

UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**PLAN DE NEGOCIOS
PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UN RESTAURANTE-BAR
EN EL ESTADIO MORELOS**

TESIS

**QUE PARA OBTENER SU TÍTULO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN PRESENTA:**

LAE ADRIAN OJEDA DAVILA

ASESOR: DR. OSCAR HUGO PEDRAZA RENDÓN

MORELIA, JUNIO DE 2009

I N D I C E

DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTOS.....	V
RELACION DE GRAFICAS, TABLAS E IMAGENES.....	VI
RESUMEN EJECUTIVO.....	1
ABSTRACT.....	4
INTRODUCCIÓN.....	6
OBJETIVO.....	9
JUSTIFICACION.....	10
ANTECEDENTES.....	12
CAPÍTULO I	
DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	
1.1 Planes de negocios.....	16
1.2 Definición del negocio.....	34
1.3 Misión y objetivos.....	36
1.4 Eventos importantes en la historia del proyecto..	38
1.5 Alianzas estratégicas y adquisición de patentes..	40
1.6 Fortalezas y debilidades del negocio.....	43
1.7 Oportunidad para realizar el negocio.....	47
CAPÍTULO II	
SERVICIOS	
2.1 Descripción del servicio.....	48
2.2 El valor distintivo con la competencia.....	52
2.3 Evolución y ciclo de vida.....	55
2.4 Estrategia del servicio.....	57
2.5 Posicionamiento del servicio.....	59
2.6 Análisis de la industria en la que se desarrolla el servicio.....	62
2.7 Análisis estadio por estadio.....	88
2.8 Estadio Morelos.....	111
CAPÍTULO III	
EL MERCADO	
3.1 Segmentación del mercado y mercado meta.....	117
3.2 El conocimiento de la clientela del negocio.....	123
3.3 Comportamiento del mercado y tamaño.....	126
3.4 Estrategias de ventas.....	128
3.5 Estrategias de precios.....	131
3.6 Estrategias de publicidad.....	136
3.7 Estrategias de promoción.....	139
3.8 Canales de distribución.....	141

CAPÍTULO IV
 PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE OPERACIÓN

4.1 Materiales y suministros.....	146
4.2 Proceso y programa de producción.....	150
4.3 Tecnología.....	154
4.4 Localización.....	156
4.5 Análisis de la capacidad instalada.....	160
4.6 Aspectos ambientales y regulatorios.....	164

CAPÍTULO V
 LA ORGANIZACIÓN Y EL PERSONAL ESTRATÉGICO

5.1 Aspectos generales de la organización.....	165
5.2 Marco legal de la organización.....	169
5.3 Personal estratégico para el negocio.....	173
5.4 Plan de trabajo para el desarrollo del negocio..	176
5.5 Plan de liquidación del negocio.....	178

CAPÍTULO VI
 ASPECTOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS

6.1 Determinación de la inversión inicial necesaria.	180
6.2 Financiamiento requerido.....	181
6.3 Elaboración de los presupuestos.....	183
6.4 Estados financieros pro forma y flujos de efectivo.....	191
6.5 Cálculo de la rentabilidad.....	194
6.6 Análisis de sensibilidad.....	195

DOCUMENTOS DE APOYO, ANEXOS Y CONCLUSIONES

Conclusiones.....	203
Anexos.....	205
Bibliografía.....	215

DEDICATORIA

En especial a toda la familia Ojeda Dávila:

Mis papás: Jorge y Carmen Alicia

Mis hermanos: Carmen Alicia, Lorena, Claudia Elena y Jorge

Mis sobrinos: Jorge Luis, Fabricio, Mauro, Helena y Diego Arturo

Todos ellos que son lo más importante en mi vida.

A mis amigos, primos, cuñados, tíos y abuelos, gracias por siempre contar con su apoyo y por su sincero cariño.

AGRADECIMIENTOS

La realización de este trabajo no hubiera sido posible sin el apoyo institucional de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, a través de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas y en especial, de la División de Estudios de Posgrado.

Al Dr. Oscar Hugo Pedraza Rendón, primero por compartir sus conocimientos y experiencias conmigo, lo cual siempre será enriquecedor, y también por estar siempre pendiente de que este trabajo estuviera encaminado a lograr su propósito, guiándome paso a paso y mostrando su apoyo siempre que lo necesité.

A los sinodales que forman parte de la mesa de examen recepcional, Dra. Virginia Hernández, Dr. Gerardo Alfaro, M.A. Raúl Villalobos y Dr. Joel Bonales, que en su momento fueron profesores a quienes les aprendí mucho y también estuvieron muy pendientes de todos los detalles del trabajo.

Asimismo, quiero expresar mi aprecio por el Dr. Pablo Chauca, ya que él fue también un maestro al que le aprendí muchas cosas, sus comentarios siempre fueron valiosos para mí y el resto de mis compañeros.

A mis compañeros del curso, por los gratos momentos que compartimos tanto en las aulas como fuera de ellas y que además propiciaron el nacimiento de nuevas y valiosas amistades, y fortalecieron otras tantas, que con seguridad las conservaremos por mucho tiempo, especialmente Mayra Paredes y Mónica Castro.

A todo el personal docente y administrativo de la División de Posgrado y la Maestría en Administración por sus atenciones antes, durante y después del curso escolar, y a toda la gente que de alguna manera ha mostrado su apoyo y sus buenas intenciones, gente valiosa que se preocupa por hacer el bien. Muchas gracias.

