácil de leer y de entender	5
Las fotos de platillos son muy importantes para decidir probar un platillo	6
Yo no necesito ir a un restaurante balanceado para comer balanceado	3
El tener un platillo estrella es importante para volver a visitar un restaurante	7
La calidad en el servicio de los meseros es muy importante para mi	1

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 9 indica el número de veces en que los participantes del grupo focal mencionaron algún tema en particular. El que no todos hayan mencionado un tema no significa que no estén de acuerdo con el resto del grupo, sino que no consideraron relevante mencionarlo. Los comentarios que nos arrojan solo una mención nos pueden ayudar para definir distintas líneas de investigación o desarrollo de productos.

Como conclusión del grupo focal podemos resaltar:

1. La importancia de tener un buen servicio para llevar.
2. El ser exhaustos en el manejo de las medidas de seguridad e higiene para evitar contagios de Covid.
3. El buscar posicionar al restaurante no como comida balanceada, sino con otro enfoque para evitar la connotación negativa que esto conlleva.
4. El utilizar fotografías e Instagram para dar a conocer los platillos del menú.
5. El mantener el menú fácil de leer y entender.
6. Que el nombre de Toasty suena a productos relacionados con pan.

A partir de estas conclusiones de la investigación cualitativa y cuantitativa derivada de la implementación del instrumento podemos mejorar la propuesta de valor encontrando los problemas que queremos solucionar para nuestros futuros clientes.

2.2.7. Plan de marketing

2.2.7.1. Distribución y puntos de venta

Como resultado del estudio de mercado, se definió Zona Río y otra en Otay como el lugar donde se debe situar el restaurante dentro de la ciudad de Tijuana. Por tanto, se consideran ambas opciones como potenciales para la ubicación del restaurante, y se utiliza el método de calificación de factores para analizar cada una de ellas, enlistando una serie de factores, asignándoles un peso y un puntaje.

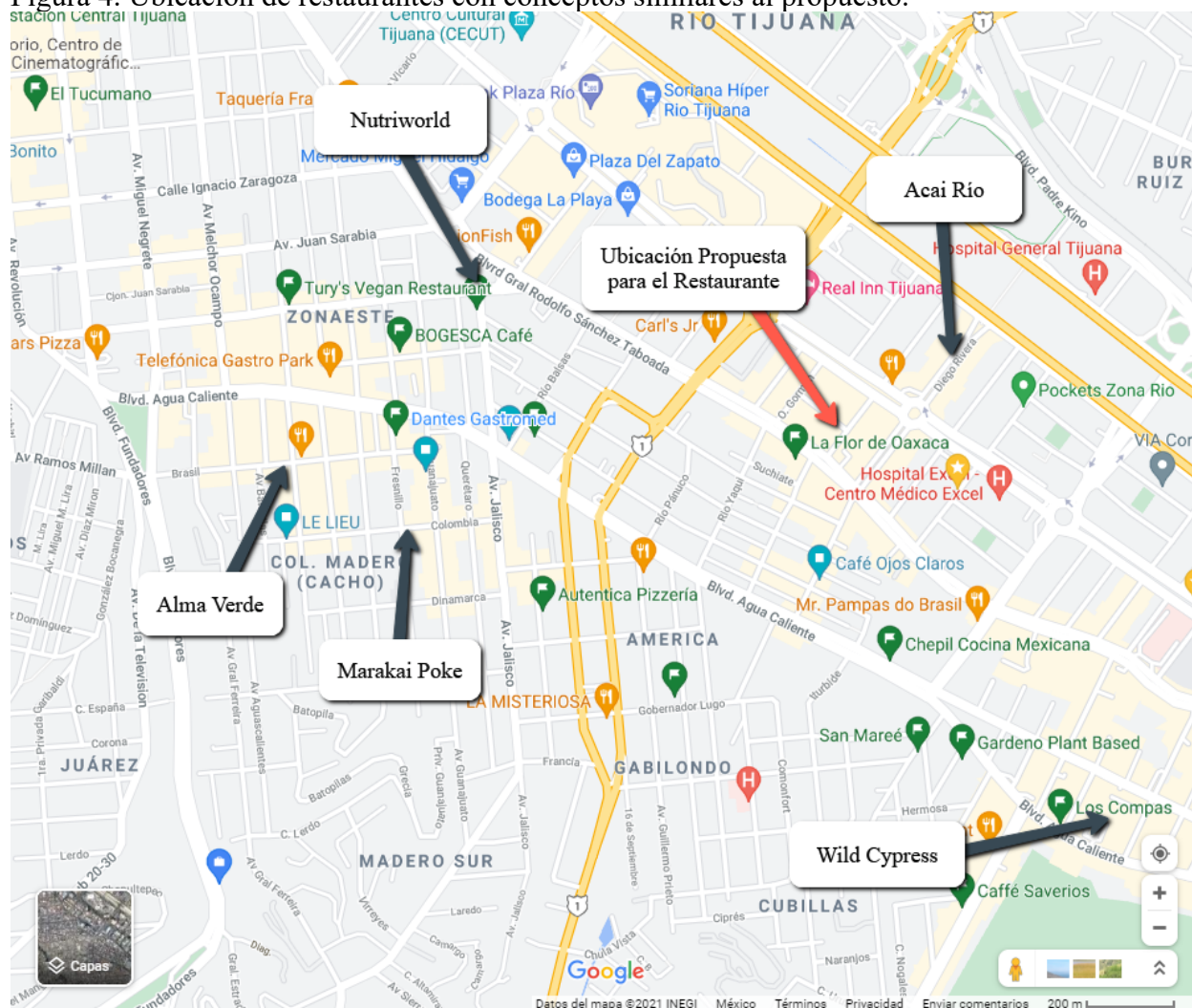
Tabla 10. Evaluación de factores para la ubicación del restaurante.

Factor	Peso	Puntaje del 1 al 100		Puntos	
		Zona Río	Otay	Zona Río	Otay
Poder adquisitivo del área de donde proviene el cliente	0.20	80	70	16	14
Compatibilidad del servicio y la imagen con la demografía del área de donde proviene el cliente.	0.25	80	75	20	18.75
Competencia en el área	0.15	70	75	10.50	11.25
Calidad de la competencia	0.10	60	60	0.60	0.60
Cualidades físicas de las instalaciones y los negocios vecinos	0.20	80	50	16	10
Unicidad de la localización de la empresa y los competidores	0.10	90	70	0.90	0.70
	1			64	55.30

Fuente: Elaboración Propia.

Se busca dar servicio a toda la Zona Urbana Río Tijuana y sus alrededores, incluyendo la Col. Marrón y Madero, mismas que están repuntando actualmente en la construcción de edificios de oficinas. Para atender a un mercado tan grande, se contratarán los servicios particulares de Uber Eats, lo cual aumentará el posicionamiento de la marca en la zona y ayudará a llegar a más comensales.

Figura 4. Ubicación de restaurantes con conceptos similares al propuesto.



Fuente: Google Maps.

La ubicación propuesta es José Clemente Orozco 9429-LOC 4, Zona Urbana Río Tijuana, 22010 Tijuana, B.C., la fortaleza de esta ubicación en particular es que se encuentra, además de en la

zona arrojada por el estudio de mercado como idónea para situar este tipo de negocio, en una esquina, entre C. Juan Cordero y C. José Clemente Orozco, además, el local cuenta con su propio estacionamiento disponible para 5 automóviles, mientras que el espacio interno cuenta con una altura de aproximadamente 4 metros, lo cual permite un mejor diseño arquitectónico, y cuenta con instalaciones de cocina tipo restaurante, trampa de grasas y conexiones a agua potable, drenaje y electricidad.

Figura 5. Fotografía del local propuesto a arrendar.



Fuente: Google Maps.

Asimismo, el local se encuentra ubicado en un área privilegiada dentro de Zona Río pues cuenta con buena competencia en el área, lo cual atrae a posibles consumidores al área, conocida por sus buenos restaurantes, así como conocida como una zona para alimentarse de forma rápida y continuamente.

2.2.7.2. Estrategia de comunicación

Una estrategia de comunicación detalla los objetivos de comunicación y mercadotecnia de la empresa y traza cómo planea alcanzarlos mediante un proceso simple paso a paso. Este proceso se resume lógicamente:

- Mensaje.

Honesto es un restaurante de comida balanceada que ofrece diferentes opciones para nutrir tu cuerpo sana y deliciosamente, utilizando los mejores y más frescos ingredientes y enfocándose en el valor nutricional de la materia prima.

- Receptor.

Los clientes de Honesto son personas trabajadoras que se esfuerzan por llevar un estilo de vida saludable, buscan dentro de sus opciones de alimentación aquellas que incluyan los nutrientes necesarios para mantener su cuerpo sano. Asimismo, los clientes de Honesto serán en su mayoría tijuanaenses millennials que utilizan la comunicación digital como principal medio.

- Canales.

- Redes sociales.
- Publicidad digital.
- Emails.
- Optimización de motores de búsqueda.
- Videos.

- Objetivos

- Generar conciencia, ser visible localmente y permitir que las personas reconozcan la marca.
- Aumentar las visitas repetidas.
- Aumentar el gasto promedio por visitante.

- Diferenciarnos competitivamente al dejar que la gente sepa lo que hace que Honesto sea especial.
- Ser el primero en la mente de los clientes.
- Responsabilidades y tiempos

La compañía de publicidad CREATTE será responsable por las primeras 20 semanas de llevar a cabo la comunicación con los clientes potenciales a través de los canales arriba descritos.

- Medidas
 - 50 nuevos “Me gusta” de Facebook por semana durante las primeras 20 semanas.
 - 20 nuevos suscriptores a Instagram por semana durante las primeras 20 semanas.
 - 20 “Me gusta” en cada publicación de Instagram o Facebook durante las primeras 20 semanas.
 - Mantener el pronóstico de ventas descrito en el análisis financiero.

2.2.7.3. *Análisis FODA*

Fortalezas

- Ubicación céntrica, zona concurrida.
- Concepto moderno y de moda.
- Comida sana, balanceada y nutritiva.
- Servicio de calidad.
- Ambiente y diseño agradables.
- Actividades interesantes.
- Diferente menú (por ejemplo, de temporada, rápido, especial, etc.).
- Terraza con 4 mesas.

Oportunidades

- Aumento de la importancia por el cuidado a la alimentación.
- Hay muchas oportunidades de ofrecer diferentes platos en diferentes estaciones.
- Seguir la tendencia de alimentación saludable que se está volviendo más popular.
- Atraer más clientes por promoción y actividades.
- Vincular con otras empresas dedicadas al wellness para obtener más clientes.

Debilidades

- Los restaurantes dependen mucho del personal: se responsabiliza de su desempeño, calidad de su trabajo
- El restaurante no brinda capacitación para el personal, algunos trabajadores no tienen mucha experiencia
- El rango de precios del restaurante está por encima del promedio y es más caro que algunos de los restaurantes de la zona.

Amenazas

- Riesgos de cierres por pandemia.
- Problemas en los suministros por la situación actual de las cadenas de suministro globales.
- Aumento en precios debido a la inflación acelerada que vivimos actualmente.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Competidores de la zona y nuevos competidores potenciales iniciando negocios.
- Competidores con el mismo concepto de “comida saludable”.

- Precios cambiantes de los productos alimenticios, los proveedores pueden subir los precios.

2.2.7.4. *Alianzas Estratégicas*

Con negocios de renta de oficinas virtuales. Ejemplo: IZA Business Center, IOS Offices, Do It! Business Center, etc. Beneficio: precio especial en tazones individuales para reuniones de trabajo, promoción bilateral, mismo mercado potencial.

Con influencers enfocados en el bienestar y la salud. Ejemplo: NutriPerla, One Eighty, Nutrimente. Beneficio: give-aways para seguidores, promoción bilateral, mismo mercado potencial.

Con gimnasios. Ejemplo: Alto Boxing Club, Triibu, Vertical Climb Fitness, Symmetry Gym. Beneficio: patrocinadores en eventos, presencia, promoción bilateral, mismo mercado potencial, paquetes de servicios en conjunto.

Con los restaurantes de la zona para conseguir mejores precios de los ingredientes enviados a domicilio: Pancake Place, Puerto Cocina Urbana, Barra Verde, etc.

Con centros deportivos, bebidas energéticas, masajes, para crear eventos recreativos de fin de semana para promocionar el bienestar y la salud, a la par con los productos vendidos.

2.2.8. Recursos y actividades clave

2.3. Análisis Financiero

2.3.1. Análisis de Punto de Equilibrio

El análisis de punto de equilibrio calcula el punto en el que los gastos de la empresa coinciden exactamente con el volumen de ventas o servicio, es decir, el punto de equilibrio. Los costos se dividen en las categorías de costos directos, los directamente asociados con el volumen

de ventas y los costos indirectos, los que permanecen iguales en el rango de ventas. Estos números se utilizan para determinar los costos directos e indirectos por unidad, que permiten calcular el número de unidades para cubrir estos costos. La suma de estas unidades es el punto de equilibrio.

Tabla 11. Análisis de Punto de Equilibrio.

ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO			
	Semanal	Mensual	Anual
Costos Variables			
Costo de ventas	\$15,435.00	\$ 66,833.55	\$ 802,002.60
Costos variables	\$11,971.75	\$ 51,837.69	\$ 622,052.33
Total de costos variables	\$27,406.75	\$ 118,671.24	\$ 1,424,054.93
Costos Fijos			
Costos fijos	\$22,405.80	\$ 97,017.12	\$ 1,164,205.38
Depreciación	\$ 2,373.66	\$ 10,277.96	\$ 123,335.51
Total de Costos Fijos	\$24,779.46	\$ 107,295.07	\$ 1,287,540.89
Fórmula de punto de equilibrio	<i>costos fijos</i> $1 - \text{costos variables como \% de ventas}$		
Costos variables como % de ventas	<i>costos variables totales</i> total del ventas		
Costos variables como % de ventas	51%	51%	51%
1 menos costos variables como % de ventas	49%	49%	49%
Punto de equilibrio	\$50,756.52	\$ 219,775.74	\$ 2,637,308.87

Fuente: Elaboración propia.

2.3.2. Casos hipotéticos de ventas y pronósticos

El pronóstico de ventas es otro de los cálculos realizados en este apartado. Cuando se estima la cuenta a pagar de cada comensal, es importante diferenciar el monto de este para cada período de alimentos, pues los hábitos alimenticios de las personas varían con respecto a si está almorzando o cenando. Una forma de estimar el número de clientes es la capacidad que se tiene en el restaurante para recibir comensales y el número de veces que el asiento se reutiliza en el día; se pueden utilizar los factores mencionados para preparar un pronóstico de volumen de ventas

diarias al multiplicar el monto de la cuenta promedio de alimentos y bebidas por cliente por el número de clientes por periodo de alimentación, por cada día de la semana que estará abierto el restaurante (Fields, 2007). Además de considerar lo anterior, para este trabajo se han utilizado, asimismo, los datos obtenidos con el estudio de mercado referente al consumo de alimentos fuera de casa, con los que obtenemos unos ingresos por ventas mensuales, con el IVA incluido, de \$ 53,550 pesos.

Tabla 12. Monto a pagar promedio por comensal en la competencia.

Monto a pagar promedio por comensal en la competencia	
Alma Verde	\$ 300.00
Marakai Poke	\$ 200.00
Nutriworld	\$ 150.00
Acai Rio	\$ 250.00
Wild Cypress	\$ 200.00

Fuente: Elaboración propia con datos de la aplicación móvil Rappi.

Tabla 13. Proyección de ventas de acuerdo con la capacidad del negocio.

		Precio promedio	# de clientes	# de órdenes	Ventas totales	Ventas totales comida	Ventas totales bebida
LUNES	Almuerzo		20				
	**Comida	\$ 250.00		20	\$5,000.00		
	**Bebida	\$ 50.00		13	\$ 666.67		
	Cena		10				
	**Comida	\$ 250.00		10	\$2,500.00		
	**Bebida	\$ 50.00		7	\$ 333.33	\$ 7,500.00	\$1,000.00
MARTES	Almuerzo		15				
	**Comida	\$ 250.00		15	\$3,750.00		
	**Bebida	\$ 50.00		10	\$ 500.00		
	Cena		5				
	**Comida	\$ 250.00		5	\$1,250.00		
	**Bebida	\$ 50.00		3	\$ 166.67	\$ 5,000.00	\$ 666.67
MIERCOLES	Almuerzo		15				
	**Comida	\$ 250.00		15	\$3,750.00		
	**Bebida	\$ 50.00		10	\$ 500.00		

	Cena		7				
	**Comida	\$ 250.00		7	\$1,750.00		
	**Bebida	\$ 50.00		5	\$ 233.33	\$ 5,500.00	\$ 733.33
JUEVES	Almuerzo		20				
	**Comida	\$ 250.00		20	\$5,000.00		
	**Bebida	\$ 50.00		13	\$ 666.67		
	Cena		10				
	**Comida	\$ 250.00		10	\$2,500.00		
	**Bebida	\$ 50.00		7	\$ 333.33	\$ 7,500.00	\$1,000.00
VIERNES	Almuerzo		20				
	**Comida	\$ 250.00		20	\$5,000.00		
	**Bebida	\$ 50.00		13	\$ 666.67		
	Cena		10				
	**Comida	\$ 250.00		10	\$2,500.00		
	**Bebida	\$ 50.00		7	\$ 333.33	\$ 7,500.00	\$1,000.00
SABADO	Almuerzo		20				
	**Comida	\$ 250.00		20	\$5,000.00		
	**Bebida	\$ 50.00		13	\$ 666.67		
	Cena		15				
	**Comida	\$ 250.00		15	\$3,750.00		
	**Bebida	\$ 50.00		10	\$ 500.00	\$ 8,750.00	\$1,166.67
DOMINGO	Almuerzo		15				
	**Comida	\$ 250.00		15	\$3,750.00		
	**Bebida	\$ 50.00		10	\$ 500.00		
	Cena		7				
	**Comida	\$ 250.00		7	\$1,750.00		
	**Bebida	\$ 50.00		5	\$ 233.33	\$ 5,500.00	\$ 733.33
			189				
TOTALES SEMANALES							
Ventas de comida						\$47,250.00	
Ventas de bebidas						\$ 6,300.00	
Ventas en general						\$53,550.00	

Fuente: Elaboración propia con base en Fields, 2007.

2.3.3. Gasto de Capital

Para fines fiscales y de generación de informes financieros, por lo general las empresas no pueden deducir como un gasto total de un activo que usarán a lo largo de varios años. En su lugar,

se les pide que cada año carguen a sus ingresos una parte de los costos correspondientes a los activos fijos. Esta asignación del costo histórico a lo largo del tiempo se le denomina depreciación (Gitman & Zutter, 2016). El Artículo 35 y 36 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta señala que se debe aplicar un 20% de depreciación a la maquinaria y equipo de restaurantes que se caracteriza por utilizar alguna fuerza o energía y un 10% al mobiliario y equipo.

Tabla 14. Gastos de Capital.