RELACIÓN DE GRÁFICAS, TABLAS E IMÁGENES

Se indica el tipo de apoyo visual, nombre y página

TABLAS:

T1 Criterios de evaluación basados en la muestra representativa de 27 estadios, 27

T2 Análisis FODA, 42

T3- Estrategias para la etapa de introducción, 55

T4 - Situación actual de los estadios del fútbol mexicano, 81

T5- Distribución de las zonas del estadio Morelos por número de asientos, 110

T6- Factores a considerar para conocer el perfil del consumidor, 118

T7- Promedio de asistencia por partido los últimos cinco años, 120

T8- Expectativas de demanda según horario del partido, 122

T9- Catálogo de control de inventarios, 142

T10- Control de costos Método PEPS, 143

T11- Formato de requisición de productos, 143

T12 - Descripción de las funciones a realizar, 162

T13- Gastos de constitución de la nueva empresa, 164

T14- Trámites para poner en marcha el negocio, 165

T15- Plan de trabajo para poner en funcionamiento el negocio, 170

GRÁFICAS:

G1 - Áreas que abarca el servicio a ofertar, 47

G2 - Los cinco factores de la competencia, 60

G3 - Mapa con la distribución de las zonas del estadio Morelos. Fuente: www.fuerzamonarca.com, 109

G4 - Proceso de producción, 145

G5 - Panorama general de la cocina del restaurante, 146

G6 - Panorama general del bar, 147

G7 - Clasificación de las innovaciones según su posición en la empresa, 149

G8 - Organigrama de la empresa, 159

IMÁGENES:

- 11 Imagen o logotipo del restaurante, 52*
- 12 a 15 – Área exclusiva de miembros del restaurante del Rogers Centre, 65*
- 16, 17 – Punto de encuentro corporativo del restaurante del Rogers Centre, 67*
- 18 – Estadio San Siro. Milán, Italia, 68*
- 19 – Zona gastronómica del estadio San Siro, 69*
- 110- Restaurante en San Siro, 69*
- 111, 112- Buffet en Restaurante del estadio San Siro y área de internet inalámbrico, 70*
- 113, 114- Dos panorámicas distintas del área de palcos en el estadio San Siro, 70*
- 115- Estadio Nou Camp. Barcelona, España, 71*
- 116- Zona de palcos y tribuna del Camp Nou, 72*
- 117- Estadio Emirates. Londres, Inglaterra, 73*
- 118- Aficionados del Arsenal en el Emirates Stadium, 74*
- 119- Highbury House Restaurant en el Emirates Stadium, 74*
- 120- Club Ejecutivo del Arsenal, 78*
- 121- Salón privado en el estadio, 79*
- 122- Club level VIP, Highbury a la Carta, 79*
- 123 a 128- Restaurante Freedom en Estadio Azteca, 83 y 84*
- 129- Interior freedom, 84*
- 130- Terraza freedom, 84*
- 131- Vista a la cancha, 84*
- 132- Barra del Freedom, 84*
- 133- Estadio Azul. Ciudad de México, 85*
- 134- Estadio Alfonso Lastras. San Luis Potosí, 86*
- 135- Estadio Andrés Quintana Roo. Cancún, 87*
- 136- Estadio Corona, Torreón, 88*
- 137- Estadio Cuauhtémoc. Puebla, 89*
- 138- Estadio Tres de Marzo. Guadalajara, 90*
- 139- Estadio Hidalgo. Pachuca, 91*
- 140- Estadio Jalisco. Guadalajara, 92*
- 141- Palco privado del Estadio Jalisco, 92*
- 142- Estadio Olímpico Universitario. México, D.F., 93*
- 143- Estadio Nemesio Díez. Toluca, Edo de México, 94*
- 144- Estadio Tecnológico. Monterrey, N.L., 95*
- 145- Estadio Universitario. Monterrey, N.L., 96*
- 146- Estadio Víctor Manuel Reyna. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, 97*
- 147- Estadio Victoria. Aguascalientes, Ags., 98*
- 148- Estadio Olímpico Benito Juárez. Cd. Juárez, Chihuahua, 99*
- 149- Nuevo estadio Chivas, 100*
- 150- Cine. Estadio Chivas, 102*
- 151- Zona de Palcos. Estadio Chivas, 103*
- 152- Restaurante con vista a la cancha. Estadio Chivas, 104*
- 153- Proyecto Estadio Monterrey, 105*
- 154- Proyecto Estadio Monterrey. Cancha, 105*
- 155- Proyecto Estadio TSM. Torreón, Coahuila, 105*
- 156- Mapa de macrolocalización, 151*
- 157- Mapa de microlocalización, 152*

RESUMEN EJECUTIVO

Todo negocio tiene un propósito por el cual fue creado, y en la mayoría de las ocasiones, se crea a raíz de la detección de las necesidades de los consumidores. La idea de establecer un restaurante dentro de un estadio de fútbol en Morelia tiene principalmente dos orígenes: el primero es que el estadio Morelos sea parte de la modernización del fútbol en América Latina tratando de emular positivamente a los estadios europeos y norteamericanos, y el segundo es justamente la identificación de las necesidades de los consumidores, que en este caso es la gente que acude al estadio y que ha manifestado necesitar un plus en el servicio. De esta manera, se obtiene un beneficio doble.

Las características de este servicio deben ser excepcionales para gozar de la aceptación de los clientes, así que el servicio que ofrezca el restaurante será de primera calidad en cuanto a atención personalizada, servicio a domicilio (a palcos), alimentos a la carta y una gran variedad de bebidas. El cliente, o el hincha, llegará al estadio y encontrará un menú con los servicios que ofrece el restaurante. En caso de que vaya a platea, en su lugar habrá un menú donde vendrá detallada la manera de utilizar el servicio sin la necesidad de perderse un solo minuto del partido. En caso de que acuda a palcos, en la puerta de su palco estará el mismo menú.

El hecho de innovar con esta empresa permitirá que los aficionados encuentren más placentera la ida a un espectáculo deportivo (porque es precisamente eso, un espectáculo), como si estuvieran en el sofá de su casa, además de que, al tratarse de una novedad, la sociedad moreliana es conocida por su propensión a aceptar incondicionalmente los nuevos negocios, y la labor de mantenerlos convencidos se facilita pues no es necesario que el restaurante se desgaste en publicitar su servicio, pues con los partidos de fútbol los aficionados llegan solos, y en todo caso, será cuestión de la directiva del equipo la labor de publicitar los juegos para que la gente vaya al estadio.

El mercado que se pretende abarcar es tentador para el inversionista, pues representa un sector de la población que demanda un servicio como el que se va a ofrecer. En sí, una cantidad considerable del total de los aficionados que acuden a palcos y plateas, van a esa zona del estadio a socializar, a tomar alcohol, convivir con amigos o saludar gente. Les interesa el partido, pero les interesa más la vida social que pueden hacer en esas dos o tres horas, así es que teniendo ese perfil de consumidor, es cuestión de saber explotar las ventajas que nos da el tener un mercado con esas características.

Un aspecto fundamental para que el plan de negocios sea redituable desde sus comienzos, es sabernos rodear de gente preparada, conocedora y experimentada, en la cual podamos confiar para que conduzca los hilos de la empresa mediante la toma de decisiones o bien, que sea un soporte y un respaldo si es que se decide que uno mismo administre la empresa. En cualquier caso, el equipo gerencial debe ser, antes que nada, ético y honesto, y las demás virtudes (liderazgo, manejo de personal, creatividad, etc.) pueden irse puliendo con el tiempo.

El aspecto financiero es fundamental en cualquier negocio y en éste no es la excepción. Se pretende iniciar con un capital que garantice la estabilidad económica de la empresa en los primeros años de operación, es decir, una inversión fuerte pero justificando la razón de ser de cada peso y cada centavo.

La estrategia de buscar financiamientos y subsidios es una práctica usual en México, que a la postre se convierte en beneficios múltiples a manera de una cadena que llega a más gente. Teniendo la convicción de que el negocio es atractivo, se pueden obtener muchos más apoyos económicos.

Siendo una empresa de nueva creación, es necesario comenzar de cero y por ende la planeación estratégica se vuelve fundamental. Aunque oficialmente una empresa nace en el momento que obtiene su Registro Federal de Causantes, la realidad es que las actividades de la empresa

nacen desde su “concepción”, tal vez desde que el empresario tuvo la primera idea en su cabeza.

La empresa, aunque apenas se esté formando, debe tener bien claro hacia dónde va, cuál es su fin, su meta, cómo va a operar, con qué recursos humanos, materiales, técnicos y financieros se sostendrá, de tal manera que la misión, la visión, los valores y las estrategias de acción forman parte del estado actual del negocio, y cobran una relevancia fundamental.

Los aspectos operativos críticos aún no se pueden conocer a ciencia cierta porque siempre surgen imponderables sobre la marcha, sin embargo, sí podemos ir previendo cómo será la operación del negocio y de esta manera irnos anticipando a las barreras que inevitablemente surgirán en el desarrollo operativo.

ABSTRACT

Every business has a purpose and, most of the time, it is created from an examination of the consumers' needs. The idea of establishing a restaurant inside the stadium in Morelia has two main origins: the first is that Morelos Stadium could become a part of the modernization of Latin American soccer, trying to positively imitate the European and North American stadiums; and the second is the precise identification of the consumers' needs, the people who frequently go to the stadium and need more from the service.

These service features should be of exceptionally high quality to obtain the customers' acceptance. The customer, or the fan, should have a unique experience from the moment he arrives at the stadium, until the moment he leaves. At his seat, he would find the menu with the restaurant's services, so he would be able to make a call, ask for his order and would not miss a single minute of the game.

The innovative nature of this company would allow fans to have a more pleasant trip to the stadium, just like being in the living room at home. Moreover, it is important to consider that members of Morelian society tend to accept new places in the city unconditionally. Therefore, it is not particularly hard to keep their loyalty because they usually go to the stadium every game, but it is important to give them a great service.

A high percentage of the fans who go to this area, like to meet people in the stadium to drink, to get together with their friends, or just to say hello to acquaintances and, sometimes for them, the game is just the second option.

For every business to be successful, it is essential to have experienced people around, people who can be trusted, with morals, honesty, leadership and creativity. If the company finds the way to survive during the first years in business, then growth will become easier. To reach this goal, it is necessary to have an excellent financial plan.

As a new company, it is a strict requirement to have a great strategic plan. The company should know where it is heading; what its main goal is; how to work; and define its human, material, technical and financial resources. Finally, the company needs to find a way to make sure that its mission, vision, principles and action strategies are put into practice.

INTRODUCCION

Los difíciles tiempos en los que vivimos han llevado a crear una cultura de constante desarrollo profesional, de superación, de búsqueda de oportunidades, de sacar agua de las piedras. Así es el día a día para la mayoría de los mexicanos, donde las oportunidades disminuyen y la competencia aumenta. Y como desde tiempos remotos las sociedades han tenido que “acostumbrarse” al mundo en el que les tocó vivir, hoy no es la excepción. Para ser una persona económicamente productiva, hay dos opciones: una es trabajar para una empresa, y la otra es trabajar por cuenta propia, mediante el autoempleo o emprendiendo un negocio nuevo.

Los planes de negocios constituyen un aspecto esencial para un individuo o un grupo de trabajo que pretenden llegar a formar una empresa o para quienes ya están dentro de una y la quieren encausar en una dirección más positiva.

Pero elaborar un plan de negocios no es sencillo, se debe seguir una serie de pasos en estricto apego a un orden. El modelo de plan de negocios para micro y pequeña empresa, del Doctor Oscar Hugo Pedraza Rendón, editado por el Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, ha servido como guía de este trabajo y como un soporte fundamental en aspectos técnicos, pero evidentemente cada trabajo tiene sus propias matices, su interpretación, los objetivos definidos por el autor, y claro, dependiendo del tema, se va adecuando conforme a las características del mismo.

Mediante este trabajo se determinará la factibilidad técnica, económica y financiera de establecer un restaurante dentro de un estadio de fútbol, para lo cual se han desarrollado varios puntos que van explicando el porqué de la decisión de implementar este negocio, con qué recursos contaremos, cuánto tiempo se necesita para cada actividad, cómo demostrar que este tipo de servicio será innovador y marcará una

diferencia en el mercado y tendrá un impacto en el consumidor, cuáles serán las estrategias a efectuar para cumplir con la misión de la empresa, entre muchas otras cosas.