DEPRECIACION				
No.	Concepto	Total	Depreciación	
1	Remodelación	\$634,785.46	20%	
2	Equipo y herramienta	\$299,284.81	10%	

Remodelación				
Año	Costo	Porcentajes	Depreciación	Depreciación Acumulada
1	\$ 634,785.46	10%	\$ 63,478.55	\$ 63,478.55
2	\$ 634,785.46	18%	\$ 114,261.38	\$ 177,739.93
3	\$ 634,785.46	14%	\$ 88,869.96	\$ 266,609.89
4	\$ 634,785.46	12%	\$ 76,174.26	\$ 342,784.15
5	\$ 634,785.46	9%	\$ 57,130.69	\$ 399,914.84
6	\$ 634,785.46	8%	\$ 50,782.84	\$ 450,697.68
7	\$ 634,785.46	7%	\$ 44,434.98	\$ 495,132.66
8	\$ 634,785.46	6%	\$ 38,087.13	\$ 533,219.79
9	\$ 634,785.46	6%	\$ 38,087.13	\$ 571,306.92
10	\$ 634,785.46	6%	\$ 38,087.13	\$ 609,394.04
11	\$ 634,785.46	4%	\$ 25,391.42	\$ 634,785.46
Totales:		100%	\$ 634,785.46	

Equipo y herramienta				
Año	Costo	Porcentajes	Depreciación	Depreciación Acumulada
1	\$ 299,284.81	20%	\$ 59,856.96	\$ 59,856.96
2	\$ 299,284.81	32%	\$ 95,771.14	\$ 155,628.10
3	\$ 299,284.81	19%	\$ 56,864.11	\$ 212,492.22
4	\$ 299,284.81	12%	\$ 35,914.18	\$ 248,406.39
5	\$ 299,284.81	12%	\$ 35,914.18	\$ 284,320.57
6	\$ 299,284.81	5%	\$ 14,964.24	\$ 299,284.81
Totales:		100%	\$ 299,284.81	

Fuente: Elaboración propia.

2.3.4. Costos de Explotación

Una vez habiendo calculado cuáles serán los ingresos, se estimaron los gastos. Es muy importante diferenciar los costos fijos de los variables para entender las relaciones entre utilidades, volumen de ventas y costos, lo que ayudará a determinar el punto de equilibrio. Los costos fijos generalmente se mantienen constantes independientemente de si el negocio está abierto o cerrado, a diferencia de los costos variables que varían directamente con el volumen de ventas (Fields, 2007).

Tabla 15. Costos fijos mensuales.

COSTOS FIJOS MENSUALES					
Núm.	Concepto	Cant.	Unidad	Precio	Total
1	Renta	100	m ²	\$ 228.00	\$22,800.00
2	Sueldo de Gerente	1	unidad	\$ 22,000.00	\$22,000.00
3	Publicidad	1	unidad	\$ 18,000.00	\$18,000.00
4	Sueldo de Cajero	1	unidad	\$ 10,000.00	\$10,000.00
5	Sueldo de Cocinero	2	unidad	\$ 12,000.00	\$24,000.00
6	Sueldo Mesero / Garrotero	1	unidad	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00
7	Iguala Coordinador Administrativo	1	unidad	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00
8	Agua (CESPT)	2	m ³	\$ 35.00	\$ 70.00
9	Electricidad (CFE)	1	unidad	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
10	Agua bebible (Bebbia)	1	unidad	\$ 300.00	\$ 300.00
11	Teléfono e Internet (Telnor)	1	unidad	\$ 500.00	\$ 500.00
12	Software para computadora	1	unidad	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
				Total en MXN:	\$108,670.00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16. Presupuesto operativo proforma.

PRESUPUESTO OPERATIVO PROFORMA			
	Año 1	Año 2	Año 3
Ingreso por ventas			
Ventas estimadas de alimentos	\$ 2,455,110.00	\$ 2,700,621.00	\$ 2,970,683.10

Ventas estimadas de bebidas	\$ 327,348.00	\$ 360,082.80	\$ 396,091.08
Ventas totales	\$ 2,782,458.00	\$ 3,060,703.80	\$ 3,366,774.18
Costo de alimentos (30%)	\$ 736,533.00	\$ 810,186.30	\$ 891,204.93
Costo de bebidas (20%)	\$ 65,469.60	\$ 72,016.56	\$ 79,218.22
Costo de ventas	\$ 802,002.60	\$ 882,202.86	\$ 970,423.15
Utilidades brutas	\$ 1,980,455.40	\$ 2,178,500.94	\$ 2,396,351.03

Gastos Operativos Fijos			
Renta	\$ 273,600.00	\$ 287,280.00	\$ 301,644.00
Intereses	\$ 45,000.00	\$ 45,000.00	\$ 45,000.00
Servicios	\$ 22,440.00	\$ 23,562.00	\$ 24,740.10
Publicidad	\$ 216,000.00	\$ 237,600.00	\$ 261,360.00
Fumigación	\$ 12,000.00	\$ 12,600.00	\$ 13,230.00
Sueldo de Gerente	\$ 264,000.00	\$ 290,400.00	\$ 319,440.00
Iguala Administrador	\$ 24,000.00	\$ 26,400.00	\$ 29,040.00
60% salarios de cocina y servicio	\$ 295,200.00	\$ 324,720.00	\$ 357,192.00
Software para computadora	\$ 12,000.00	\$ 12,600.00	\$ 13,230.00
Gastos Fijos	\$ 1,164,240.00	\$ 1,260,162.00	\$ 1,364,876.10

Gastos Operativos Variables			
Reparaciones y mantenimiento	\$ 48,000.00	\$ 50,400.00	\$ 52,920.00
Cargos de tarjeta de crédito	\$ 31,302.65	\$ 32,867.79	\$ 34,511.17
Artículos de limpieza	\$ 77,940.00	\$ 81,837.00	\$ 85,928.85
Artículos de papel	\$ 49,102.20	\$ 51,557.31	\$ 54,135.18
Misceláneos	\$ 51,960.00	\$ 54,558.00	\$ 57,285.90
40% salarios de cocina y servicio	\$ 196,800.00	\$ 216,480.00	\$ 238,128.00
Servicios de Rappi (20%)	\$ 166,947.48	\$ 183,642.23	\$ 202,006.45
Gastos Variables	\$ 622,052.33	\$ 671,342.32	\$ 724,915.55

Utilidades antes de intereses e impuestos (UAI)	\$ 194,163.07	\$ 246,996.62	\$ 306,559.38
Depreciación	\$ 123,335.51	\$ 114,261.38	\$ 88,869.96
Ingreso neto	\$ 70,827.56	\$ 132,735.23	\$ 217,689.42
Inversión en el restaurante		\$ 1,633,047.40	
Retorno de inversión general	4%	8%	13%

Fuente: Elaboración propia.

El flujo de efectivo es el dinero que entra y sale de las operaciones de una empresa en un determinado periodo; brinda certeza sobre lo que se compra y lo que se vende. Es decir, se trata de dar seguimiento a la ruta del dinero en el gasto de las compañías u organizaciones. Permite estimar la capacidad de la empresa de cumplir con las obligaciones que han adquirido, ya sean con sus propios colaboradores, proveedores, así como sus respectivos pagos de impuestos. (Hernandez Aguilar, s.f.).

Tabla 17. Análisis de flujo de efectivo.

FLUJO DE EFECTIVO			
	Año 1	Año 2	Año 3
Ingreso Neto	\$ 70,827.56	\$ 132,735.23	\$ 217,689.42
Agrega depreciación	\$ 123,335.51	\$ 114,261.38	\$ 88,869.96
Disminución/aumento en:			
Gastos previos	\$ (377,510.00)	\$ -	\$ -
Inventario	\$ (200,500.65)	\$ (20,050.07)	\$ (22,055.07)
Compra/Venta de:			
Propiedad, planta y equipo	\$ (934,070.27)	\$ -	\$ -
Aumento/disminución en:			
Pago del préstamo	\$ (145,000.00)	\$ (145,000.00)	\$ (145,000.00)
Préstamo a pagar	\$ 500,000.00	\$ -	\$ -
Capital Contable	\$ 1,133,047.40	\$ -	\$ -
Flujo neto de efectivo	\$ 170,129.54		
Efectivo inicial	\$ -	\$ 170,129.54	\$ 252,076.09
Efectivo final	\$ 170,129.54	\$ 252,076.09	\$ 391,580.40

Fuente: Elaboración propia.

El balance general es un reporte financiero que funge como una fotografía al reflejar la situación financiera de una empresa a una fecha determinada. Está conformado por las cuentas de

activo (lo que la empresa posee), pasivo (deudas) y la diferencia entre estos que es el patrimonio o capital contable. Es de gran importancia para dar a conocer a los propietarios, socios y accionistas si la operación de la empresa se ha llevado de la manera correcta, si los recursos se han administrado eficientemente y si los resultados de estos procesos son óptimos o son deficientes (Castro, 2021).

Tabla 18. Balance General.

BALANCE GENERAL			
	Año 1	Año 2	Año 3
Activos			
Efectivo y valores negociables	\$ 170,129.54	\$ 252,076.09	\$ 391,580.40
Cuentas por cobrar	\$ -		
Inventarios	\$ 200,500.65	\$ 220,550.72	\$ 242,605.79
Total de activos corrientes	\$ 370,630.19	\$ 472,626.81	\$ 634,186.19
Terrenos y edificaciones	\$ -	\$ -	\$ -
Maquinaria y equipo, mobiliario y accesorios	\$ 299,284.81	\$ 299,284.81	\$ 299,284.81
Total de activos fijos brutos (al costo)	\$ 299,284.81	\$ 299,284.81	\$ 299,284.81
Depreciación acumulada	\$ 123,335.51	\$ 333,368.03	\$ 479,102.11
Activos fijos netos	\$ 175,949.30	\$ (34,083.22)	\$(179,817.30)
Total de activos	\$ 546,579.49	\$ 438,543.59	\$ 454,368.89
Pasivos			
Cuentas por pagar	\$ -	\$ -	\$ -
Cargos por pagar	\$ -	\$ -	\$ -
Total de pasivos corrientes	\$ -	\$ -	\$ -
Deuda a largo plazo	\$ 145,000.00	\$ 145,000.00	\$ 145,000.00
Total de pasivos	\$ 145,000.00	\$ 145,000.00	\$ 145,000.00

Fuente: Elaboración propia.

2.3.5. Requisitos de Financiación

La inversión total que requiere el restaurante al inicio de sus actividades es de \$1,633,047.40, se conforma por la inversión inicial como se indica en la Tabla 19.

Tabla 19. Análisis de inversión inicial.

INVERSION INICIAL		
No.	Concepto	Importe
1	Remodelación	\$ 634,785.46
2	Equipo y Herramienta	\$ 299,284.81
3	Permisos	\$ 51,500.00
4	Inventario inicial de alimentos y bebidas	\$ 200,500.65
5	Nómina de Apertura	\$ 195,000.00
6	Publicidad Inicial	\$ 54,000.00
7	Capital de Trabajo	\$ 77,010.00
Subtotal		\$1,512,080.92
I.V.A. (8%)		\$ 120,966.47
Total		\$1,633,047.40

Fuente: Elaboración propia.

El capital de trabajo está representado por el capital adicional con que hay que contar para que empiece a funcionar una empresa; esto es, hay que financiar la primera producción antes de recibir ingresos; entonces, debe comprarse materia prima, pagar mano de obra directa que la transforme, otorgar crédito en las primeras ventas y contar con cierta cantidad en efectivo para sufragar los gastos diarios de la empresa. (Baca, 2001)

Para formarse, toda empresa debe realizar una inversión inicial. El capital que forma esta inversión puede provenir de personas físicas (inversionistas), personas morales (otras empresas), instituciones de crédito (bancos) o una mezcla de estos.

Tabla 20. Análisis de fuentes de financiamiento.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO		
Capital Contable	\$ 1,133,047.40	69%
Pasivos a Largo Plazo	\$ 500,000.00	31%
Total de financiación requerida	\$ 1,633,047.40	100%

Fuente: Elaboración propia.

Si la empresa logra conseguir dinero barato (capitales pedidos en préstamo a tasas mucho más bajas que las vigentes en las instituciones bancarias) en sus operaciones, es posible demostrar que esto le ayudará a elevar considerablemente el rendimiento sobre su inversión. (Baca, 2001)

Para la mayoría de los negocios, la principal fuente de capital proviene de ahorros y otras formas de recursos personales.

Las fuentes privadas, como los amigos y la familia, son otra opción para conseguir dinero. Éste se presta sin intereses o a una tasa de interés baja, lo cual es muy benéfico para iniciar las operaciones. (Nacional Financiera, 2014)

En la Tabla 20 se indica las fuentes de financiamiento, los porcentajes y los montos respecto a los \$1,633,047.40 que se requieren de inversión total. Para elevar el rendimiento sobre la inversión el propietario de la empresa aportará \$1,133,047.40 que representa el 69% de la inversión y, el resto se financiará por medio del Programa Mujeres PYME, que proporcionará un préstamo de \$500,000.00 que corresponde al 31% de la inversión a una tasa fija del 9% anual por un plazo de 5 años, dando como resultado un capital contable de \$2,099,073.24 que representa el 100% de la inversión total.

2.4. Entorno Externo

2.4.1. Economía

La economía mundial se encuentra en un decrecimiento provocado por la pandemia COVID-19, tal como lo muestra en su reporte de junio del 2020 el Fondo Monetario Internacional (IMF, 2020):

El crecimiento mundial se proyecta en $-4,9\%$ en 2020, 1,9 puntos porcentuales por debajo del índice proyectado en abril de 2020 en la Previsión de Perspectivas Económicas (WEO). La pandemia COVID-19 ha tenido un impacto más negativo en la actividad en el primer semestre de 2020 de lo previsto, y se prevé que la recuperación sea más gradual de lo previsto anteriormente. En 2021, el crecimiento mundial se proyecta en un 5,4 por ciento. En general, esto dejaría el PIB

de 2021 en un 6.5% puntos por debajo de las proyecciones anteriores a COVID-19 de enero de 2020.

Al igual que con las proyecciones WEO de abril de 2020, existe un grado de incertidumbre más alto de lo habitual en torno a este pronóstico. La proyección de referencia se basa en supuestos clave sobre las consecuencias de la pandemia.

En México, el escenario económico no es alentador, tal como resume el periódico El País en su nota del 30 de julio de 2020:

El coronavirus ha provocado la mayor caída de la economía mexicana de la que se tiene registro, ha anunciado este jueves el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). El Producto Interno Bruto (PIB) cayó un 17,3% entre abril y junio, comparado con el trimestre anterior, con lo que el país suma doce meses consecutivos de contracción económica. (Cotta, 2020)

Así pues, la epidemia de Covid-19 no solo ha sido determinante para la crisis económica mundial por la que nos encontramos actualmente, sino que ha sido causa de más de 800,000 muertes, reportadas hasta mediados de agosto del 2020, según datos de Centro para Ciencias de Sistemas e Ingeniería de la Universidad Johns Hopkins; mismo que sitúa a México como el tercer país del mundo con mayor número de muertes relacionadas con Covid-19.

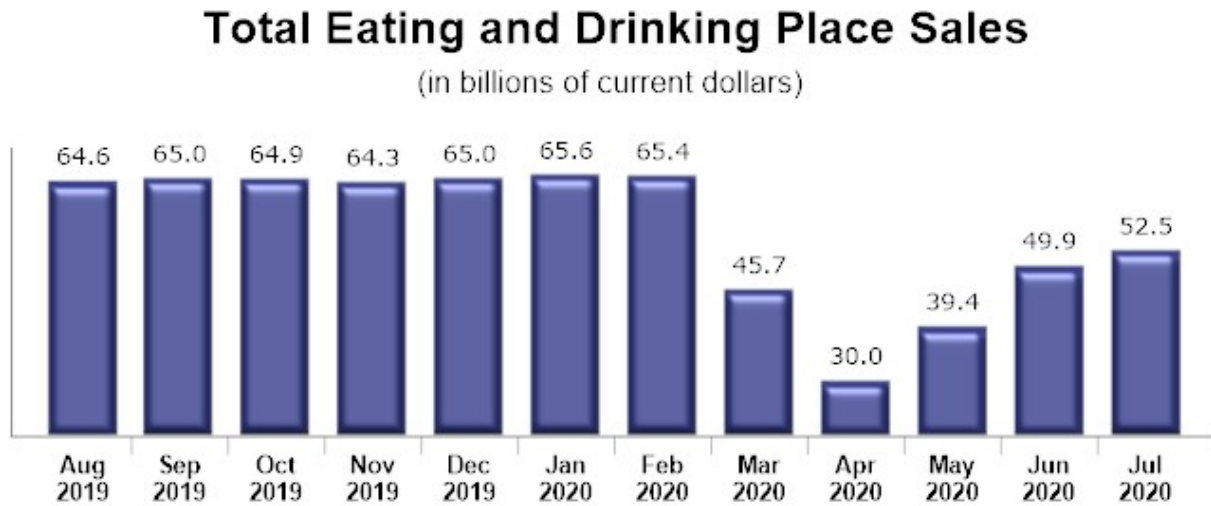
Además, diversos estudios han demostrado una mayor susceptibilidad a enfermedades respiratorias agudas en personas con diabetes. En los casos de brote de COVID-19 la obesidad ha sido consecuentemente asociada con resultados adversos. (Bello-Chavolla, et al, 2020). En un país como México donde, según datos de INEGI (2018), más del 70% de la población mayor a 20 años de edad tiene sobrepeso u obesidad, el riesgo de incrementar las muertes y, con ello, las medidas preventivas económicas es aún mayor.

Sin embargo, al ser la obesidad responsable de 1 de cada 5 muertes en diferentes partes de Europa en 2018, se formó un consorcio público-privado que realizó una política para proveer consejos prácticos y recomendaciones con el fin de promover hábitos saludables de alimentación entre empleados de todo tipo de industrias y restaurantes, en 9 países europeos. Las herramientas de comunicación lograron cambios confirmados en la percepción de casi la mitad de los empleados que escogieron restaurantes basándose en las opciones saludables que ofrecían. (Leaute, 2019)

En contraste, vemos en Canadá políticas públicas que intentan limitar la publicidad de alimentos procesados hacia menores de edad. Empresas productoras de alimentos y restaurantes son invitados a voluntariamente eliminar la publicidad dirigida a niños en medios digitales, política que falló, ya que el 97% de los productos siguen siendo promovidos. Esto indica la necesidad de una política pública mucho más estricta (Vergeer et al, 2018).

Por otro lado, la Asociación Nacional de Restaurantes de Estados Unidos informó que las ventas en establecimientos de comida y bebida a pesar de ir en un constante y estable crecimiento, disminuyeron dramáticamente en marzo del 2020 a causa de la pandemia de COVID-19, llegando a su punto más bajo en abril de 2020. A pesar de que la recuperación inicial en los meses de mayo y junio fue fuerte, julio indica que el camino a la recuperación en las ventas de la industria restaurantera será larga y desigual. (National Restaurant Association, 2020)

Figura 6. Ventas totales en establecimientos de comida y bebida



Source: U.S. Census Bureau; figures are seasonally-adjusted

Fuente: National Restaurant Association, 2020.