Tener bien establecida una meta, saber hacia dónde vamos y qué es lo que se busca, ayuda a dar el primer paso en la elaboración del plan de negocios. Si lo viéramos desde el punto de vista estrictamente del proceso administrativo, diríamos que estas son las fases de previsión y planeación, donde se definen los planes y acciones a seguir para lograr los resultados esperados, donde se realiza un autoanálisis para ver en dónde estamos parados en relación a los competidores y a nosotros mismos en determinado momento, donde se establecen vínculos comerciales con otras empresas que nos permita tener relaciones sólidas en aras de encontrar ventajas competitivas.

Para saber qué terrenos estamos pisando, es indispensable estudiar y analizar una serie de situaciones que nos permitan conocer el comportamiento de la industria o el servicio que se pretende implementar. Aquí también se presenta un análisis de los sitios donde el territorio es virgen y qué tan factible es ofrecer el servicio en Morelia en relación con otras ciudades.

El análisis de mercado es parte primordial del plan de negocios, y dentro de éste existen una serie de estudios e investigaciones que ayudan a determinar el segmento de mercado al que se pretende llegar, el comportamiento del mismo, las expectativas de la demanda y diversas estrategias básicas en la operatividad del negocio, mediante las cuales se fijan precios, se estimen ventas, se efectúen las labores de publicidad y promoción, y se definan los canales de distribución para hacer llegar el producto o servicio al consumidor final.

Los materiales y suministros con que debe contar la empresa para operar se mencionan a detalle en el plan de negocios, así como los procesos de producción, las innovaciones tecnológicas a las que se recurrirá para estar a la vanguardia en el ámbito que nos corresponde, y con esto lograr una ventaja competitiva. Una buena ubicación del

negocio es imprescindible y por eso se justifica el estudio de macro y microlocalización, sobre todo este último, en el estadio Morelos, sitio donde también se aprovechan las instalaciones con las que cuenta dicho inmueble.

Para darle forma a todas las ideas que surgen en el plan de negocios y que se van haciendo realidad conforme va avanzando el tiempo, es necesario tener una estructura organizacional bien definida de la empresa. Para tal fin, se ha determinado el personal necesario para hacer operar el restaurante los días de partido, se definen fechas y funciones ordenadas secuencialmente para tener listo el inicio de operaciones, se ven detalladamente aspectos organizacionales y la parte legal del negocio, los trámites necesarios para que todo esté en orden, y se presenta el organigrama de la empresa.

Aunque todas las etapas del plan de negocios son importantes, la parte financiera cobra una relevancia superlativa porque es allí donde se determina si es factible o no hacer la inversión. De nada serviría tener un plan perfecto, imaginando un negocio redondo, si a la hora de traducir eso a los números, no se encontrara rentabilidad y no se tuviera liquidez. En este apartado se incluyen aspectos tan importantes como las inversiones iniciales de los socios y otros inversionistas, el financiamiento requerido, la elaboración de presupuestos, de estados financieros, así como cálculos de rentabilidad y análisis de sensibilidad. En este trabajo también se presenta la fundamentación de la hipótesis mediante la cual se comprueba lo innovador que es el servicio, en función de las condiciones actuales del mercado. A través de un análisis de diecisiete estadios de México, de los cuales solamente dos cuentan con un servicio similar al que se pretende instaurar en Morelia, se puede observar la falta de explotación de este mercado.

Las comparaciones no siempre son odiosas, si se hace ante los mejores y con el fin de prosperar. Por tal motivo, también se ha hecho un análisis de los estadios más modernos de Europa y Norteamérica, que

nos presenta la más alta calidad en el servicio de restaurante-bar dentro de un estadio.

La parte teórica de este Plan de Negocios va acompañada de diversas gráficas, tablas e ilustraciones que, lejos de ser un simple complemento, refuerzan el tema al que hacen alusión. De esta manera, se pretende abarcar todo lo necesario y un poco más para lograr la presentación de un plan de negocios completo, veraz, funcional y sobre todo, que cumpla con su objetivo, el cual se define a continuación.

OBJETIVO GENERAL

El objetivo que se ha planteado es el siguiente: Determinar la viabilidad técnica, económica y financiera para establecer un restaurante-bar dentro del estadio Morelos, en la capital michoacana.

JUSTIFICACIÓN

El haber realizado este proyecto de inversión como trabajo de tesis para titulación obedece principalmente a dos cosas: la primera es que, de acuerdo a las experiencias vividas en los más de dos años que estuve cursando la Maestría en Administración, pude percatarme que el objetivo de la gran mayoría de los compañeros al cursar sus estudios de postgrado en el área administrativa era el de “aprender a administrar”. Dicho término puede sonar muy trivial, sin embargo varios de ellos tenían licenciaturas en ramas tan diversas como la medicina, sistemas computacionales, agronomía, música, etc., con lo que podemos deducir (y corroborar después de escucharlos) que muchos ingresaron a la Maestría en la búsqueda de fortalecer sus conocimientos administrativos para emprender un negocio. Las herramientas que hemos aprendido aquí seguramente serán de gran utilidad cuando llegue el momento de aplicarlas en la vida laboral y ¿por qué no?, también en la vida cotidiana. El segundo factor que consideré fue más que nada la detección de una oportunidad de negocio, al percatarme de la necesidad de modernizar el concepto “asistencia a un partido de fútbol”. Como aficionado de años a este deporte y de asistencia al estadio Morelos, me di cuenta que uno de los pocos servicios que se han quedado estancados con el paso de los años es el del consumo de alimentos y bebidas dentro del inmueble, que se sigue haciendo de manera tradicional, cuando en otros países se le da mucho más importancia a este sector del público que en ocasiones hasta equipara el gasto del boleto con el gasto que hace consumiendo dentro del estadio.

Al tener la oportunidad de asistir a varios estadios de primer nivel alrededor del mundo -no sólo de fútbol, sino también de otros deportes profesionales- y ver la calidad de sus servicios y el atractivo que representa tener uno o varios restaurantes (así como tienda oficial del equipo, bares, etc.) adentro, surgió la inquietud de ¿porqué no hacerlo en México? Por supuesto que las condiciones económicas, políticas,

sociales y culturales en cada país son diferentes, la respuesta del cliente no siempre será la misma, el presupuesto del equipo, su popularidad, su momento deportivo influyen, pero esto es justamente lo que se detalla en el trabajo para concluir la factibilidad del proyecto.

ANTECEDENTES

Desde muchos años atrás, una de las industrias más lucrativas en territorio mexicano ha sido la de los espectáculos, que abarca cine, teatro, conciertos, deportes y otro tipo de eventos que llaman mucho la atención de la gente. Sin embargo, de todos los mencionados, es el deporte, y muy en especial el fútbol, el que más vende, el más popular, el que llega a todo tipo de gente. Es preciso señalar que la popularidad del fútbol ha ido en aumento conforme pasan los años. Primeramente fue un deporte que únicamente era del gusto de cierto sector social de la población, después comenzó a gustar a todo tipo de sociedad, pero seguía siendo visto como un deporte 'machista'. En los últimos años, se ha vuelto de lo más común ver en los estadios de fútbol a mujeres de todas las edades y de todas las clases sociales. En el estadio puedes encontrarte a un niño, a un joven, a un hombre o a un anciano; puedes ver a un obrero, a un empleado, a un ejecutivo o al dueño de una empresa; es posible que encuentres a alguien que venga de un pueblo, a alguien de la ciudad o incluso a varios extranjeros.

El tipo de gente que va a un estadio de fútbol ha ido variando, ya no es el deporte al que solamente asistía la gente del pueblo. Pero lamentablemente la oferta no se ha adaptado al cambio. Todas las diversidades que había en torno al fútbol siguen siendo las mismas de hace 25 ó 30 años en la mayoría de las canchas de la primera división mexicana. Yo asisto al fútbol cada quince días desde que tenía 6 años y lo que allí se me ofrece sigue siendo la cerveza, los cacahuates, las tortas de carnitas, las garbanzas, las papas fritas, los refrescos o en todo caso una pizza, que un vendedor ha estado cargando desde una hora antes de que ese alimento sea ingerido.

La experiencia de un espectador al asistir a un partido de fútbol no es y no tiene porqué ser la misma ahora, que hace treinta años. Así como han cambiado los uniformes, se han encarecido los jugadores, se transmiten todos los partidos por televisión o hasta por Internet e

incluso hasta han sufrido modificaciones algunas reglas del juego, así también debe cambiar la sensación del aficionado en el estadio. Hay que ofrecerle más. Más comodidad, más diversidad, más placer. La situación del fútbol profesional en la actualidad no va acorde con la calidad que se le ofrece al cliente (aficionado) en el estadio, al menos en lo que a nuestro país se refiere.

En otras latitudes la historia es muy diferente. Los primeros estadios en innovar estableciendo un restaurante dentro de sus instalaciones fueron los del fútbol americano y el béisbol en Estados Unidos y Canadá, principalmente el Skydome de Toronto, que impactó al mundo en 1989 por la espectacularidad de un escenario nunca antes vista, ya que contó con un techo retráctil, un hotel dentro del estadio, teatro, un centro de acondicionamiento físico y, por supuesto, varios restaurantes y bares, incluyendo el mundialmente famoso Hard Rock Café, que se instaló en este recinto deportivo. Posteriormente se produjo este fenómeno en Europa y los grandes clubes de fútbol han invertido enormes cantidades de dinero para la remodelación de sus estadios, de tal manera que ahora ya es de lo más común encontrar estas áreas sofisticadas y confortables en prácticamente todas las “casas” de los equipos importantes. De hecho, hay casos de equipos que en los últimos años han crecido mucho en lo deportivo, pero que cuentan todavía con estadios no tan funcionales y modernos. El ejemplo más palpable es el del FC Sevilla, equipo que ocupó durante diecisiete meses el primer sitio de la clasificación mundial de clubes, pero cuyo estadio es viejo y obsoleto. Por eso ya anunció las obras para el “Nuevo Sánchez Pizjuán”, mismo escenario, pero con una cara totalmente opuesta. Dentro de esas mejoras y adaptaciones, por supuesto que está el contar con un área VIP y al menos dos restaurantes dentro del estadio.

En México hay algunos cosas, pero muy pocos en el fútbol profesional. Dentro del estadio Azteca, existe un restaurante de la cadena “Freedom”, conocida a nivel internacional. Éste se encuentra a la altura de la media cancha, por lo que la vista para los privilegiados que vean

desde allí un partido, es excepcional. Sin embargo, esto no es suficiente para las necesidades del fútbol moderno, en el que hay un gran entorno detrás de lo que es en sí el espectáculo deportivo, y más si se trata de un caso aislado y sabemos que la mayoría de los estadios del país tienen aún muchas cosas por mejorar.

De hecho, existe una categorización de estadios que implementó la Unión Europea de Fútbol Asociado (UEFA) para determinar cuáles son los que cumplen con todos los requisitos y las exigencias que demanda este Organismo continental cuando designan la sede de un importante evento futbolístico, como una final de Liga de Campeones, de Copa UEFA o de Copa Europea de Naciones.

La máxima calificación es de cinco estrellas y, según una investigación llevada a cabo por el diario deportivo mexicano "*La Afición*" (Agosto 2006), ninguno de los estadios de Primera División cumpliría con los diecinueve requisitos que demanda la UEFA y por lo tanto no obtendría las cinco estrellas.

A nivel general, la industria de lo que se pudiera llamar *Construcción de nuevos estadios* ha crecido muchísimo en los últimos años. Y a nivel particular, dentro de ese crecimiento está implícito el del establecimiento de restaurantes y bares en los estadios.