De igual forma, la industria restaurantera en México, aunque mantiene una tendencia a la alta, ha visto una disminución en su contribución al Producto Interno Bruto (PIB) hasta el 2015. Durante el ciclo económico 1998-2015 existieron diversos momentos de desaceleración en el sector, tal como fue la contingencia de la epidemia del virus H1N1 durante el 2009 que desató una disminución en la demanda (CANIRAC, 2015). Asimismo, podemos intuir que los resultados de la presente contingencia debido a la epidemia de COVID-19 tendrá resultados similares, aunque aumentados.

2.4.2. Análisis del mercado y tendencias clave

Los consumidores de hoy exhiben una aumentada sensibilidad acerca de los alimentos que consumen. Sus ansiedades van desde los peligros de intoxicarse por comida, al amplio impacto que ejerce la comida en la salud (aditivos químicos, alto contenido de grasas y las enfermedades crónicas que esta conlleva, por nombrar algunos) hasta los problemas ambientales y de regulación que rodean a la producción de comida. Al mismo tiempo, estas preocupaciones van en aumento en

conjunto con más consumidores que gastan menos tiempo en comprar y cocinar sus propios alimentos (Izquierdo-Yusta et al, 2018).

2.4.2.1. *Tendencia clave: Máxima conveniencia*

La conveniencia siempre ha sido una parte importante del atractivo de un restaurante, pero más ahora que nunca, los consumidores solo quieren obtener sus alimentos e irse. Durante la crisis de la pandemia por Covid-19, han estado ordenando más a menudo alimentos para llevar y casi la mitad dice que no ve que sus hábitos regresen a los niveles antes de Covid-19 pronto.

- *¿Qué está impulsando el aumento en la exigencia de conveniencia?* La suspensión de cenar dentro de las instalaciones por las autoridades fue un gran factor que hizo que los consumidores se enfocaran más en conveniencia, lo que ha resultado en un aumento en la cantidad de órdenes para llevar a domicilio o para recoger.
- *¿Qué hace que las personas sientan que la experiencia de un restaurante es conveniente?* Los costos y el tiempo de espera del envío a domicilio, las ubicaciones para recoger alimentos y el poco contacto humano.

Casi dos tercios de los consumidores dicen estar dispuestos a recoger comida en una ubicación conveniente diferente a la del restaurante de donde ordenan. Imagina estantes acomodados por restaurante y por nombre del cliente, con una persona brindando el servicio o incluso teniendo tu propio casillero, en conjunto con una reducción en cuotas de envío para clientes que utilicen el centro.

¿Cómo los restaurantes deberían responder? Salir a cenar ya no significa cenar en un restaurante. Es probable que el cambio masivo que hemos visto en 2020 hacia la comida para llevar, comida a domicilio y el servicio al automóvil se mantenga a largo plazo, y no es de extrañar que los restaurantes estén cambiando la distribución de sus espacios físicos de manera que reflejen

eso. Las huellas de los restaurantes de servicio rápido se están reduciendo y los pedidos digitales y fuera de las instalaciones controlan una mayor parte del espacio disponible.

Dos marcas nacionales de comida rápida nos dijeron que están experimentando con tiendas un 40 o 50 por ciento más pequeñas que antes, con menos espacio para comer y más capacidad para recoger en la acera, por medio del automóvil y para recoger dentro del restaurante. Los restaurantes de servicio rápido también están explorando diseños de ubicación actualizados que permitan a los empleados llevar comida desde la cocina directamente a los clientes o a choferes de entrega. Mientras tanto, la barra de ensaladas y el buffet prácticamente han desaparecido. Algunas franquicias incluso están evaluando si cerrar los comedores de forma total y permanente. Los restaurantes de comida casual también están siguiendo esta tendencia.

Más restaurantes de servicio rápido están agregando carriles de autoservicio y personal a raíz del Covid-19, y todos los ejecutivos de restaurantes con los que hablamos dicen que sus marcas están discutiendo movimientos futuros para expandir o mejorar sus operaciones de servicio al automóvil.

¿Cómo se vería la innovación del servicio al automóvil? Algunas tiendas están experimentando con carriles exprés que permiten que el cliente que "sólo quiere un café" termine y se vaya, mientras el conductor de la minivan todavía está clasificando siete pedidos de comida diferentes. Una marca ha establecido una ubicación que no es más que cinco carriles de servicio al automóvil. Algunas marcas permiten a los clientes hacer pedidos por adelantado y pasar rápidamente por el drive-through (servicio al automóvil), y algunas incluso utilizan cámaras para reconocer su automóvil o matrícula, eliminando la necesidad de interacciones humanas para ordenar y pagar. Otros están haciendo una incursión en el uso de algoritmos inteligentes de reconocimiento de voz para reforzar la experiencia del servicio al automóvil.

¿Cómo servir a una exigencia diferente? Los comedores más pequeños y los canales ampliados de comida a domicilio y comida para llevar requieren cambios en las cocinas. Múltiples restaurantes de servicio rápido están agregando líneas paralelas de preparación de pedidos en sus tiendas, algunas de ellas dedicadas únicamente a cubrir necesidades de comer fuera de las instalaciones, a veces a expensas del espacio no utilizado del comedor.

Más cenas fuera de los restaurantes requieren un nuevo enfoque para la frescura de los alimentos. Eso solo puede significar nuevos empaques, menús de solo entrega que omiten alimentos que no viajan bien y avances digitales como algoritmos que cronometran con precisión la cocción. Por ejemplo, hacer que una pizza salga del horno según el momento en que el conductor de la entrega esté listo para recogerla.

La entrega está fuera de control. Mientras tanto, el rápido crecimiento de la entrega a domicilio a través de terceros también está demostrando ser una bendición mixta para los restaurantes. Para reducir las tarifas, poseer datos de los clientes y restablecer una experiencia de marca directa, algunas marcas de restaurantes están tratando de mejorar sus propias funciones de entrega para operar al mismo nivel que han establecido terceros.

Otros están abriendo sus ofertas a múltiples proveedores de entrega de alimentos. Y algunas marcas están utilizando a terceros para impulsar las ventas incrementales mientras trabajan para asegurarse de que la entrega propia por parte del restaurante siga siendo el método de pedido digital preferido.

Las herramientas en las que la industria de los restaurantes ha confiado durante generaciones: calidad, servicio y experiencia en persona, solo pueden llevarlas hasta cierto punto para responder a esta creciente demanda de conveniencia. Para ganar la batalla por la diferenciación y la cuota de mercado, la nueva frontera es digital.

2.4.2.2. *Tendencia clave: Experiencias digitales sin fricciones*

Preferencias tecnológicas. Algunos consumidores viven para amar la tecnología. Algunos lo usan porque hay pocas opciones en estos días. Pero todos están acostumbrados a interactuar de esa manera con sus actividades de compras minoristas, bancarias y otras; y quieren que los restaurantes se unan a ellos en la vanguardia.

Antes de Covid-19, los restaurantes de comida rápida, comida casual rápida y comida casual preferían tratar con cajeros a usar aplicaciones para ordenar. Después de Covid-19, esas opciones cambiaron de lugar en la clasificación. Pasarse a lo digital es igual a dólares.

¿Cómo puede un restaurante obtener su aplicación de marca en más teléfonos?

- Facilidad de uso
- Frecuencia de uso esperada
- Ofertas y promociones personalizadas

Satisfaga esas necesidades y es más probable que gane un lugar en sus teléfonos. Pero tenga en cuenta que las personas eliminan las aplicaciones de restaurantes que no usan, por lo que mantener a los usuarios involucrados requerirá darles lo que quieren.

Los clientes están pidiendo una experiencia diferente.

- *Ordenar.* Cuando los clientes eligen cómo obtener su comida, sus mayores impulsores son la comodidad (58%) y la velocidad (49%). Cualquier método de pedido alternativo debe cumplir con este mandato doble.
- *Ubicación de la cocina.* Una "cocina fantasma" (ghost kitchen, en inglés) puede reemplazar una presencia física con una digital. Más de la mitad (56%) de los encuestados dijeron que estarían dispuestos a pedir en un restaurante sin una

fachada orientada al cliente. Si hay más lugares preparando alimentos, se abre la posibilidad de acortar las distancias y los tiempos de entrega.

- *Áreas de servicio.* Un área de entrega más pequeña o definida con mayor precisión puede hacer que el uso de automóviles sin conductor o incluso drones sea más factible, reduciendo costos y tiempos de entrega.

Apuestas de mesa digitales. Una plataforma digital fácil de usar y sin fricciones que brinde una interacción útil, incluidos los pagos, en entornos web y móviles, es lo mínimo necesario para capturar a los clientes y la participación de mercado que representan.

Una aplicación de marca debe ser confiable y fácil de usar. Para el cliente, debe permitir la funcionalidad de "ordenar en cualquier lugar", no solo ordenar en el punto de venta. Para la empresa, la aplicación y sus funciones deben integrarse con el sistema de gestión de relaciones con el cliente (CRM) existente. El registro de pagos en un restaurante debe permitir que un invitado pague desde la aplicación de la marca sin importar cómo se entregue la comida o dónde se consume.

Una experiencia de muchas formas. En una plataforma preparada para el futuro, el contexto de una experiencia digital dependerá de las formas en que el cliente interactúa con la marca, no del canal por el que fluye la interacción. El cliente desea una experiencia digital constante y generalizada en todos los puntos de contacto posibles; por lo que el servicio a domicilio, el servicio al automóvil, las aplicaciones y los sitios web deben ofrecer una experiencia de usuario perfectamente familiar.

Personalización, fidelización, analítica: todo se trata del cliente. Entre las razones clave por las que es importante que la tecnología de punto de venta digital se conecte con las funciones de back-end de la empresa se encuentran impulsar el análisis del cliente, informar fielmente sobre las

mejoras del programa de fidelidad y volver a los clientes con una experiencia verdaderamente personalizada. Si todo lo que sucede es un pedido, un pago y una entrega, el restaurante pierde la oportunidad de hacer que cada interacción sea aditiva para una relación con el cliente a largo plazo.

A medida que los clientes interactúan con los restaurantes de nuevas formas digitales, es más importante que los sistemas del restaurante mantengan una vista única e informada de cada cliente, independientemente del método de pedido que utilicen después. Con el poder cada vez mayor de los datos personales y el análisis, la plataforma digital de un restaurante puede impulsar "ventas adicionales inteligentes" en el momento de la transacción.

Los programas de lealtad bien informados pueden ser rentables si tienen la información para ofrecer ofertas mutuamente beneficiosas, no solo para regalar cosas. Las comunicaciones oportunas y personalizadas a través del canal preferido del cliente pueden aumentar la frecuencia de las comidas, incluso si no hay un incentivo adicional adjunto a esa comunicación (una promoción, un cupón o un descuento).

Pagos redefinidos. Los restaurantes están cuestionando el futuro de sus sistemas POS, que antes eran esenciales, en un mundo donde la venta puede ocurrir en cualquier lugar. Sin embargo, otras organizaciones aún más progresistas están explorando la posibilidad de deshacerse de sus sistemas POS heredados y centrarse en las soluciones basadas en la nube, o incluso ampliar su funcionalidad de comercio electrónico al restaurante físico para procesar pedidos.

Ponerse al día con la tecnología. Es posible que veamos avances pronto en la tecnología de voz, como el procesamiento de lenguaje natural impulsado por IA que puede permitir que las máquinas manejen órdenes de texto y voz, o integraciones con asistentes digitales en el automóvil o en el hogar para realizar pedidos sobre la marcha.

La otra frontera de la tecnología digital está en la parte trasera del restaurante, donde nadie ve. Es posible que la automatización no interactúe directamente con los clientes, pero puede ayudar a brindar una experiencia de cliente consistente.

2.4.2.3. *Tendencia clave: Mayor seguridad a raíz del Covid-19.*

¿Están los cambios de hábitos aquí para quedarse? La pandemia ha cambiado el ritmo de la vida cotidiana, incluidas las comidas. El Center for Consumer Insights de Deloitte descubrió que, a fines de julio de 2020, el gasto en restaurantes se redujo más del 20 por ciento en comparación con el año anterior, pero la brecha estaba comenzando a reducirse. Al mismo tiempo, los datos de junio y julio mostraron aumentos de año a año en el tamaño del cheque promedio de un restaurante, lo que indica que más clientes buscan comidas familiares o de múltiples porciones, y valida el movimiento de algunas marcas de restaurantes hacia ese tipo de servicio.

Uno de los primeros efectos sociales de la cuarentena por la pandemia fue que la gente volvió a sus propias cocinas. La mitad de nuestros encuestados dice que sus hábitos de salir a cenar no volverán a la normalidad durante al menos seis meses. Sin embargo, cuando sus patrones de cocinar versus ordenar vuelvan a la normalidad, el 23% dice que sus nuevos hábitos más frecuentes de ordenar comida para llevar y para entrega a domicilio serán permanentes. Esto significa que el campo donde los restaurantes deben ganar, en este momento, son las comidas consumidas fuera de las instalaciones.

La comunicación es clave. La fórmula ganadora no es solo proporcionar seguridad, sino hacer visible la seguridad de forma constante. Cuatro de cada cinco personas dijeron que sería más probable que frecuentaran un restaurante si supieran qué medidas se están tomando para mejorar la limpieza, la seguridad alimentaria o la seguridad de los invitados, y cuando lo hicieran, estarían dispuestas a pagar un promedio del 10% o más.

Cumpliendo con la seguridad después de Covid-19. Señalización de seguridad. Muchos de los cambios visibles que han realizado los restaurantes tienen un doble propósito: no solo promueven la seguridad y la limpieza, sino que también indican a los clientes la seriedad con la que la dirección asume esa responsabilidad. Las impresiones que los clientes obtienen de estas medidas darán forma a su confianza en una marca y es más probable que cenén en lugares en los que confían. Asimismo, las actividades de limpieza pueden tener un efecto mayor cuando se realizan frente a los invitados, por ejemplo, limpiar una mesa mientras la gente toma asiento.

Debido a que muchas marcas operan a través de fronteras políticas donde las reglas de seguridad de Covid-19 son diferentes, pueden estandarizar su enfoque solo estableciendo un alto estándar propio. Eso ha impulsado una adopción más amplia y rápida de medidas como protectores de plexiglás, uso caretas y cubrebocas en la cocina y limpieza frecuente de superficies.

"Tenemos que demostrar seguridad no solo para nuestros clientes, sino también para nuestros empleados, ya que esto puede enviar una señal al mercado", dijo un ejecutivo. "La seguridad no es solo una inversión para asegurar el pedido de hoy, sino también un pedido futuro".

Acelerar los planes existentes. Otros cambios recién están comenzando. Algunas marcas están reduciendo sus menús a un núcleo de los artículos más queridos, para que puedan optimizar sus cadenas de suministro y las operaciones de cocina para un servicio más rápido y seguro. Este movimiento también reduce el impacto de posibles interrupciones en la cadena de suministro. Otros cambios en el menú están diseñados para adaptarse al aumento de los paquetes familiares y la disminución de los pedidos de comida individual. Al igual que los cambios en el diseño físico, es probable que los cambios en el menú se mantengan.

Diferente y perturbado, pero en la dirección correcta. Puede sonar extraño terminar con esta letanía de tensiones y desafíos con un tono de esperanza, pero eso es exactamente lo que está

haciendo la industria: repuntar. Las perspectivas para los restaurantes son sólidas y, a medida que tome forma el mundo posterior a la pandemia, la industria volverá a prosperar.

De tal forma, los resultados de la encuesta y otros datos que hemos examinado pintan una imagen clara: incluso antes de la pandemia, los consumidores estaban aumentando sus demandas de conveniencia y participación digital. Ahora todo depende de los restaurantes. Lo que hagan para responder moldeará el futuro de cada marca.

Finalmente, los restaurantes que emerjan de este punto de inflexión no planificado en la historia de la industria se establecerán para proporcionar un nuevo estándar en la conveniencia, capacidad de respuesta y seguridad para el cliente que dará sus frutos mucho después de que termine el tumulto de esta pandemia. Los datos que han definido el camino a seguir son claros y la voluntad de hacerlo realidad es fuerte.

2.4.2.4. Otras tendencias clave

Por otra parte, además de las anteriores mencionadas, dentro de las tendencias claves, Miller y Washington (2016) nos indican que las que se encuentran latentes son las siguientes:

- Chefs celebridad

Con el aumento de los videos y programas de televisión enfocados en la cocina se han elevado algunos chefs famosos a un estatus de celebridad, lo cual ha impulsado las ventas en productos y restaurantes que llevan el nombre de alguno de ellos.

- Comida para niños

Restaurantes de comida rápida en Estados Unidos están ofreciendo opciones de comida saludable en los menús de niños, que incluyen guarniciones de fruta, yogur o granola; y agua natural a diferencia de sodas. Esta tendencia era la número 1 en 2011 y ha ido disminuyendo de popularidad a medida que la mayoría de los restaurantes ha ido adoptando estas medidas.

- Cenando mientras se viaja

En Estados Unidos, hasta el 30% de las ventas en restaurantes finos son derivadas del turismo, mientras que para los restaurantes de comida rápida representa un 19%, y para los restaurantes de comida fast-casual un 15% (National Restaurant Association, 2019). Cada vez más, las personas viajan tomando en cuenta las opciones culinarias como variable importante para la toma de decisión del destino. Dentro de algunos destinos turísticos existen los tours de restaurantes, viñedos, cervecerías, etc.

- Cenando con entretenimiento.

A pesar de que el combinar el entretenimiento con la cena no es nuevo, la popularidad de restaurantes que ofrecen música y entretenimiento junto con la cena está tan fuerte como siempre. Música en vivo, restaurantes temáticos, restaurantes experimentales, restaurantes con teatro o cine, bares clandestinos y restaurantes con conceptos novedosos son algunos ejemplos de entretenimiento ofrecido en restaurantes.

- Restaurantes amigables con los perros.

Según datos de INEGI del 2014, el 49% de mexicanos posee un perro como mascota. Para la mayoría de los dueños de perros, sus mascotas son considerados como amigos. Es por eso por lo que es muy común que restaurantes con terraza al aire libre permitan que estés cenando con tu perro. Incluso existen restaurantes que desarrollaron un menú especial para perros.

- Festivales de comida y vino.
- Cenas saludables.

El 75% de los consumidores de Latinoamérica modifican su dieta para cuidar su salud. Estos consumidores ya no están dispuestos a tomar una actitud pasiva frente a la compra de alimentos, en donde la conveniencia solía ser el principal impulsor; hoy exigen que sus alimentos

cuenten con un etiquetado más claro de sus ingredientes e información nutricional para ayudarles a tomar decisiones más saludables (Nielsen, 2017).