Para dar una idea de la magnitud de este fenómeno, entre el 2008 y 2009, se están construyendo y/o inaugurando 123 estadios en el mundo, de los cuales 95 (la inmensa mayoría) serán de fútbol. Entre los restantes 28, encontramos escenarios para deportes olímpicos (incluyendo el ultra moderno estadio Olímpico de Beijing 2008), pistas de carreras, arenas de básquetbol, así como escenarios de rugby y fútbol americano.

De la cantidad mencionada anteriormente, solamente tres corresponden a México y realmente las obras están un poco retrasadas. Guadalajara, Monterrey y Torreón son las tres ciudades mexicanas que están en vías de estrenar estadio.

Se espera que este fenómeno siga creciendo en los próximos años, pues con las innovaciones tecnológicas del presente e inminentemente del futuro, las demandas cada vez mayores de una exigente sociedad, la ya comprobada etiqueta de *gran negocio* que es el deporte, entre otras cosas, cada vez los estadios serán más modernos y confortables, y tarde o temprano llegará el día en que todos los estadios de primera división en México, tengan al menos su restaurante, su bar, y una tienda oficial del equipo. Como ese día llegará, considero que es preciso adelantarnos a los hechos e ir considerando la oportunidad que esto representa en la ciudad de Morelia.

CAPÍTULO I

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

1.1 PLANES DE NEGOCIOS

El plan de negocios es un documento que ayuda al empresario a analizar el mercado y planificar la estrategia de un negocio (*Nassir Sapag Chain, Criterios de Evaluación de Proyectos, 1995*)

El plan se utiliza tanto para una gran empresa como para un pequeño emprendimiento. En distintas etapas de la vida de una empresa es necesario establecer a través de un documento los aspectos esenciales de proyectos que pueden estar relacionados con: lanzamiento de nuevos productos, mejorar los productos existentes, cambiar o ampliar locales para aumentar la capacidad de producción, respaldar un pedido de crédito o interesar a un socio potencial.

"El plan de negocios posibilita a través de un documento reunir toda la información necesaria para valorar un negocio y establecer los parámetros generales para ponerlo en marcha". (*Nassir Sapag Chain, 1995*)

En el documento se establece la naturaleza del negocio, los objetivos del empresario y las acciones que se requieren para alcanzar dichos objetivos. Es similar a un mapa de "rutas". Debe ser capaz de guiar al empresario a través de un laberinto de decisiones de negocios y alternativas para evitar "caminos equivocados" y "callejones sin salida".

La implementación de un proyecto no depende sólo de una "buena idea", también es necesario demostrar que es viable desde el punto de vista económico y financiero.

En el plan de negocios predominan los aspectos económicos y financieros, pero también es fundamental la información que está relacionada con los recursos humanos, las propuestas estratégicas, comerciales y operativas.

Los Propósitos

La ventaja de un plan de negocios es que facilita la interpretación de las distintas circunstancias donde se van a desarrollar las actividades de la empresa. Teniendo en cuenta la complejidad y dinámica de los mercados actuales, ninguna empresa puede crecer y competir sin tener en cuenta las variables que intervienen y realizar un análisis integral para verificar si el emprendimiento es o no factible. Por otra parte es necesario señalar que siempre está presente en todo negocio el riesgo y la incertidumbre asociados con el éxito o fracaso del mismo. La planificación contribuye a resolver un número importante de problemas que tienen las pequeñas y medianas empresas, como por ejemplo:

- Falta de capital de inversión y acceso a las fuentes de financiamiento.
- Prever situaciones que afectan la rentabilidad.
- Introducir en forma eficaz nuevos productos y servicios al mercado.
- Establecer y aplicar normas de producción y control de calidad.
- Falta de estrategias de marketing.

Las razones por las que se decide realizar un plan de negocios son:

- Verificar que un negocio sea viable desde el punto de vista económico y financiero antes de su realización.
- Detectar y prevenir problemas antes de que ocurran, ahorrando tiempo y dinero.
- Determinar necesidades de recursos con anticipación.
- Examinar el desempeño de un negocio en marcha.
- Tasar una empresa para la venta.
- Conducir y buscar la forma más eficiente de poner en marcha un emprendimiento.
- Respalda la solicitud de crédito a una entidad financiera.

Es importante organizar la información teniendo en cuenta a quién va dirigida y tratar que sea lo más completa posible para que cumpla el objetivo propuesto.

No se debe olvidar que un plan de negocios es un valioso instrumento que sirve para reflexionar sobre los asuntos críticos de un emprendimiento, ayuda al empresario a comunicarse con inversionistas, socios, empleados, etc. y se utiliza como un documento de consulta permanente para medir los avances de un negocio.

El plan de negocios es una herramienta de gestión sujeta a una revisión permanente, porque la realidad donde actúa la empresa tiene la particularidad de ser por naturaleza, dinámica y cambiante.

Definición del negocio

Cuando se ha seleccionado una idea como iniciativa para desarrollar un negocio, la misma debe responder a una necesidad o deseo actual o potencial de los consumidores. Ese es el objetivo fundamental.

Las personas compran bienes o servicios para satisfacer una necesidad o un deseo. Por ejemplo: alimentos (pan, carne, frutas, etc.); tener más confort en el hogar (electrodomésticos, muebles, etc.); esparcimiento (cine, teatro, viajes); transporte (automóviles, aviones).

Detectar esas necesidades y deseos se convierten en oportunidades de negocios y el empresario busca la forma más conveniente de satisfacerlos.

En primer lugar, el empresario debe definir en qué negocio (sector industrial) se encuentra el producto o servicio que va a desarrollar.

Esto requiere tomar distancia entre lo que uno hace cotidianamente, para ver si "es" lo que realmente "parece que hace". No es un juego de palabras sino que se busca el mejor enfoque y el más creativo posible para direccionar los negocios.

Los métodos para satisfacer necesidades pueden ser muchos y diferentes. Como son también diferentes los consumidores.

Por ello hay un sinnúmero de interrogantes que un emprendedor debe encontrar las respuestas.

¿En cuál segmento de mercado estoy?. ¿En cuál quiero estar?. ¿A qué clientes quiero atender?. ¿Con cuáles bienes o servicios?. Mi vocación y mis aptitudes, ¿hacia cuál mercado me impulsan?. ¿Cómo va a crecer ese sector en los próximos años?. ¿Qué estoy haciendo para ingresar en él?. Un negocio es mucho más que un producto o servicio. Por eso es necesario contar con un Plan, que obligue a pensar, investigar y trabajar en forma estratégica sobre el negocio y no actuar solamente sobre la base de la intuición.

La Misión

La misión es el enunciado que hace el empresario de lo que va a hacer y para quién lo va a hacer (*Saporosi Gerardo, Clínica Empresarial, 1997*)

La misión de una empresa queda definida por tres componentes:

- a. **¿Qué vendemos? (oferta).**
- b. **¿A quién se lo vendemos? (demanda).**
- c. **¿Porqué nos eligen a nosotros? (ventaja competitiva).**

Al construir un plan de negocio alrededor de una misión bien concebida, la compañía podrá usar sus recursos limitados más efectivamente.

En otras palabras, una misión ayuda a que la compañía pase de "tratar de hacer las cosas bien" a "hacer lo correcto".

El atractivo de un "sector del mercado" es el que determina la rentabilidad de la empresa. El objetivo estratégico de un empresario es encontrar esa "porción de mercado" donde va a actuar la empresa y va a ejercer una influencia directa sobre los precios, los costos y la inversión requerida para entrar y mantenerse en el negocio y comprobar la viabilidad del mismo.

Los factores clave para el éxito

No existe una forma fácil de determinar si un producto o servicio tendrá éxito. Hay muchos factores que inciden en el éxito o fracaso de un negocio. Existen algunos elementos que son claves y es necesario tomarlos en cuenta para que la empresa funcione y sea rentable:

- Es primordial que el producto o servicio satisfaga una necesidad.
- La calidad y el precio deben ser los adecuados.
- Buscar ser líder en el mercado.
- Comprar a precios competitivos.
- Saber hacer las cosas mejor que los otros.
- Tener solvencia financiera.
- Estar en una buena ubicación.
- Ofrecer un producto/servicio innovador.

Un error que se comete con frecuencia, principalmente por parte de aquellas personas que se inician en la actividad empresarial, es realizar un negocio similar a otro que le fue bien; y no se dan cuenta que esa reproducción de actividades trae como consecuencia un achicamiento en los beneficios, porque se está repartiendo el mismo mercado en un número mayor de negocios.

Hay dos preguntas fundamentales que se deben responder:

- a. ¿Cuál es el factor clave del negocio que pienso desarrollar?
- b. ¿Qué diferencia tengo con los demás y que sea significativa?

Es imprescindible distinguirse de los demás con ideas innovadoras, desarrollar una buena imagen a través de la calidad de los productos, los servicios al cliente, el diseño del envase, etc.

Análisis Estratégico

El análisis estratégico abarca una serie de estudios basados en la información existente sobre el entorno competitivo donde se desempeña la empresa cuyo objetivo es formular una estrategia empresarial.

Se evalúa el ambiente interno de la empresa que comprende sus "fortalezas" y "debilidades", que incluyen los recursos humanos, técnicos, financieros, etc.

Se analiza el contexto de la empresa, con sus posibilidades de desarrollo de mercado (producto/servicios) y las alternativas que ofrecen mayores perspectivas de crecimiento rentable constituyen las "oportunidades"; y por otra parte se evalúan las "amenazas" que representan un obstáculo para su crecimiento.

Lo importante es poder percibir de qué manera el contexto ejerce algún impacto sobre la empresa, cómo controlarlos, y tratar de convertir las debilidades y las amenazas en fortalezas y oportunidades respectivamente o por lo menos neutralizarlas.

Los objetivos

El objetivo establece un resultado que permite cerrar la distancia entre la situación actual y un estado futuro deseado.

Los objetivos deben ser realistas y alcanzables. Se deben cuantificar y medir. Tienen que ser alcanzables y accesibles para quién se lo proponga.

A medida que se van logrando los objetivos, es necesario establecer nuevas metas o modificar objetivos ya definidos en función de los cambios que se producen en los negocios.

La formulación de objetivos debe cumplir con algunos requisitos esenciales:

- Establece un único resultado a lograr (aumentar la producción un 10 % el año próximo).
- Comienza con un verbo de acción (lograr, aumentar, participar, desarrollar, etc.).
- Tiene una fecha límite para su cumplimiento.
- Debe ser lo más específico y cuantificable posible.
- Es coherente con la misión de la empresa y con los demás objetivos que se establezcan.
- Deber ser factible de alcanzar, para no provocar frustración y falta de motivación.

Las estrategias

Estrategia es “la adaptación de los recursos y habilidades de la empresa al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas”. (*Saporosi Gerardo, Clínica Empresarial, 1997*)

La estrategia es el camino que la empresa debe recorrer para alcanzar sus objetivos. Toda estrategia es básicamente estrategia competitiva. Desde el punto de vista de los objetivos estratégicos se podrá optar por todo el mercado o una parte del mismo, y desde la óptica de las ventajas competitivas existentes, las alternativas serían la diferenciación o el control de costos.

Michael Porter ha resumido tres tipos generales de estrategias llamadas genéricas o básicas, que proporcionan un buen inicio para abordar luego diferentes estrategias de desarrollo y crecimiento.

- a. **Liderazgo general en costos:** Esta estrategia se basa fundamentalmente en mayor productividad y hace hincapié en la posibilidad de ofrecer productos y servicios a un precio bajo.

- b. **Estrategia de diferenciación:** Esta estrategia consiste en adicionar a la función básica del producto algo que sea percibido en el mercado como único y que lo diferencie de la oferta de los competidores.
- c. **Concentración o enfoque de especialista:** El objetivo de esta estrategia es concentrarse en la atención de las necesidades de un segmento o grupo particular de compradores, sin pretender abastecer el mercado entero, tratando de satisfacer este nicho mejor que los competidores.