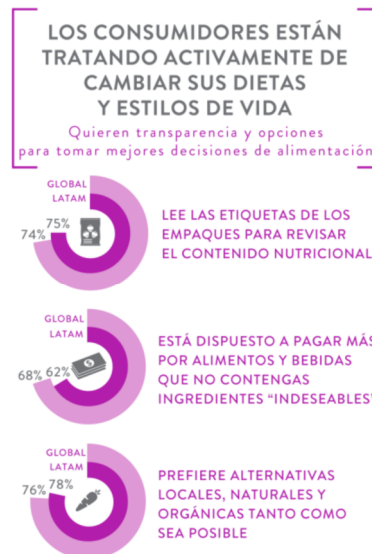
- Cenas en días festivos.
- Vender la marca.

La venta de productos con marcas definidas por restaurantes ha logrado ventas de hasta \$4.8 millones de dólares anuales. Los productos van desde comidas congeladas, ingredientes, cafés preparados y empaquetados, aderezos y condimentos.

- Alimentos orgánicos y de origen local.

Según una encuesta dirigida por Nielsen (2017) el 78% de los latinoamericanos prefiere alternativas locales, naturales y orgánicas tanto como sea posible.

Figura 7. Los consumidores están hambrientos de productos más saludables y transparentes con sus contenidos.



Fuente: Nielsen, 2017.

- Programas de lealtad

El asegurar que los clientes regresen repetidamente es uno de los activos más importantes de un restaurante, y muchos empresarios están agregando o refinando programas de comensales frecuentes para atraer a los clientes y hacer que vuelvan. Los restaurantes están utilizando

descuentos, comidas gratis, puntos de recompensa y tarjetas de regalo para intentar atraer este cliente frecuente.

Los programas basados en aplicaciones para teléfonos móviles, además de proveer lealtad, hacen que sea sencillo para los consumidores involucrarse con la marca y proveerle con una ventaja competitiva por la información que brinda. El restaurante puede utilizar la información capturada por el programa de lealtad, promociones y otras comunicaciones para conocer la frecuencia, las horas pico y para provocar más conductas en sus clientes que generen valor para la empresa.

- Ubicaciones de restaurantes no tradicionales.

Restaurantes emergentes, restaurantes en concesionarias de automóviles, en lavados de auto, en museos y atracciones turísticas, en parques y jardines botánicos y en tiendas departamentales y mueblerías son algunos de los ejemplos de la tendencia de restaurantes con ubicaciones no tradicionales.

- Menús con restricciones en la dieta.

Menús con opciones libres de gluten y vegetarianos son tendencias fuertes actualmente. En México, 8 de cada 10 mexicanos afirma seguir algún tipo de dieta restrictiva, Nielsen (2016) señala.

México es el país latinoamericano donde más personas declaran seguir dietas motivadas por convicciones personales, como ser vegetarianas, flexitarianas y veganas, con un 19%, 15% y 9% respectivamente, muy por encima del promedio de la región (8%, 10% y 4%). (Nielsen, 2016)

- Botanear.

Los lugares para comer botanas incluyen una amplia gama de lugares: cafeterías, panaderías, tiendas de pastelillos, tiendas de donas, heladerías, bares de jugos, pastelerías, puestos de pretzels, bares de licuados y más.

- Sustentabilidad

Como expresan Miller y Washington (2016), la sustentabilidad ambiental ha estado entre las primeras tres posiciones de la lista de tendencias en la industria gastronómica. Los comensales de los restaurantes de hoy son más conocedores y sofisticados sobre salir a cenar que cualquier generación anterior. Muchos comensales también están cada vez más interesados en conocer los esfuerzos medioambientales que realizan los restaurantes. De acuerdo con la National Restaurant Association (2018) esto es lo que los restaurantes actualmente están haciendo en Estados Unidos, siguiendo esta tendencia:

- El usar equipos eficientes es ahora estándar en muchos restaurantes. La mayoría de los restaurantes usan iluminación de bajo consumo y muchos usan equipos de cocina con calificación Energy Star® de la Agencia de Protección Ambiental de EE. UU. Las innovaciones para el ahorro de agua también están ganando terreno, desde inodoros de bajo flujo hasta eficientes válvulas rociadoras de enjuague previo.
- Los operadores de restaurantes están reciclando y están enfocados en los envases. La gran mayoría de los operadores de restaurantes dedican parte de su tiempo al reciclaje. La mayoría de los operadores de restaurantes obtienen al menos algunos envases hechos de contenido reciclado.
- La reducción del desperdicio de alimentos es un área de acción emergente. Aproximadamente la mitad de los operadores de restaurantes rastrean el

desperdicio de alimentos en sus operaciones, y muchos de ellos lo hacen a diario. Más de uno de cada cinco operadores donan las sobras comestibles a la caridad y más de uno de cada diez composta al menos parte de sus sobras de comida.

- La sostenibilidad es un pilar en los menús de los restaurantes. Los operadores de restaurantes y chefs dicen que la sostenibilidad ambiental, el abastecimiento local y la reducción del desperdicio de alimentos se encuentran entre las principales tendencias que afectan los menús de los restaurantes. A medida que tanto los operadores como los consumidores aumentan su conocimiento sobre dónde y cómo se producen los alimentos, los menús también están evolucionando para reflejar la creciente demanda de transparencia.
- Comida para llevar y a domicilio

El rápido crecimiento de los servicios de entrega de alimentos en línea ha interrumpido la industria de los restaurantes tradicionalmente fuera de línea. Entre 30 y 50 centavos de cada dólar gastado en servicios de entrega de alimentos en línea son incrementales, mientras que el resto se extrae de las ventas físicas. Sin embargo, aunque se muestra un aumento en los ingresos de los restaurantes, también ha disminuido la rentabilidad (Collison, 2020).

2.4.3. Análisis de la competencia

A continuación, se realizará el análisis de la competencia, enfocándonos en cuatro competidores que tienen mayor importancia debido al éxito que presentan al igual que las similitudes que muestran con el presente proyecto.

Tabla 21. Análisis de la competencia.

Establecimiento	Ubicación	Oferta	Precios
Aguacate	14 sucursales en la región.	Restaurante de comida rápida que ofrece sándwiches y aguas.	El costo aproximado por la comida con bebida es de \$130 pesos.

Alma Verde	Col. Cacho y Col. Hipódromo en Tijuana. Además, cuenta con una sucursal en Ensenada y otra en Mexicali.	Restaurante full-service que ofrece comida variada bajo el concepto de saludable. Tiene opciones vegetarianas y veganas.	El precio ronda alrededor de \$300 pesos por una comida con bebida.
Super Salads	Macroplaza y Otay	Restaurante full-service que ofrece sándwiches, ensaladas y sopas, tiene muy pocas opciones vegetarianas y ninguna vegana.	El precio se encuentra alrededor de los \$160 pesos por un sándwich y una bebida.
Wild Cypress	Blvd. Salinas, Col. Aviación	Restaurante fast-casual que ofrece sándwiches, ensaladas y sopas. Tiene opciones vegetarianas.	El precio del combo de sándwich, agua y papas ronda los \$150 pesos.

Fuente: Elaboración propia.

- Aguacate

Aguacate es un restaurante de comida rápida, a pesar de su corta vida, ha visto una expansión rápida de sucursales. Su oferta es sencilla y clara, sándwiches con diferentes proteínas (pollo, carne de res, tocino, pescado y queso), en diferentes presentaciones de pan (bagel o pan de barra), y se caracteriza porque todos sus sándwiches llevan aguacate.

El restaurante maneja una fuerte presencia en redes sociales, con lo que sigue alimentando las relaciones con sus clientes, que no dudan en compartir, etiquetar, comentar o dar “me gusta” a sus constantes publicaciones principalmente a través de Facebook. La cadena de restaurantes no maneja pedidos en línea, y la página de internet que tiene activa no ofrece información suficiente.

El establecimiento carece de una línea profesional de diseño. Se puede apreciar la falta de mantenimiento que los edificios tienen. La impresión que dejan a un nuevo cliente es el de una empresa familiar en camino a formalizarse.

Las quejas de los clientes primordialmente giran en torno a la calidad y la presentación de los alimentos. Además, existen numerosas quejas sobre el servicio para llevar por medio de Uber Eats.

- Alma Verde

Se trata de un restaurante full-service enfocado en la alimentación sana. Enfocan su atención en la imagen que ofrecen, tanto en su diseño de interiores, como en su menú y en sus redes sociales. Ofrece múltiples opciones vegetarianas y veganas en todas las áreas de su menú, e incluso tiene una sección especial de menú vegetariano. Sin embargo, no cuentan con un gran número de ensaladas y, aunque manejan la línea de comida saludable, muchos de sus productos (chilaquiles, croque madame, nachos y hamburguesas) inherentemente son comida chatarra.

Sus precios son altos y sus porciones son pequeñas, problema que sale a relucir en forma de quejas de los consumidores. Sin embargo, la mayor parte de las quejas que tienen los clientes sobre este restaurante es el servicio debido a la lentitud en recibir los platillos y a la mala cara de los meseros.

Su presencia en línea es admirable, manejan en todas las redes sociales la misma línea de diseño que en sus restaurantes, e incluso puedes ver su menú en línea directamente en su página web y ordenar desde ella. Los empaques de comida para llevar manejan también la línea de salud, sustentabilidad y estilo de vida de bienestar (wellness).

- Super Salads

Super Salads es un restaurante full-service con varios años de servicio en Tijuana. De esta lista es el que tiene mayor trayectoria. Ofrece un menú variado que incluye: sándwiches, hamburguesas, sopas y boles de granos; no obstante, un punto importante a resaltar es que ofrecen

combinaciones entre sus alimentos (ejemplo: sopa y ensalada). Su presencia en redes sociales es limitada, pero desde su página web se puede ordenar comida para recoger en el restaurante.

Los clientes opinan que la relación precio-calidad es muy buena, y consideran a este restaurante una buena opción para alimentarte sanamente. Solo cuenta con sucursales en la zona Este de la ciudad, ignorando los mercados más competidos como la llamada Zona Dorada de la ciudad (que comprende desde el centro de la ciudad hasta la Av. Ermita. Originalmente tenían una sucursal dentro de esta zona, pero cerró después de algunos años en operación.

- Wild Cypress

El restaurante que más se asemeja al concepto planteado actualmente es Wild Cypress. Consiste en un restaurante fast-casual que ofrece sándwiches, ensaladas, sopas y chips, principalmente. No obstante, no se promociona a sí mismo como restaurante de comida saludable, pero ofrece ensaladas lo suficientemente balanceadas para considerarse una comida completa.

Tienen una línea de diseño formal y marcada que va desde su arquitectura hasta sus redes sociales. La imagen que manejan tanto en sus platillos como en su diseño de interiores es lo que mayormente atrae a los visitantes y los invita a publicar su visita.

La principal queja de los consumidores es el precio y la cantidad de comida servida. El precio no es alto, pero estas quejas se deben, en gran medida, a que al ser un restaurante fast-casual, es comparado constantemente con otros similares que ofrecen mayores porciones por el mismo precio.

2.4.4. Ventajas competitivas de nuestro modelo de negocio

1. Velocidad: la velocidad en el servicio se considera una ventaja competitiva al combinarla con el resto, pues actualmente encontramos opciones de comida rápida en platillos grasos

y con bajo nivel nutricional. Hay un especial enfoque en el servicio para llevar, que ofrecerá una opción mucho más cómoda para aquellas personas en sus horarios de trabajo comunes.

2. Alcance: el alcance de nuestro servicio se ve aumentado por la opción del servicio para llevar a domicilio. El producto principal: el tazón, naturalmente ofrece beneficios para ser transportado que muchos otros tipos de comida rápida no ofrecen.
3. Enfoque en nutrición: Al unir las últimas dos ventajas competitivas con esta, encontramos el cierre de una ventaja competitiva compleja: alimentos nutritivos cocinados rápidamente y cerca de todos. Puedes estar en tu casa, en tu oficina o de paseo por la ciudad y Honesto tiene una opción saludable, deliciosa y rápida para nutrirte.

2.5. Plan de Aplicación

2.5.1. Aspectos legales de implementación y operación

2.5.1.1. *Definición del régimen de constitución de la empresa*

Un Régimen fiscal es un sistema político que rige alguna región, es decir, es el conjunto de leyes que rige una actividad. Los regímenes fiscales se encuentran en los dos tipos de personas (Persona Física y Persona Moral) que encontramos al momento de registrarse ante el SAT. (Vega, 2020).

Tanto las personas físicas como las personas morales cuentan con diferentes regímenes fiscales a los cuales, dependiendo la actividad económica, corresponderá tributar. Para fines fiscales, es necesario definir si realizará actividades económicas como persona física o como persona moral, ya que las leyes establecen un trato diferente para cada una, y de esto depende la forma y requisitos para darse de alta en el Registro Federal de Contribuyentes (RFC) y las obligaciones que adquieran.

La empresa “Honesto” estará constituida como persona física con actividad empresarial. Posteriormente se describe el proceso y la dependencia donde se deberán realizar los trámites para el restaurante.

2.5.1.2. *Trámites de apertura, fiscales y laborales*

Tabla 22. Estructura general de los trámites de apertura.

Trámite	Lugar	Documentos	Plazo	Costo
Autorización de uso de denominación o razón social	Secretaría de economía	3 a 5 nombres	2 días hábiles	Gratuito
Inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes (RFC)	Secretaría de Hacienda y Crédito Público	Acta de nacimiento o CURP. Comprobante de domicilio. Identificación personal. Número de folio asignado que se proporcionó al realizar el envío de la preinscripción.	2 a 3 semanas	\$ 25,000
Firma electrónica	Servicio de Administración Tributaria	Acuse de preinscripción, si iniciaste el trámite a través del portal del SAT. Documento constitutivo protocolizado ante fedatario público. Identificación oficial vigente en original del representante legal o poder notarial Clave de RFC válida (socios y/o representante legal) Comprobante de domicilio.	1 a 3 días hábiles	Gratuito

Licencia de operación, uso de suelo, bomberos, impacto ambiental y publicidad	Dirección de Administración (Palacio Municipal)	<p>Certificado de Medidas de Seguridad de Bomberos Vigente o Recibo de Pago del mismo.</p> <p>Copia Acta Constitutiva y poderes legales.</p> <p>Dictamen Autorizado de Uso de Suelo.</p> <p>Documento que ampare la propiedad y/o contrato de arrendamiento o comodato (con identificación de los que firman el documento).</p> <p>Fotos del interior a 360 grados del local, incluye baño extintor, señalamientos de salida y exterior del local incluyendo fachada completa.</p> <p>Identificación.</p>	7 a 21 días hábiles	\$ 23,500
Registro de Marca	Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial	<p>Solicitud por escrito en formato oficial, en original y cuatro copias con firmas originales.</p> <p>Deben presentarse 12 etiquetas no mayores de 10 X 10cm., ni menores de 4 X 4 cm (Nombre y logo).</p> <p>Para el caso de los nombres comerciales, deben presentarse una fe de hechos notariada que verifique el domicilio, giro y fecho del primer uso del establecimiento comercial (original y copia).</p> <p>Identificación.</p> <p>Comprobante de domicilio.</p>	3 a 5 días hábiles	\$ 3,000
Registro ante el Instituto Mexicano del Seguro Social	Instituto Mexicano del Seguro Social	<p>http://www.imss.gob.mx/tramites/imss02001f</p>	1 a 3 días hábiles	Gratuito

Registro ante el ante el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda de los Trabajadores	Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda de los Trabajadores	https://www.gob.mx/tramites/ficha/inscripcion-de-trabajadores-al-efonacot/INFONACOT5477	1 a 7 días hábiles	Gratuito
--	---	---	--------------------	----------

Fuente: Andrade, 2020

2.5.1.2.1. Factibilidad de Servicios

Dependencia: Dirección de Bomberos

Datos de la dependencia: Av. Alberto Aldrete 8205, Zona Nte., 22010 Tijuana, B.C. lunes a viernes de 8:00 a 15:00 horas. Teléfono: 664 685 5555.

- Presentar Oficio solicitando Carta de Factibilidad de Servicios a esta Dirección, indicando claramente los siguientes datos:
 - Nombre de la Empresa y/o razón social.
 - Dirección del lugar solicitado. Clave Catastral. No. Registro Federal de Causantes. Giro.
 - Teléfono y Fax de la empresa.
 - Nombre del propietario del comercio.
 - Superficie del terreno en m2.
 - Superficie de Construcción en m2.
- Anexar al Oficio solicitado la siguiente documentación (solamente copias):
 - Último recibo predial y/o contrato arrendamiento y/o documento de propiedad.
 - Carta de uso de suelo y/o permiso construcción y/o permiso operación.
 - Croquis de localización (que tenga una buena ubicación del lugar).

- Plano Isométrico de Gas L.P., firmado por la Unidad de Verificación en Instalaciones y Aprovechamiento de Gas L.P., de acuerdo con la Normatividad Vigente.
- Plano de Instalaciones eléctricas, firmado por la Unidad de Verificación en Instalaciones Eléctricas, de acuerdo con la Normatividad Vigente.
- Plano de localización de hidrantes y Sistema contra incendios con su respectiva memoria de cálculo.

2.5.1.2.2. Certificación de Medidas de Seguridad

Dependencia: Dirección de Bomberos

Datos de la dependencia: Av. Alberto Aldrete 8205, Zona Nte., 22010 Tijuana, B.C. lunes a viernes de 8:00 a 15:00 horas. Teléfono: 664 685 5555.

- Presentar Carta o Solicitud (original y copia) de Renovación de Inspección y Certificación Medidas de Seguridad a esta Dirección, indicando claramente los siguientes pasos: (favor de poner bien los datos que se piden, en el oficio solicitado).
 - Nombre de la empresa
 - Dirección del local
 - Teléfono
 - Nombre del propietario del comercio.
 - Giro
- Anexar a dicha carta (copias) la siguiente documentación:
 - Copia de la Certificación pasada (en caso de contar con esta).
 - Copia dictamen de Gas L.P. (en caso de utilizar).

- Copia de la Carta de Factibilidad (en caso de Contar con esta).
- Croquis de localización (como llegar al lugar) que tenga las calles y nombres.
- Anexar al Oficio solicitado la siguiente documentación (solamente copias) “lo que aplique al giro, comercio, empresa, etc.”:
 - Plano de ubicación de Extintores, Botiquín, Sistemas Automáticos Contra y Detección de Incendio.
 - Plano de ubicación de Áreas de Riesgo. (Almacén de Materiales Peligrosos, Instalaciones de Gas L.P., Instalaciones Eléctricas (Transformadores y Centro de Carga Principales).
 - Plano de ubicación de Ruta(s) de Evacuación, Punto(s) de Reunión, Lámparas de Emergencia con autonomía Propia.

2.5.1.2.3. Permiso de operatividad de actividades mercantiles

Dependencia: Dirección de Administración Urbana

Datos de la dependencia: Blvd. Independencia 1350, Zona Urbana Rio Tijuana, 22320 Tijuana,

B.C. lunes a viernes de 8:00 a 15:00 horas. Teléfono: 664 973 7275.

- Llenar La solicitud de la Dirección de Administración Urbana.
- Documentos que acredite la propiedad. (Contrato de arrendamiento).
- Copia de identificación oficial del propietario del predio, solicitante y/o arrendatario.
- Copia del recibo del impuesto predial vigente.
- Copia del Dictamen Factible del Uso de Suelo.
- Licencia de construcción y Terminación de Obra si La construcción es menor a los 5 años.
(En caso de ser mayor presentar comprobante de recibo de luz, agua o teléfonos).

- Croquis de localización detallado con referencias.
- Fotografía exterior e interior del local incluyendo fachada tomada a distancia, baño y estacionamiento.
- Certificado de medidas de seguridad emitido por la dirección de Bomberos.
- Factibilidad de Servicios de Bomberos.
- Autorización Municipal de Ecología.
- Certificado de fumigación.
- Copia de aviso y de apertura de ISESALUD.
- Copia del contrato de la Comisión Estatal de Servicios Públicos de Tijuana. (CESPT).
- Certificado de la unidad verificadora de instalación de gas. (Tortillería, restaurantes y fábricas).
- Pago de anuncios existentes y solicitud de licencias para anuncios nuevas.
- Copia del permiso de operación mercantil anterior.

2.5.1.2.4. Anuncios Nuevos

Dependencia: Dirección de Administración Urbana

Datos de la dependencia: Blvd. Independencia 1350, Zona Urbana Rio Tijuana, 22320 Tijuana,

B.C. lunes a viernes de 8:00 a 15:00 horas. Teléfono: 664 973 7275.

- Llenar solicitud correspondiente en la Dirección de Administración Urbana.
- Recibo original del pago de derechos.
- Documentos que acrediten la propiedad. (Contrato de arrendamiento).
- Copia del recibo del impuesto predial vigente.
- Copia del permiso de operación vigente.

- Croquis de localización detallado con referencias.
- Fotografía de la fachada tomada a distancia, características del diseño del anuncio y dimensiones.

2.5.1.2.5. Aviso de apertura de establecimiento

Dependencia: SAT

El trámite es gratuito, inicia y concluye por internet y, por lo tanto, no se requiere acudir al Módulo de Servicios Tributarios de las Administraciones Locales de Servicios al Contribuyente [ALSC] del SAT, ni anexar documentación alguna.

Proceso:

- Ingresar a <https://www.siat.sat.gob.mx/PTSC/>
- En la pestaña RFC seleccionar “Apertura de establecimiento” y llenar los datos solicitados.
- Al concluir el trámite se deberá imprimir el “Acuse de movimientos de actualización de situación fiscal” y conservarlo como comprobante de haber presentado el Aviso de apertura de establecimiento por internet.

Otras obligaciones para la persona física son:

- Entregar nota de venta cuando sus clientes no requieran factura, es decir por las ventas que realice o servicios que preste al público en general.
 - Efectuar el pago de sus compras e inversiones, cuyo importe sea superior a dos mil pesos, mediante cheque, tarjeta de crédito, débito o de servicios.
 - Presentar una declaración informativa bimestral de sus ingresos, gastos y proveedores.
- (Servicio de Administración Tributaria [SAT], 2015)

Para abrir un establecimiento de venta de alimentos y bebidas, se requiere el aviso de funcionamiento.

2.5.1.2.6. Aviso de funcionamiento

Dependencia: Jurisdicción Sanitaria Tijuana

Datos de la dependencia: Blvd. Insurgentes esq, Av Camichin 19811, Col, Praderas de la Mesa, 22224 Tijuana, B.C. Horario: lunes a viernes de 7:00 a 15:00 horas. Teléfono: 664-688-3804.

Proceso:

Este trámite es gratuito y el tiempo de respuesta es inmediato.

- Llenar el formato “Avisos” que se encuentra en la página: <http://www.cofepris.gob.mx/TyS/Paginas/Formatos.aspx> y presentarlo en la Jurisdicción de Regulación Sanitaria.
- Al finalizar del trámite se recibe el Acuse de “Aviso de funcionamiento”, cuya vigencia es por tiempo indeterminado.

2.5.1.2.7. Alta patronal e Inscripción en el seguro de riesgos de trabajo (IMSS)

Dependencia: UMF 27 Tijuana.

Datos de la dependencia: Blvd. Diaz Ordaz 15986, La Joya, 22115 Tijuana, B.C. De lunes a viernes de 8:00 a 15:30 horas.

Documentos:

- RFC. Copia.
- Comprobante de domicilio del centro de trabajo. Original y copia.
- Croquis de localización del domicilio del centro de trabajo. Original.
- Escritura pública o acta constitutiva que contenga el sello del Registro Público de la Propiedad y del Comercio. Original y copia.

- Poder notarial para actos de dominio, de administración o poder especial en donde se especifique que puede realizar toda clase de trámites y firmar documentos ante el IMSS. Original y copia.
- Identificación oficial con fotografía y firma del representante legal. Original y copia
- RFC del representante legal. Copia.
- CURP del representante legal. Copia.
- Comprobante del domicilio fiscal. Original y copia.

2.5.1.2.8. Institución Bancaria

Dependencia: BBVA Bancomer.

Datos de la dependencia: P.º de los Héroes 10200, Zona Urbana Rio Tijuana, 22010 Tijuana, B.C.

De lunes a viernes de 8:30 a 16:00 horas.

Requisitos:

- Tener una Tarjeta de Acceso Empresarial (TAE), que se te entregará al momento de firmar tu contrato
- Identificación oficial vigente del representante(s) legal de la empresa
- Tener una cuenta Maestra PyME en pesos
- Correo electrónico
- Acudir a sucursal BBVA elegida
- Firmar el contrato de registro de Banca por Internet
- Recibir la TAE; te servirá para validar si en verdad eres tú quien está realizando pagos u operaciones
- Solicitar en la sucursal el NIP de tu TAE

2.5.2. Producción

2.5.2.1. Capacidad Instalada

La determinación de la capacidad de producción se basa en un cálculo simple de días efectivos al año y tiene estrecha relación con la demanda detectada, por lo que debe buscarse su equilibrio. (Erossa, 2004)

Habría que tener suficiente criterio para modificar la producción en función de los cambios de la demanda, de los precios, de la preferencia de los consumidores y las temporadas. El planear la producción ayuda a disminuir los sobrantes de cada día y los costos.

Como la capacidad de producción tiene relación con la demanda detectada se toma en cuenta los datos del estudio de mercado, donde el 72% de los entrevistados señala que sí asistiría a un restaurante donde vendan a un restaurante donde vendan tazones de granos con vegetales y proteínas y de ellos, 80% consume comida de restaurantes de comida saludable una vez al mes y 20% tres veces al mes.

Si se comparan los porcentajes antes mencionados con la población total de 21,998 como parte del universo estudiado como clientes potenciales, el restaurante tendría alrededor de 19,006 visitas al mes como se indica en la Tabla 23. (Cuevas, 2007)

Tabla 23. Análisis de aceptación del restaurante.

ACEPTACIÓN DEL RESTAURANTE				
POBLACIÓN	CATEGORÍA	VALOR	PORCENTAJE	TOTAL
21,998	Si	1	72%	15,839
21,998	No	0	0%	0
			TOTAL:	15,839

POBLACIÓN	CATEGORÍA	VALOR	PORCENTAJE	TOTAL
15,839	Una vez a la semana	1	80%	12,671
15,839	Dos veces a la semana	2	20%	6,335

			TOTAL:	19,006
--	--	--	---------------	---------------

Fuente: Elaboración propia.

2.5.2.2. Diagnóstico del proceso

Es el análisis de los diversos factores que en conjunto determinan la percepción que se tiene del proceso con respecto a su nivel de eficiencia. La descripción del proceso se complementa con la presentación de los diagramas de flujo. Los diagramas de flujo son modelos esquemáticos que muestran el movimiento y la transformación de los insumos y materias primas en bienes y servicios. El diagrama de flujo de procesos es una herramienta que nos permite identificar las actividades que componen al proceso con la secuencia en que se presentan, sus responsables, tiempos y volúmenes; así como las áreas de oportunidad en las que pudiera implementarse acciones de mejor. El diagrama de flujo de proceso está diseñado para ayudar al análisis del sistema de producción en términos de la secuencia de las operaciones ejecutadas.

Al recolectar los datos relativos al proceso se realiza el balanceo de estaciones de trabajo. El balanceo de estaciones de trabajo es una técnica para agrupar tareas entre las estaciones de trabajo, de modo que cada uno tenga, en el caso ideal, la misma cantidad de labor. Busca minimizar el desequilibrio entre máquinas y personas, al mismo tiempo que se cumple con la producción requerida con la línea.

Tabla 24. Tabla de precedencias.

Tarea	Descripción	Tiempo de realización (en minutos)	Precede
A	Saludo, toma de temperatura y ofrecimiento de gel	2	-
B	¿Ya ordenó a través del App?	1	A
C	¿Es la primera vez que nos visita?	1	B
D	Indicación de dónde recoger el pedido realizado	0.5	B, K
E	Servicio al cliente (orden y pago)	3	C, F
F	Explicación del menú y las opciones	3	C
G	Colocar base	0.3	E

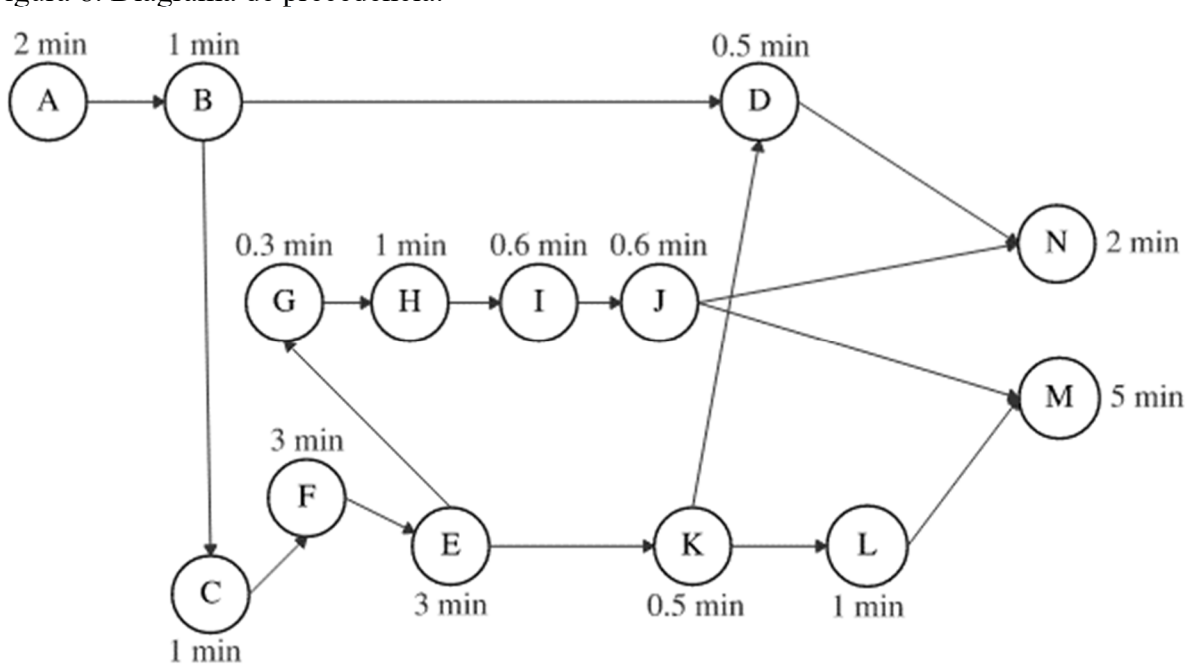
H	Agregar complementos	1	G
I	Agregar proteínas calientes	0.6	H
J	Agregar aderezos	0.6	I
L	¿Para comer aquí?	0.5	E
M	Entrega número y bebidas	1	K
N	Entrega orden para consumir en comedor	5	J, L
P	Entrega la orden para llevar	2	J, D
	Tiempo total:	22.5	

Fuente: Elaboración propia.

Determinar el tiempo de ciclo de la estación de trabajo.

$$TC = \frac{\text{Tiempo de producción por día}}{\text{Producción por día}} = \frac{480}{80} = 6 \text{ minutos por unidad}$$

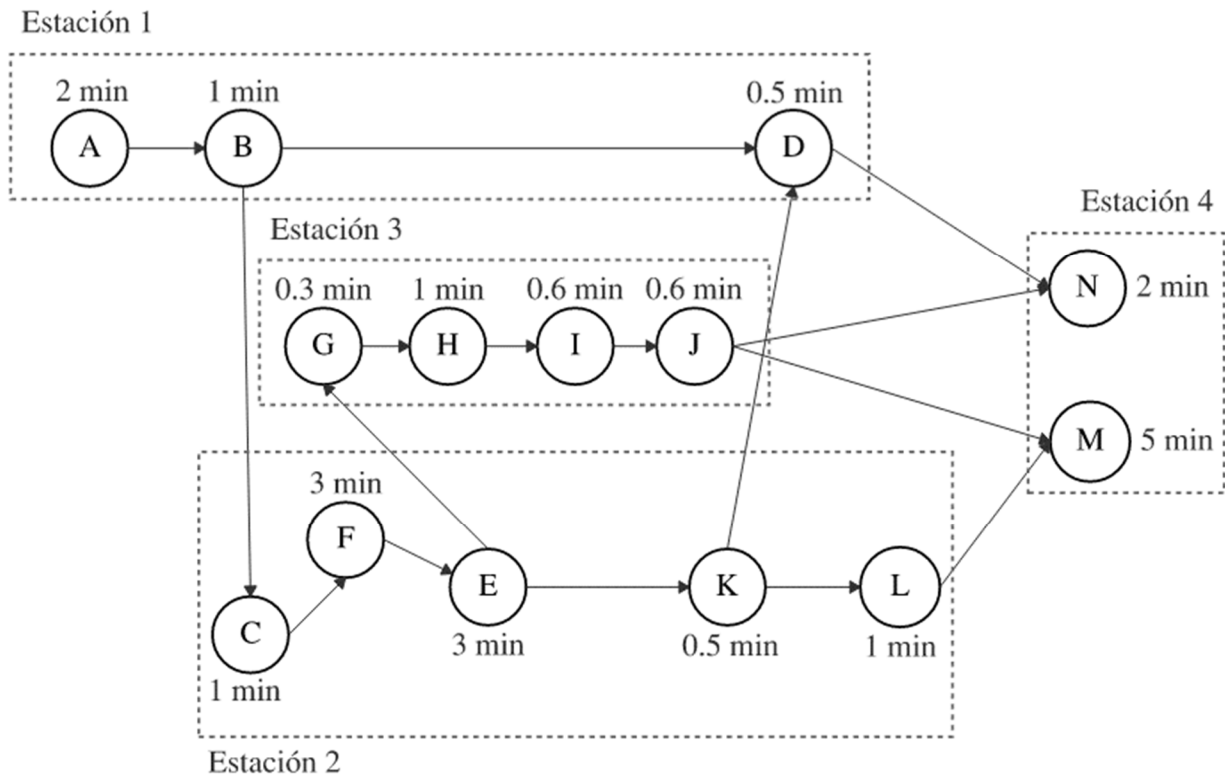
Figura 8. Diagrama de precedencia.



Fuente: Elaboración propia.

$$N_t = \frac{\text{Suma de los tiempos de las tareas (T)}}{\text{Tiempo del ciclo (TC)}} = \frac{22.5}{6} = 3.75 \text{ o } 4 \text{ estaciones}$$

Figura 9. Diagrama de precedencia con estaciones de trabajo.



Fuente: Elaboración propia.

Eficiencia

$$= \frac{\text{Suma de los tiempos de las tareas (T)}}{\text{Número real de estaciones de trabajo (N}_a\text{)} \times \text{Tiempo de ciclo de la estación de trabajo (TC)}}$$

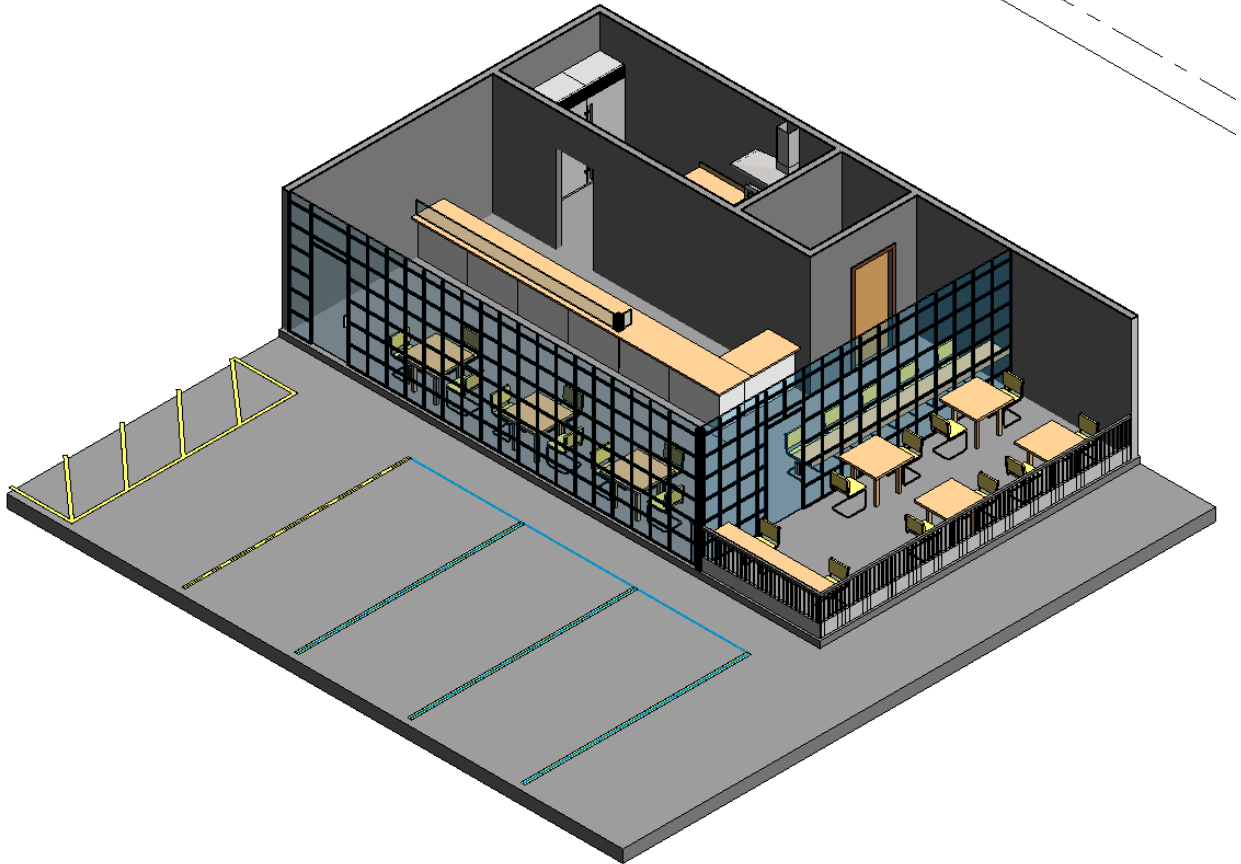
$$\text{Eficiencia del Proceso} = \frac{22.50}{4 \times 6} = 93.75\%$$

El evaluar los resultados permite diseñar el espacio utilizando estaciones de trabajo paralelas, dividir las tareas, y emplear el trabajador más capacitado.

Con base en las necesidades de las estaciones de trabajo, y considerando los equipos a instalar, se realizó la propuesta de un restaurante con 24 espacios para consumir dentro del restaurante. El restaurante cuenta con una cocina para la preparación de alimentos y bebidas y una barra a lo largo

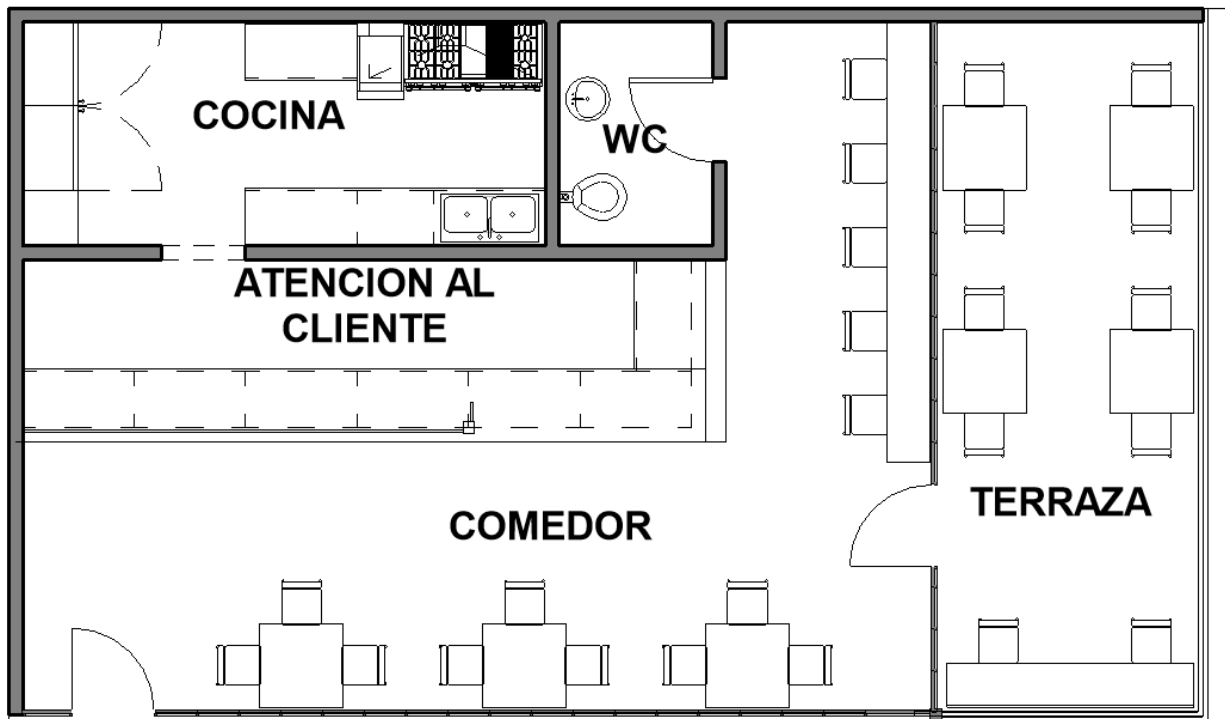
donde se pueden escoger diferentes opciones de proteínas, bases y toppings, dependiendo del gusto de los clientes. Asimismo, el restaurante cuenta con un pequeño baño para uso de los clientes y colaboradores. El local cuenta con cuatro espacios de estacionamiento y se pretende utilizar una parte del local como terraza, aprovechando el clima benévolo de la ciudad de Tijuana.

Figura 10. Isométrico arquitectónico del local a arrendar.



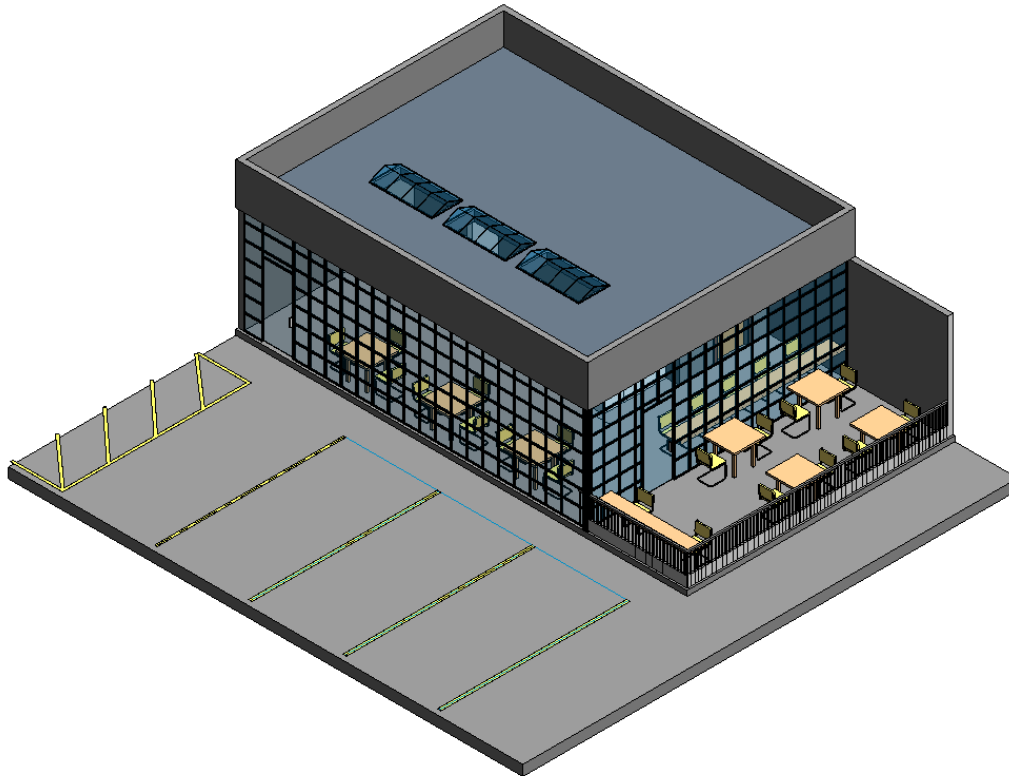
Fuente: Elaboración propia.

Figura 11. Distribución de espacios arquitectónicos del local a arrendar.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 12. Isométrico arquitectónico con techos.



Fuente: Elaboración propia.

2.5.2.2.1. Matriz de Responsabilidades

La matriz de responsabilidades tiene como objetivo relacionar actividades con recursos (individuos o equipos de trabajo, logrando asegurar que cada una de las actividades y cada uno de los entregables del proyecto esté asignado a un individuo o a un equipo.

Las responsabilidades se clasifican en cuatro:

1. Responsable (R): Este rol corresponde a quien efectivamente realiza la tarea. Lo más habitual es que exista solo un encargado por cada tarea; si existe más de uno, entonces el trabajo deberá ser subdividido a un nivel más bajo.

2. Quien rinde cuentas (A): Este rol se responsabiliza de que la tarea se realice y es el que debe rendir cuentas sobre su ejecución. Sólo puede existir una persona que deba rendir cuentas de que la tarea sea ejecutada por su responsable.
3. Consultado (C): Este rol posee alguna información o capacidad necesaria para realizar la tarea.
4. Informado (I): Este rol debe ser informado sobre el avance y los resultados de la ejecución de la tarea. A diferencia del consultado, la comunicación es unidireccional.

Tabla 25. Matriz de responsabilidades.

TAREA	Gerente	Cocinero	Cajero	Mesero
Saludo, toma de temperatura y ofrecimiento de gel			A	R
¿Ya ordenó a través del App?		I	A	R
¿Es la primera vez que nos visita?			A	R
Indicación de dónde recoger el pedido realizado			A	R
Servicio al cliente (orden y pago)		I	R	
Explicación del menú y las opciones				R
Colocar base		R		
Agregar complementos		R		
Agregar proteínas calientes		R		
Agregar aderezos		R		
¿Para comer aquí?			R	I
Entrega número y bebidas			R	I
Entrega orden para consumir en comedor				R
Entrega la orden para llevar				R
Preparar vegetales	A	R		
Cocinar granos	A	R		
Cocinar legumbres	A	R		

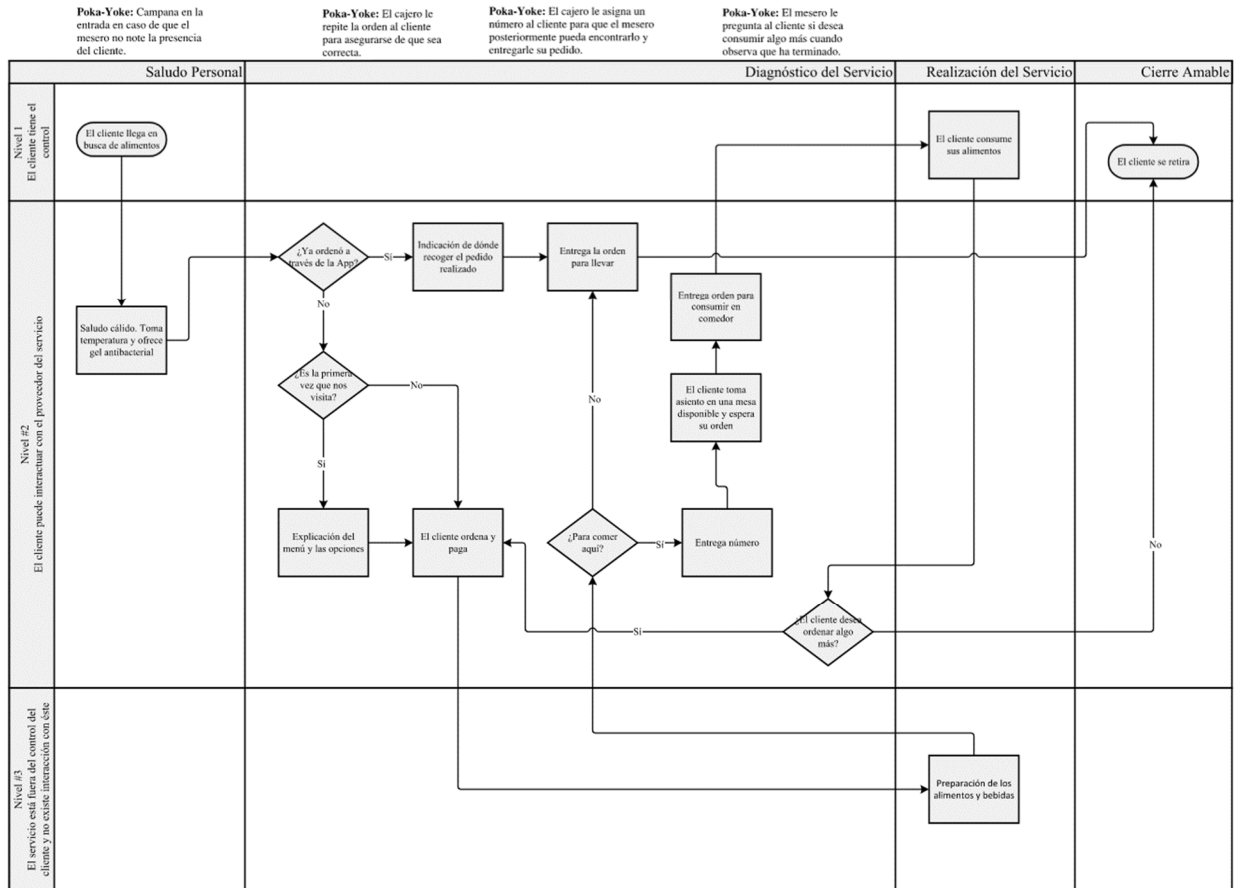
Fuente: Elaboración propia.

Es más difícil controlar y racionalizar los sistemas de servicio con un grado elevado de contacto con el cliente que los que tienen un grado bajo de contacto con el cliente. La influencia de los clientes es muy diversa, y ello explica la variabilidad de los sistemas de servicios dentro de los que tienen mucho contacto.

Una característica singular de los servicios es la diferencia entre las partes del proceso que ve el cliente y las actividades que no ve. Los POKA YOKES de los servicios deben aplicarse para evitar fallas en las acciones del cliente y del trabajador del servicio.

Observamos el diagrama de flujo de la figura 13,

Figura 13. Clasificación operativa de los servicios.



Fuente: Elaboración propia.

2.5.2.3. Plan de Trabajo

Tabla 26. Plan de Trabajo.

#	Actividad	Semanas						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Autorización de uso de denominación o razón social	■						
2	Inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes (RFC)	■						
3	Firma electrónica	■						
4	Registro de Marca	■						
5	Firma de contrato de arrendamiento	■						
6	Abrir cuenta de Banco	■						
7	Remodelación		■	■	■	■	■	
8	Compra de equipos			■				
9	Tramitar Permiso de operatividad de actividades mercantiles				■			
10	Tramitar Factibilidad de Servicios				■			
11	Tramitar la certificación de medidas de seguridad				■			
12	Tramitar los anuncios nuevos				■			
13	Tramitar el aviso de apertura del establecimiento				■			
14	Tramitar el aviso de funcionamiento				■			
15	Registro ante el Instituto Mexicano del Seguro Social					■		
16	Registro ante el ante el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda de los Trabajadores					■		
17	Reclutamiento					■		
18	Compra de insumos						■	
19	Apertura							■

Fuente: Elaboración propia.

2.5.2.4. Conclusiones de Producción

Gracias al trabajo realizado podemos concluir el tamaño de la inversión necesario, el equipo y herramientas necesarias para su inicio, las leyes y regulaciones que debemos seguir, el recurso humano con el que debemos contar, y el tamaño del proyecto a realizar.

Este estudio nos permite una idea mucho más real de lo que se requiere para poder echar a andar el proyecto y hacerlo exitosamente. Dentro de los puntos que hay que resaltar es que el detalle de la inversión nos arrojó una cantidad mucho mayor a la esperada, por lo cual será necesario analizar alternativas para disminuir los costos de entrada, tales como la renta de equipo

o la compra de equipo de segunda mano, la externalización de parte del recurso humano, entre otras cosas.

3. Conclusiones

El negocio de los restaurantes es un negocio complicado y arriesgado. Un artículo del New York Times de 2008 sugiere que uno lo piense dos veces antes de entrar en este negocio. Es muy fácil fallar si sabes lo que estás haciendo y aún más fácil si no lo sabes (Maynard, 2008). “No planificar es planificar para fracasar” (Mealy, 2012). Este es un gran dicho antiguo que resume la importancia de la planificación cuando se asume el gran riesgo de entrar en el negocio de los restaurantes. Los dueños de restaurantes tienden a pensar que su restaurante va a ser el nuevo lugar de moda de la ciudad, pero por lo general se equivocan. Comenzar un restaurante es muy costoso debido a los altos costos en alimentos, mano de obra, impuestos, renta y otros gastos generales. Estos gastos se acumulan rápidamente, lo que hace que muchos propietarios de restaurantes se encuentren en un aprieto financiero muy rápidamente (Maynard, 2008). Sin la planificación adecuada y una buena comprensión de cuáles son los costos reales para abrir y operar un restaurante, es probable que el restaurante fracase muy rápidamente.

Al elaborar un plan de negocios para un restaurante, los propietarios de restaurantes pueden planificar sus costos iniciales, su presupuesto de capital y sus ventas futuras proyectadas. Estas cifras pueden ayudar a determinar la viabilidad de la operación. Sin embargo, muchos propietarios de restaurantes que elaboran planes de negocios no son realistas cuando proyectan las ventas, ya que tienen la mentalidad de que su restaurante será el lugar de moda más nuevo y concurrido de la ciudad.

Los planes de negocios también se utilizan como una herramienta para obtener financiamiento de posibles inversionistas. La mayoría de los inversores inteligentes quieren ver un

plan de negocios y poder analizar el potencial de retorno. El plan de negocios también puede dar a los inversores una sensación de seguridad, ya que el concepto está más pensado y planificado cuando se utiliza un plan de negocios. Si obtiene financiación de un banco, un plan de negocios es crucial.

Al terminar el estudio financiero de este plan de negocios, concluimos que la viabilidad del proyecto es real, pero el rendimiento es bajo, siendo el 4% anual el primer año. En general, el rendimiento promedio del mercado de valores es del 10 % anual en los EE. UU., pero de manera realista, esa cifra es más del 6 % al 7 % cuando se tiene en cuenta la inflación (Lake, 2021), esto nos indica que existe una mayor rentabilidad al invertir en el mercado de valores en Estados Unidos, a un menor riesgo, sin mencionar sin la gran inversión de tiempo ni desgaste físico o emocional que significa emprender un proyecto de esta índole; que el invertir en Honesto.

Asimismo, a pesar de asignársele un salario mensual a la propietaria y principal inversionista del negocio, al analizar el flujo de efectivo, notamos que tenemos un efectivo final de aproximadamente 9 mil dólares al culminar el año, que, si bien es positivo, nos indica que la ganancia obtenida es relativamente poca, comparada con la que se pudiera conseguir en un empleo seguro y sin necesidad de invertir.

Sin embargo, existen ventajas considerables que deben ser mencionadas al decidir realizar este proyecto de inversión: los empleos generados y el impacto social. Si bien, los empleos generados son dentro de la industria de la hospitalidad, donde actualmente existe una competencia tenaz por el recurso humano, este proyecto de inversión planificó el pago de todas las prestaciones de ley como lo son los impuestos sobre los salarios y el pago de la seguridad social, entre otras, con un salario neto competitivo al valor que actualmente ofrece el mercado. Aunque sabemos que estas prestaciones son las más básicas que los empleados en México deben obtener por ley, nos

encontramos por encima del mercado al ofrecérselos, ya que muchos empleadores en el sector de la hospitalidad los ignoran; además de que este plan contempla un aumento salarial anual para mantener motivados a los empleados.

A esta ventaja de los empleos generados se le une aquella del impacto social al añadir un restaurante con opciones balanceadas y nutritivas en su menú. Un estilo de vida de alimentos saludables y ejercicio ayuda a prevenir la aparición de condiciones de salud crónicas. Sin embargo, miles de personas tienen acceso limitado a alimentos que promuevan un estilo de vida saludable. Como resultado, son más propensos a sufrir enfermedades crónicas, como hipertensión y diabetes (American Health Insurance Plans, 2018).

Al iniciar este estudio de proyecto de inversión, la intención de la autora era llevar a cabo el proyecto tal y como se indica en el mismo, ya que había sido el sueño de esta por los últimos 7 años. El trabajo de investigación y desarrollo de este fue realizado con total honestidad y con la finalidad de tener un mapa sobre cómo hacerlo, cuándo hacerlo y qué se requeriría. De hecho, la principal intención de cursar la maestría en administración era reunir las competencias necesarias para emprender este negocio. Sin embargo, lo que este documento ha demostrado es que emprender en este momento sería la decisión equivocada, pues el costo de oportunidad es demasiado alto comparado con el retorno de inversión.

Finalmente, el resultado más significativo de este trabajo fue el demostrar la importancia del desarrollo de un plan de negocios antes de comenzar a emprender. Muchos emprendedores empiezan su negocio con una excelente idea y mucho ímpetu para comenzar a trabajar y para hacer que el proyecto de inversión sea exitoso, invierten su propio tiempo, dinero y esfuerzo, junto con el de sus familiares y amigos en un proyecto sin realizar el análisis de plan de negocios y muchas veces fracasa. Con este trabajo de investigación podemos suponer los resultados que nos esperan

pues nos muestra las expectativas que podemos tener al decidir emprender, o no, el negocio, y así tomar una decisión educada.

4. Referencias

- A.R.G. media. (2016). *'Fast-casual' o la nueva comida rápida*. Obtenido de Territorio Gastronómico: <http://territoriogastronomico.com/noticias/fast-casual-o-la-nueva-comida-rapida>
- American Health Insurance Plans. (2018). *Access to Healthy Foods: Social Determinants of Health*. Washington D.C.: AHIP.
- Andrade, C. (2020). *Plan para la creación de servicios de consultoría fiscales, contables y administrativos para la región de Tijuana - San Diego*. Tijuana: Universidad Autónoma de Baja California.
- ANPRAC. (2019). *¿Qué es una dieta balanceada?* Retrieved from Con Balance: <http://conbalance.mx/que-es-una-dieta-balanceada/>
- Atkinson, R., & Flint, J. (2001). Accessing hidden and hard-to-reach populations. *Social Research Update*, págs. 1-5.
- Babbie, E. R. (1998). *The Practice of Social Research*. Belmont: Wadsworth Publishing Company.
- Bello-Chavolla, O., Bahena-Lopez, J., Antonio-Villa, N., Vargas-Vázquez, A., González-Díaz, A., Márquez-Salinas, A., . . . Aguilar-Salinas, C. (2020). Predicting Mortality Due to SARS-CoV-2: A Mechanistic Score Relating Obesity and Diabetes to COVID-19 Outcomes in Mexico. *Endocrine Society*, 1.
- CANIRAC. (2015). *Todo sobre la mesa*.
- Castro, J. (12 de julio de 2021). *¿Qué es el balance general y cuáles son sus objetivos?* Obtenido de Blog Corponet: <https://blog.corponet.com.mx/que-es-el-balance-general-y-cuales-son-sus-objetivos>

- Collison, J. (abril de 2020). The impact of online food delivery services on restaurant sales. Department of Economics, Stanford University.
- Cotta, I. (30 de julio de 2020). La economía mexicana se desploma un 17,3% en el segundo trimestre de 2020, la peor caída de su historia. *El País*.
- Cuevas, F. J. (2007). *Control de costos y gastos en los restaurantes*. México: Limusa.
- Edmunds, H. (1999). *The focus group research handbook*. Chicago: NTC/Contemporary Publishing Group.
- Erossa, V. E. (2004). *Proyectos de inversión en ingeniería. Su metodología*. México: Limusa.
- Fields, R. (2007). *Restaurant success by the numbers*. New York: Ten Speed Press.
- Forbes Staff. (17 de mayo de 2014). *¿A cuál clase social perteneces?* Obtenido de Forbes México: <https://www.forbes.com.mx/a-cual-clase-social-perteneces-segun-la-se/>
- Franquicias En. (2016). *Marco legal de las franquicias en México*. Obtenido de Franquicias En: <https://www.franquiciasen.mx/Noticias/Ver/marco-legal-de-las-franquicias-en-mexico>
- Gitman, L., & Zutter, C. (2016). *Principios de Administración Financiera*. Ciudad de México: Pearson.
- Gran Diccionario de la Lengua Española*. (2016).
- Hernandez Aguilar, M. S. (s.f.). *Qué es el flujo de efectivo y cómo calcularlo*. Obtenido de Intuit Quickbooks: <https://quickbooks.intuit.com/mx/recursos/controla-tu-negocio/que-es-el-flujo-de-efectivo-y-como-calcularlo/>
- IMF. (2020). *World Economic Outlook Update*. International Monetary Fund.
- INEGI. (2018). Encuesta Nacional de Salud y Nutrición 2018. México.

- Izquierdo-Yusta, A., Gómez-Cantó, C., Pelegrin-Borondo, J., & Martínez-Ruiz, M. (2018). Consumers' behaviour in fast-food restaurants: a food value perspective from Spain. *British Food Journal*, 386-399.
- Juan, S., & Roussos, A. (2010). El focus groups como técnica de investigación cualitativa. *Universidad de Belgrano*.
- Lake, R. (11 de octubre de 2021). *What is the average stock market return?* Obtenido de SoFi Learn: https://www.sofi.com/learn/content/average-stock-market-return/?__cf_chl_jschl_tk__=pYNQV4EflScTi1Rp0NK.fLwSgpMUwi7eF3Y6vQqyXoM-1642482094-0-gaNycGzNCFE
- Leaute, R. (2019). Food, nutrition and diet. *12th European Public Health Conference 2019-01: Parallel Programme* (pp. 116-117). Bruselas: European Journal of Public Health.
- López-Morales, C. M. (2016). Estructura familiar y estado de nutrición en adolescentes de Sonora, México. *Rev Med Chile*, 181-187.
- Masse, F. (s.f.). *Obesidad: uno de los mayores retos para México*. Obtenido de IMCO: https://imco.org.mx/articulo_es/obesidad-uno-de-los-mayores-retos-para-mexico/
- Maynard, M. (2008). Love food? Think twice before jumping in. *The New York Times*.
- Miller, R., & Washington, K. (2016). *Restaurant, Food & Beverage Market Research Handbook 2016-2017*. Richard K Miller & Assoc.
- National Restaurant Association. (2018). *The state of restaurant sustainability 2018*. Washington D.C.: National Restaurant Association.
- National Restaurant Association. (1 de enero de 2019). *Travel & Tourism*. Obtenido de National Restaurant Association: <https://restaurant.org/advocacy/issues/tourism>

- National Restaurant Association. (julio de 2020). *Total Restaurant Industry Sales*. Obtenido de National Restaurant Association: <https://restaurant.org/research/economy/indicators/restaurant-sales>
- Nielsen. (17 de noviembre de 2016). *40% DE LOS MEXICANOS COME FUERA DE SU HOGAR AL MENOS UNA VEZ A LA SEMANA O MÁS A MENUDO*. Obtenido de Nielsen: <https://www.nielsen.com/mx/es/press-releases/2016/40-por-ciento-de-los-mexicanos-come-fuera-de-su-hogar-al-menos-una-vez-a-la-semana-o-mas-a-menudo/>
- Nielsen. (29 de septiembre de 2016). *8 DE CADA 10 MEXICANOS AFIRMA SEGUIR ALGÚN TIPO DE DIETA RESTRICTIVA*. Obtenido de Nielsen: <https://www.nielsen.com/mx/es/insights/article/2016/8-de-cada-10-mexicanos-afirma-seguir-algun-tipo-de-dieta-restrictiva/>
- Nielsen. (2017). *La revolución de los alimentos en América Latina*. The Nielsen Company.
- Real Academia Española. (2020). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/h%C3%A1bito>
- Vega, D. L. (25 de agosto de 2020). *Tipos de Regímenes Fiscales*. Obtenido de ClickBalance: <https://clickbalance.com/blog/contabilidad-y-administracion/tipos-de-regimenes-fiscales/>
- Vergeer, L., Vanderlee, L., Potvin, M., Mulligan, C., & L'Abbé, M. (2018). The effectiveness of voluntary policies and commitments in restricting unhealthy food marketing to Canadian children on food company websites. *NRC Research Press*, 74-82.
- Warwick, M., & Roshen, F. (2020). The Global Macroeconomic Impacts of COVID-19: Seven Scenarios. *Centre for Applied Macroeconomic Analysis*, 23.

5. Anexos

5.1. Grupo Focal 1

Participantes:

1. Azucena P.

Edad: 28 años.

Ocupación: Arquitecta.

Vive con: su mamá y su hermano.

2. Betzy L.

Edad: 30 años.

Ocupación: Contadora.

Vive con: su esposo y su hijo.

3. Carolina T.

Edad: 33 años

Ocupación: Médico veterinario.

Vive con: su esposo y sus 3 perros.

4. Eduardo C.

Edad: 37 años.

Ocupación: Médico general.

Vive con: su esposa y su hija.

5. Luz J.

Edad: 63 años

Ocupación: Vendedora de joyería

Vive con: su esposo, su hija y sus dos perros.

6. Lucía L.

Edad: 45 años

Ocupación: Ama de casa.

Vive con: su esposo y su hija.

7. María V.

Edad: 52 años

Ocupación: Chef repostera.

Vive con: sola.

Comentarios de introducción:

1. Agradecer su presencia.
2. El presente se trata de un estudio de mercado que formará parte de mi trabajo final para obtener el grado de maestra en administración.
3. Estaremos discutiendo como tema general: Restaurante de comida balanceada.
4. Será una conversación abierta y honesta sobre sus preferencias, gustos e ideas. Sin presión, con tolerancia y sin interrupciones.
5. Traten de ser lo más honestos posibles, y si hay una pregunta que preferirían no contestar, no se sientan obligados a hacerlo.
6. Se incita a quien quiera agregar un comentario a lo que otra persona dijo, que lo haga sin dudar, con el fin de hacer de esta una conversación amena y fluida.
7. Inicia la grabación de la sesión.

Preguntas de enganche

1. La última vez que fui a un restaurante fue el sábado, y comí algo muy alejado de la comida saludable: costilla al horno. Pero estuvo deliciosa. ¿Cuándo fue la última vez que ustedes visitaron un restaurante?

Preguntas de exploración

Covid

2. Si nos situamos hace un año a ahora, ¿Ha cambiado la cantidad de veces a la semana que visitas un restaurante? ¿Cuál ha sido tu experiencia?
3. ¿Qué estas consumiendo en los restaurantes?
4. ¿Ha aumentado tu consumo en restaurantes bajo la modalidad “para llevar”?
5. ¿Qué cambios esperan ver ahora en el servicio de restaurantes con el Covid?
6. ¿Cuál ha sido la mejor experiencia de restaurantes que han tenido post Covid?

Comida Balanceada

7. ¿Qué entiendes tú por comida balanceada?
8. ¿Qué esperas cuando escuchas sobre un restaurante de comida balanceada?
9. ¿Qué preferencias tienes?

Restaurante en particular

10. ¿Qué te impulsaría a consumir en un restaurante de comida balanceada durante esta pandemia?
11. ¿Dónde esperarías encontrar este restaurante?
12. ¿En qué otros productos y servicios piensas cuando piensas en este negocio?
13. ¿Cuál es una tendencia reciente que ha notado en nuestra industria?
14. Cuando consumirías en el restaurante (día de la semana, hora del día)
15. ¿Qué piensan del nombre Toasty?

16. Mencionar precios, ¿Cuánto gastan por persona aproximadamente cuando salen a comer?

17. ¿Con quién asistirías a este restaurante? Amigos, hijos, hermanos, compañeros de trabajo, socios, etc.

Preguntas de Salida

18. ¿Hay otros puntos que le gustaría comentar sobre este tema?

19. ¿Hay algo que no hayamos mencionado que le parezca importante?

20. ¿Crees que hay temas relacionados que deberíamos haber cubierto, pero no lo hicimos?

5.2.Grupo Focal 2

Participantes:

1. Jorge L.

Edad: 46 años.

Ocupación: Camarero.

Vive con: su hijo.

2. Alejandro S.

Edad: 43 años.

Ocupación: Mecánico.

Vive con: su esposa, su hijo y su perro.

3. Stephanie S.

Edad: 33 años

Ocupación: Abogada.

Vive con: su gato.

4. Cesar D.

Edad: 36 años.

Ocupación: Ingeniero electromecánico.

Vive con: solo.

5. Alexandra N.

Edad: 53 años

Ocupación: Psicóloga

Vive con: su esposo.

6. Karla C.

Edad: 40 años

Ocupación: Gerente de capacitación.

Vive con: sus dos hijos.

7. Samir N.

Edad: 39 años

Ocupación: Ingeniero en Sistemas.

Vive con: su esposa y su hijo.

Comentarios de introducción:

1. Agradecer su presencia.
2. El presente se trata de un estudio de mercado que formará parte de mi trabajo final para obtener el grado de maestra en administración.
3. Estaremos discutiendo como tema general: Restaurante de comida balanceada.
4. Será una conversación abierta y honesta sobre sus preferencias, gustos e ideas. Sin presión, con tolerancia y sin interrupciones.
5. Traten de ser lo más honestos posibles, y si hay una pregunta que preferirían no contestar, no se sientan obligados a hacerlo.

6. Se incita a quien quiera agregar un comentario a lo que otra persona dijo, que lo haga sin dudar, con el fin de hacer de esta una conversación amena y fluida.

7. Inicia la grabación de la sesión.

Preguntas de enganche

8. La última vez que fui a un restaurante fue el sábado, y comí algo muy alejado de la comida saludable: costilla al horno. Pero estuvo deliciosa. ¿Cuándo fue la última vez que ustedes visitaron un restaurante?

Preguntas de exploración

Covid

9. ¿Con qué frecuencia sueles comer fuera de casa?

10. ¿Cuándo suelen ser esas comidas principalmente?

11. Aproximadamente, ¿en cuantas comidas que haces fuera de casa llevas comida preparada de casa?

12. ¿En qué tipos de restaurantes sueles comer más seguido? Y ¿por qué?

13. ¿Qué mejorarías de los restaurantes a los que sueles ir?

Comida Balanceada

14. Comiendo fuera ¿crees que sueles descuidar tu alimentación?

15. ¿Te gustaría mejorar tu alimentación?

16. ¿Qué importancia le das a las calorías que consumes y a la calidad nutricional de los platos?

Restaurante en particular

17. ¿Cuánto gastas en promedio por comida?

18. ¿Dónde esperarías encontrar este restaurante?

19. ¿En qué otros productos y servicios piensas cuando piensas en este negocio?
20. ¿Cuál es una tendencia reciente que ha notado en nuestra industria?
21. Cuando consumirías en el restaurante (día de la semana, hora del día)
22. Mencionar precios, ¿Cuánto gastan por persona aproximadamente cuando salen a comer?
23. ¿Con quién asistirías a este restaurante? Amigos, hijos, hermanos, compañeros de trabajo, socios, etc.

Preguntas de Salida

24. ¿Hay otros puntos que le gustaría comentar sobre este tema?
25. ¿Hay algo que no hayamos mencionado que le parezca importante?
26. ¿Crees que hay temas relacionados que deberíamos haber cubierto, pero no lo hicimos?

5.3. Lista de ingredientes

Tabla 27. Lista de ingredientes

Tipo	Categoría	Concepto	Proveedor	Cant.	Unidad	Precio
Materia Pr.	Base	Arroz Blanco	Super Carnicerías	1	kg	\$ 25.50
Materia Pr.	Base	Arroz Integral	Costco	1	kg	\$ 57.80
Materia Pr.	Base	Lechuga Batavia	La canasta	1	pza	\$ 29.90
Materia Pr.	Base	Lechuga escarola	La canasta	1	pza	\$ 37.90
Materia Pr.	Base	Lechuga hoja de roble	FVSM	1	pza	\$ 16.12
Materia Pr.	Base	Lechuga Lollo Rosso	FVSM	1	pza	\$ 14.20
Materia Pr.	Base	Lechuga radicchio	FVSM	1	pza	\$ 12.87
Materia Pr.	Base	Lechuga romana	FVSM	1	pza	\$ 16.12
Materia Pr.	Base	Lechuga trocadero	FVSM	1	pza	\$ 14.00
Materia Pr.	Base	Quinoa	FVSM	1	kg	\$ 168.00
Materia Pr.	Proteína	Camote	FVSM	1	kg	\$ 49.78
Materia Pr.	Proteína	Filete de res	Super Carnicerías	1	kg	\$ 179.00
Materia Pr.	Proteína	Garbanzos	La canasta	1	kg	\$ 58.00

Materia Pr.	Proteína	Lentejas	La canasta	1	kg	\$ 54.00
Materia Pr.	Proteína	Pechuga de pollo	Super Carnicerías	1	kg	\$ 125.00
Materia Pr.	Proteína	Salmon	Costco	1	kg	\$ 363.23
Materia Pr.	Topping	Repollo	La canasta	1	pza	\$ 10.36
Insumo	Topping	Aguacate	Costco	1	kg	\$ 65.00
Insumo	Topping	Ajonjolí	La canasta	1	kg	\$ 151.00
Insumo	Topping	Almendras	Costco	1	kg	\$ 238.00
Insumo	Topping	Cebolla blanca	La canasta	1	kg	\$ 10.00
Insumo	Topping	Cebolla morada	La canasta	1	kg	\$ 18.00
Insumo	Topping	Chicharos	La canasta	1	kg	\$ 128.00
Insumo	Topping	Huevo	Costco	1	docena	\$ 34.93
Insumo	Topping	Jalapeño	Costco	1	kg	\$ 34.36
Insumo	Topping	Jengibre	La canasta	1	kg	\$ 199.00
Insumo	Topping	Mango	La canasta	1	kg	\$ 14.80
Insumo	Topping	Menta	La canasta	1	pza	\$ 10.90
Insumo	Topping	Naranja	La canasta	1	kg	\$ 32.89
Insumo	Topping	Nueces	Costco	1	kg	\$ 258.00
Insumo	Topping	Pepino	La canasta	1	kg	\$ 23.89
Insumo	Topping	Pepitas	La canasta	1	kg	\$ 2,060.0
Insumo	Topping	Queso Cotija	La canasta	1	kg	\$ 1,499.00
Insumo	Topping	Queso de cabra	Costco	1	kg	\$ 626.00
Insumo	Topping	Queso parmesano	Costco	1	kg	\$ 552.00
Insumo	Topping	Rábano	La canasta	1	pza	\$ 6.80
Insumo	Topping	Repollo napa	La canasta	1	pza	\$ 19.80
Insumo	Topping	Tocino	La canasta	1	kg	\$ 339.00
Insumo	Topping	Tomates cherry	Costco	1	kg	\$ 105.81
Insumo	Topping	Zanahoria	La canasta	1	kg	\$ 148.00
Insumo	Aderezo	Aderezo cesar	Costco	1	lt	\$ 144.43
Insumo	Aderezo	Aderezo ranch	Costco	1	lt	\$ 159.51
Insumo	Aderezo	Crema agria	Costco	1	lt	\$ 79.88
Insumo	Aderezo	Salsa Bbq	Costco	1	lt	\$ 83.76
Insumo	Aderezo	Salsa Chipotle	Costco	1	kg	\$ 110.09
Insumo	Aderezo	Salsa Sriracha	La canasta	1	lt	\$ 185.05
Insumo	Aderezo	Tamari	La canasta	1	lt	\$ 550.00
Insumo	Aderezo	Vinagre balsámico	Costco	1	lt	\$ 302.01
Insumo	Ingredientes	Limón	Costco	1	kg	\$ 41.64
Insumo	Ingredientes	Mayonesa	Costco	1	lt	\$ 72.49

Insumo	Ingredientes	Miso	La canasta	1	kg	\$ 266.77
Insumo	Ingredientes	Panko	La canasta	1	kg	\$ 281.00
Insumo	Ingredientes	Pimiento rojo	La canasta	1	kg	\$ 72.90
Insumo	Ingredientes	Soya	Costco	1	lt	\$ 251.46
Insumo	Ingredientes	Tahini	La canasta	1	kg	\$ 263.00
Insumo	Ingredientes	Vinagre blanco	Costco	1	lt	\$ 12.45
Insumo	Ingredientes	Yogur	Costco	1	kg	\$ 90.00

Fuente: Elaboración Propia

5.4. Lista de equipos

Tabla 28. Lista de equipos

Concepto	Cant.	Precio	Total
Cabinet 24 "x 60"/ sliding doors	1	\$ 695.00	\$ 695.00
18-Gauge Stainless Steel Three Compartment Commercial Sink with faucet	1	\$ 519.00	\$ 519.00
29" Solid Door Reach-In Refrigerator	1	\$1,449.00	\$ 1,449.00
40 Cup (20 Cup Raw) Rice Cooker / Warmer - 120V	1	\$ 231.00	\$ 231.00
24" x 48" NSF Green Epoxy 4-Shelf Kit with 74" Posts	1	\$ 114.00	\$ 114.00
29" Solid Door Reach-In Freezer	1	\$1,669.00	\$ 1,669.00
18 Gauge Stainless Steel 12" x 36" Solid Wall Shelf	1	\$ 40.00	\$ 40.00
FF300 Natural Gas 40 lb. Stainless Steel Floor Fryer	1	\$ 999.00	\$ 999.00
23" 16-Gauge Stainless Steel One Compartment Commercial Sink	1	\$ 350.00	\$ 350.00
Natural Gas 4 Burner 36" Range with 12" Griddle and Standard Oven	1	\$1,499.00	\$ 1,499.00
Black Professional Espresso Machine - Pourover, 110V	1	\$1,299.00	\$ 1,299.00
Microwave with Dial Controls - 120V, 1000W	1	\$ 189.00	\$ 189.00
1/8" to 1/2" Adjustable Fruit / Vegetable Rotary Slicer	1	\$ 115.00	\$ 115.00
3 1/2 hp Commercial Blender with Toggle Control and 64 oz. Tritan Container	1	\$ 249.99	\$ 249.99
21 5/8" Black Swing Glass Door Merchandiser Refrigerator with LED Lighting	1	\$1,099.00	\$ 1,099.00
28" Black Horizontal Air Curtain Merchandiser - 115V	1	\$3,399.00	\$ 3,399.00
Equipo de purificación de agua	1	\$ 505.00	\$ 505.00
Equipos de Aire Acondicionado	1	\$1,270.00	\$ 1,270.00
Sistema de supresión de incendios, ANSUL	1	\$1,189.00	\$ 1,189.00
Campanas de cocina	1	\$ 632.00	\$ 632.00
Punto de venta	1	\$ 225.00	\$ 225.00
Sartén	6	\$ 50.00	\$ 300.00
Tazón mezclador	6	\$ 20.00	\$ 120.00

Tazón medidor	6	\$ 20.00	\$ 120.00
Utensilios de cocina	1	\$ 100.00	\$ 100.00
Computadora portátil	1	\$1,000.00	\$ 1,000.00
Charolas	6	\$ 20.00	\$ 120.00
		Subtotal	\$ 9,496.99
		I.V.A.(8%)	\$ 1,559.76
		Total	\$21,056.75

Fuente: Elaboración propia.

5.5.Desglose de gastos de inversión.

Tabla 29. Desglose de gastos de inversión

Núm.	Concepto	Unidad	Cant.	Precio	Total
REMODELACION					
1	Demolición de muros de Tablaroca existentes, incluye: manos de obra, herramienta, equipo	m2	100.68	\$ 94.24	\$ 9,488.08
2	Demolición y/o retiro de recubrimiento de pisos existentes, incluye: manos de obra, herramienta, equipo	m2	103.98	\$ 49.21	\$ 5,116.86
3	Desmantelamiento y cancelación de salida de luminaria, incluye: manos de obra, herramienta, equipo	pza	24	\$ 298.68	\$ 7,168.32
4	Desmantelamiento y cancelación de salida de contacto y/o apagador, incluye: manos de obra, herramienta, equipo	pza	24	\$ 298.68	\$ 7,168.32
5	Desmantelamiento y retiro de muebles, incluye: manos de obra, herramienta, equipo	pza	3	\$ 98.80	\$ 296.40
6	Acarreo y retiro de escombros producto de los trabajos de demolición y limpieza, incluye: carga, mano de obra, traslado a un lugar fuera de la obra y todo lo necesario.	m3	10	\$ 343.14	\$ 3,431.40

7	Muro de Tablaroca, bastidor de poste 3 5/8" cal 22 @16", canal metálico de 3 5/8 cal. 22, forrado por ambas caras de con hoja de yeso 1/2" resistente a humedad, junteado con cinta papel y terminado en pasta readymix. Incluye: Suministro de material, mano de obra, herramienta, equipo.	m2	16.65	\$ 942.59	\$ 15,694.12
8	Suministro y aplicación de una capa de primario y dos manos de pintura marca Sherwin Williams color claro en interiores. Incluye: suministro de material, mano de obra, herramienta, equipo.	m2	584.1	\$ 97.47	\$ 56,932.23
9	Resane de muros a un ancho de 0.40 m para restauración de zona de demolición, Incluye: Suministro de material, mano de obra, herramienta y equipo, accesorios de fijación.	ml	103.98	\$ 44.65	\$ 4,642.71
10	Suministro y colocación de cancel fijo de 2.10 x 3.00 m de alto, con marco de 3" anodizado negro, cristal 1/4" con vinil arenado. Incluye: suministro de material, mano de obra, herramienta, equipo.	pza	4	\$ 8,435.00	\$ 33,740.00
11	Suministro y colocación de cancel fijo de 2.40 x 3.00 m de alto, con marco de 3" anodizado negro, cristal 1/4" con vinil arenado, y puerta comercial 0.90 x 2.10 con chapa de llave, jaladera de oreja elefante, aluminio anodizado negro, cristal claro 1/4" con vinil arenado. Incluye: suministro de material, mano de obra, herramienta, equipo.	pza	2	\$ 32,660.24	\$ 65,320.48

12	Piso vinílico en interiores, marca "Alico Floors" 6.5mm spc, white oak. Incluye: suministro de material, mano de obra, herramienta, equipo.	m2	89	\$ 854.30	\$ 76,032.70
13	Zoclo de MDF, color gris para piso vinílico, adherido con clavo liquido Incluye: Suministro de material, mano de obra, herramienta y equipo, accesorios de fijación.	ml	103.98	\$ 133.00	\$ 13,829.34
14	Salida eléctrica para contacto cuádruplex, incluye: Caja 4 x 4, cableado, canalización, conector, accesorios, material, mano de obra, herramienta y equipo.	sal	25	\$ 998.00	\$ 24,950.00
15	Salida eléctrica para contacto doble, incluye: Caja 2 x 4, cableado, canalización, conector, accesorios, material, mano de obra, herramienta y equipo.	sal	9	\$ 1,143.99	\$ 10,295.91
16	Salida eléctrica para apagador sencillo, incluye: Caja 2 x 4, cableado, canalización, conector, accesorios, material, mano de obra, herramienta y equipo.	sal	6	\$ 1,105.04	\$ 6,630.24
17	Suministro y colocación de salida eléctrica para luminaria de plafón incluye: Caja 4 x 4, cableado, tapa ciega 4 x 4, canalización, conector, accesorios, material, mano de obra, herramienta y equipo.	sal	29	\$ 1,035.50	\$ 30,029.50
18	Ramal eléctrico para circuito contactos de carga a base de tubo Steel 1/2" pared delgada, cable # 12 x 3, Incluye: trazo, canalización, cable, cableado, conexiones y pruebas.	ml	90.52	\$ 271.51	\$ 24,577.09
19	Ramal eléctrico para circuito luminarias de carga a base de tubo Steel 1/2" pared delgada, cable # 12 x 3, Incluye: trazo,	ml	40.47	\$ 271.51	\$ 10,988.01

	canalización, cable, cableado, conexiones y pruebas.				
20	Luminaria colgante en plafón, tipo INCANDESCENTE 143 X 12.5 CM NEGRO. Incluye: Suministro de material, mano de obra, herramienta, equipo.	pza	20	\$ 1,235.00	\$ 24,700.00
21	Salida para datos, con 1 conexión Jack, placa para registro 1 cavidad plástico blanco, CAT 6, extremo de Site se dejará correctamente fijado a la canastilla, (no incluye conexión, instalación o programación de Patch panel)	sal	4	\$ 1,576.05	\$ 6,304.20
22	Sanitario mca. Urrea mod, One piece Atlántica color blanco. Incluye: Suministro de material, mano de obra, herramienta, equipo.	pza	1	\$ 6,479.57	\$ 6,479.57
23	Lavabo y Mezcladora para lavabo de pedestal. Incluye: Suministro de material, mano de obra, herramienta, equipo.	pza	1	\$ 5,781.89	\$ 5,781.89
24	Suministro, fabricación y colocación de cocina (medidas según plano) de material birch en interior y colocación de puertas en laminado plástico tipo formica, rieles de acero con extensión para cerrado de gavetas y bisagras, con colocación de cubierta de cuarzo sintético blanco (medidas según plano) con perforación para recibir tarja y zoclo de 4" de altura. Incluye materiales, herramienta y mano de obra necesaria para su elaboración.	pza	1	\$ 32,113.20	\$ 32,113.20

25	Suministro, fabricación y colocación de cocina (medidas según plano) de material birch en interior y colocación de puertas en laminado plástico tipo formica, rieles de acero con extensión para cerrado de gavetas y bisagras, con colocación de cubierta de cuarzo sintético blanco (medidas según plano) y zoclo de 4" de altura. Incluye materiales, herramienta y mano de obra necesaria para su elaboración.	pza	1	\$ 29,151.70	\$ 29,151.70
26	Suministro, fabricación y colocación de mostrador (medidas según plano) de material birch en interior y colocación de puertas en laminado plástico tipo formica, rieles de acero con extensión para cerrado de gavetas y bisagras, con colocación de cubierta de cuarzo sintético blanco (medidas según plano) con perforación para recibir cubierta refrigerada para la exposición de ingredientes, y anti-estornudos de vidrio templado. Incluye materiales, herramienta y mano de obra necesaria para su elaboración.	pza	1	\$ 53,452.20	\$ 53,452.20
27	IDOLF silla negra para comensales	pza	24	\$ 1,311.00	\$ 31,464.00
28	INGO mesa color natural para comensales	pza	7	\$ 1,501.00	\$ 10,507.00
29	Suministro, fabricación y colocación de barras (medidas según plano) de material birch en interior. Incluye materiales, herramienta y mano de obra necesaria para su elaboración.	pza	1	\$ 5,700.00	\$ 5,700.00
30	Anuncio luminoso. Incluye materiales, herramienta y	pza	1	\$ 22,800.00	\$ 22,800.00

	mano de obra necesaria para su elaboración.				
EQUIPO Y HERRAMIENTA					
31	Cabinet 24 "x 60"/ sliding doors	pza	1	\$ 13,205.00	\$ 13,205.00
32	18-Gauge Stainless Steel Three Compartment Commercial Sink with faucet	pza	1	\$ 9,861.00	\$ 9,861.00
33	29" Solid Door Reach-In Refrigerator	pza	1	\$ 27,531.00	\$ 27,531.00
34	40 Cup (20 Cup Raw) Rice Cooker / Warmer - 120V	pza	1	\$ 4,389.00	\$ 4,389.00
35	24" x 48" NSF Green Epoxy 4-Shelf Kit with 74" Posts	pza	1	\$ 2,166.00	\$ 2,166.00
36	29" Solid Door Reach-In Freezer	pza	1	\$ 25,134.00	\$ 25,134.00
37	18 Gauge Stainless Steel 12" x 36" Solid Wall Shelf	pza	1	\$ 760.00	\$ 760.00
38	FF300 Natural Gas 40 lb. Stainless Steel Floor Fryer	pza	1	\$ 18,981.00	\$ 18,981.00
39	23" 16-Gauge Stainless Steel One Compartment Commercial Sink	pza	1	\$ 6,650.00	\$ 6,650.00
40	Natural Gas 4 Burner 36" Range with 12" Griddle and Standard Oven	pza	1	\$ 28,481.00	\$ 28,481.00
41	Black Professional Espresso Machine - Pourover, 110V	pza	1	\$ 24,681.00	\$ 24,681.00
42	Microwave with Dial Controls - 120V, 1000W	pza	1	\$ 3,591.00	\$ 3,591.00
43	1/8" to 1/2" Adjustable Fruit / Vegetable Rotary Slicer	pza	1	\$ 2,185.00	\$ 2,185.00
44	3 1/2 hp Commercial Blender with Toggle Control and 64 oz. Tritan Container	pza	1	\$ 4,749.81	\$ 4,749.81
45	21 5/8" Black Swing Glass Door Merchandiser Refrigerator with LED Lighting	pza	1	\$ 20,881.00	\$ 20,881.00
46	Equipo de purificación de agua	pza	1	\$ 9,595.00	\$ 9,595.00
47	Equipos de Aire Acondicionado	pza	1	\$ 24,130.00	\$ 24,130.00
48	Sistema de supresión de incendios, ANSUL	pza	1	\$ 22,591.00	\$ 22,591.00

49	Campanas de cocina	pza	1	\$ 12,008.00	\$ 12,008.00
50	Punto de venta	pza	1	\$ 4,275.00	\$ 4,275.00
51	Sarten	pza	6	\$ 950.00	\$ 5,700.00
52	Tazón mezclador	pza	6	\$ 380.00	\$ 2,280.00
53	Tazón medidor	pza	6	\$ 380.00	\$ 2,280.00
54	Utensilios de cocina	pza	1	\$ 1,900.00	\$ 1,900.00
55	Computadora portátil	pza	1	\$ 19,000.00	\$ 19,000.00
56	Charolas	pza	6	\$ 380.00	\$ 2,280.00
PERMISOS					
57	Inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes (RFC)				\$ 25,000.00
58	Licencia de operación, uso de suelo, bomberos, impacto ambiental y publicidad				\$ 23,500.00
59	Registro de Marca				\$ 3,000.00
INVENTARIO INICIAL DE ALIMENTOS Y BEBIDAS					
60	Costo de alimentos (30%)	meses	3	\$ 61,377.75	\$ 184,133.25
61	Costo de bebidas (20%)	meses	3	\$ 5,455.80	\$ 16,367.40
NOMINA DE APERTURA					
62	Sueldo de Gerente	meses	3	\$ 22,000.00	\$ 66,000.00
63	Sueldo de Cajero	meses	3	\$ 10,000.00	\$ 30,000.00
64	Sueldo de Cocinero	meses	3	\$ 24,000.00	\$ 72,000.00
65	Sueldo Mesero / Garrotero	meses	3	\$ 7,000.00	\$ 21,000.00
66	Iguala Administrador	meses	3	\$ 2,000.00	\$ 6,000.00
PUBLICIDAD INICIAL					
67	Publicidad	meses	3	\$ 18,000.00	\$ 54,000.00
RESTO DEL CAPITAL DE TRABAJO					
68	Renta	meses	3	\$ 22,800.00	\$ 68,400.00
69	Servicios	meses	3	\$ 1,870.00	\$ 5,610.00
70	Página web/software	meses	3	\$ 1,000.00	\$ 3,000.00
Subtotal					\$1,512,080.92
I.V.A. (8%)					\$ 120,966.47
Total					\$1,633,047.40

Fuente: Elaboración propia.

6. Índice de Tablas

Tabla 1. Matriz metodológica.....	10
Tabla 2. Perfil de Puesto de Gerente.....	11
Tabla 3. Perfil de Puesto de Coordinador Administrativo.....	13
Tabla 4. Perfil de Puesto de Cajero.....	14
Tabla 5. Perfil de Puesto de Mesero / Garrotero.....	15
Tabla 6. Menú Propuesto.....	18
Tabla 7. Población de personas en Tijuana con niveles de educación mayores a 13 años.	20
Tabla 8. Cuento de AGEBS con población de 25 años y más con al menos un grado aprobado en educación superior.....	21
Tabla 9. Resultados resumidos de los grupos focales.....	27
Tabla 10. Evaluación de factores para la ubicación del restaurante.....	29
Tabla 11. Análisis de Punto de Equilibrio.....	36
Tabla 12. Monto a pagar promedio por comensal en la competencia.....	37
Tabla 13. Proyección de ventas de acuerdo con la capacidad del negocio.....	37
Tabla 14. Gastos de Capital.....	39
Tabla 15. Costos fijos mensuales.....	40
Tabla 16. Presupuesto operativo proforma.....	40
Tabla 17. Análisis de flujo de efectivo.....	42
Tabla 18. Balance General.....	43
Tabla 19. Análisis de inversión inicial.....	43
Tabla 20. Análisis de fuentes de financiamiento.....	44

Tabla 21. Análisis de la competencia.	62
Tabla 22. Estructura general de los trámites de apertura.	67
Tabla 23. Análisis de aceptación del restaurante.	76
Tabla 24. Tabla de precedencias.	77
Tabla 25. Matriz de responsabilidades.	83
Tabla 26. Plan de Trabajo.	85
Tabla 27. Lista de ingredientes.	100
Tabla 28. Lista de equipos.	102
Tabla 29. Desglose de gastos de inversión.	103

7. Índice de Figuras

Figura 1. Organigrama	11
Figura 2. Ubicación de personas con niveles de educación mayores a 13 años.	20
Figura 3. Ubicación de personas con niveles de educación mayores a 13 años, por AGEB.	21
Figura 4. Ubicación de restaurantes con conceptos similares al propuesto.	30
Figura 5. Fotografía del local propuesto a arrendar.	31
Figura 6. Ventas totales en establecimientos de comida y bebida	48
Figura 7. Los consumidores están hambrientos de productos más saludables y transparentes con sus contenidos.	59
Figura 8. Diagrama de precedencia.	78
Figura 9. Diagrama de precedencia con estaciones de trabajo.	79
Figura 10. Isométrico arquitectónico del local a arrendar.	80
Figura 11. Distribución de espacios arquitectónicos del local a arrendar.....	81
Figura 12. Isométrico arquitectónico con techos.	82
Figura 13. Clasificación operativa de los servicios.	84