Esta última estrategia permite lograr liderazgo de mercado dentro del segmento-objetivo y es la más aconsejable para los micro y pequeños empresarios.

Otros aspectos teóricos a considerar

Aquí veremos algunas de las metodologías útiles para comenzar y estructurar formulación de proyectos.

Desde el más general de los puntos de vista, la disciplina de "Introducción a la Formulación de Proyectos" es una actividad intelectual encuadrada en las conocidas como "ciencias cognitivas" o "ciencia del conocimiento". Esta disciplina está teniendo cada vez mayor difusión debido al agotamiento del método de las "recetas", especialmente en el campo de la metodología, por lo que aquí no veremos las formas de hacer un buen proyecto, sino que intentaremos evaluar la factibilidad del mismo, mediante una reflexión sobre los procesos mentales y cognitivos, racionales y lógicos, evolutivos y contextuales, que implican la realización de un proyecto.

El intento de exponer cómo se pretende plantear la confección de este proyecto desemboca en cuestiones de metodología, es decir: explicar cómo es la lógica del proceso mismo de formulación de un proyecto (en cuanto a sus pautas, pasos, etapas, etc.), e irlo ejemplificando paso a paso, capítulo a capítulo, con el tema principal de esta tesis.

En consecuencia, toda exposición acerca de una metodología para elaborar proyectos debe resolver, por lo menos, dos problemas: a) definir criterios para caracterizar y separar las diversas etapas o componentes del proyecto, y b) brindar lineamientos para establecer una secuencia lógica y/o cronológica entre sus diversas etapas.

Existen tres conceptos que se siguen cronológicamente en este trabajo para llevar a buen término el proyecto:

- 1) El **proceso** de elaboración del proyecto
- 2) El **diseño** del proyecto
- 3) La **formulación** del proyecto

La noción de *proceso de elaboración del proyecto* abarca la totalidad de las acciones que se desarrollaron para hacer este trabajo, destacando principalmente la investigación y el análisis de los datos empleados. El concepto "proceso de elaboración de un proyecto" engloba, como veremos inmediatamente, a los otros dos, el diseño y la formulación.

Con el término *diseño del proyecto* se hace referencia a la adopción de estrategias metodológicas para resolver el problema o encarar la cuestión elegida para el proyecto, de tal manera que es la etapa que tiene mayor peso metodológico, porque se seleccionan los objetos de estudio, los datos a recolectar y los métodos que sustentarán o explicarán los hechos.

Finalmente, cuando hablamos de *formulación del proyecto* nos referimos a cómo producir y regular la información más adecuada obtenida para avanzar eficazmente en la ejecución del proyecto. Además, requiere cumplir con el deber administrativo de la entidad o autoridad evaluadora de presentarlo bajo cierto formato, en un dado plazo, redactado de cierta forma; en este caso, bajo los lineamientos que exige la Universidad Michoacana.

Es preciso tener presente que la investigación es un proceso sistemático y ordenado que no puede hacerse a la ligera. Para que una investigación sea exitosa, se deben seguir ciertos procedimientos y técnicas que facilitan y ayudan a obtener el máximo provecho y éxito en cada uno de los estudios que se realizan.

Cada investigación tiene sus particularidades, de modo que no se deben imponer estrictas reglas que limiten la libertad a la hora de investigar; sin embargo, es necesario seguir ciertas normas y recomendaciones que son herramientas para desarrollar estudios ordenados y útiles.

En este espacio hago énfasis en la importancia que tiene realizar correctamente el marco teórico. Para que nuestra investigación sea más precisa y clara, y tenga resultados más eficaces, debe haber un buen marco teórico (también llamado marco referencial o marco conceptual), cuyo propósito es dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar un determinado problema.

Es también de suma importancia definir el alcance que tendrá la investigación que se va a realizar, que es precisamente el tipo de estudio a desarrollar y puede tratarse de una investigación exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa. En este caso se trata de una investigación explicativa, ya que mediante este tipo de investigación, que requiere la combinación de los métodos analítico y sintético, se trata de responder o dar cuenta de los porqué del objeto que se investiga.

Se está investigando el estado actual de los estadios del fútbol mexicano y poniéndolo en paralelo con grandes escenarios de Estados Unidos y Europa. Partiendo de ello, se consigue ubicar la situación del Estadio Morelos en comparación con el resto de los estadios del fútbol mexicano. Esta parte de la investigación es importante porque aquí justamente se identifica la posibilidad de implementar el negocio,

considerando varios factores que se detallan a fondo en los capítulos de que consta la tesis.

La implementación del concepto de restaurante en un estadio ocurre bajo uno o varios de los siguientes supuestos:

- 1) Cuando el equipo que juega en dicho inmueble goza de tanta popularidad que le es necesario ofrecerle servicios innovadores a sus hinchas.
- 2) Cuando el equipo comienza a tener resultados positivos en lo deportivo, y surge la necesidad de tener un estadio con mejores servicios para que esté al nivel que exigen las autoridades en partidos internacionales o en finales.
- 3) Cuando el equipo opera con un margen de utilidad lo suficientemente amplio para reinvertir en este tipo de proyectos, aunque no se lo demande la gente.
- 4) Por cuestiones de imagen institucional
- 5) Cuando se detecta que el estadio se está haciendo viejo y obsoleto, y es necesario comenzar a remodelarlo o a modernizarlo.
- 6) Por la necesidad de generar, durante un partido, ingresos extraordinarios a los que genera el equipo por venta de entradas.

Cómo hacer frente a esta problemática:

Es elección tanto del club como de los posibles inversionistas, la manera en la que se puede solucionar esta problemática, dependiendo de la ubicación y la capacidad del estadio, la zona donde se pretenda construir el restaurante, el precio de los boletos y del abono, el monto de la inversión, el presupuesto del equipo para la temporada, entre otros factores.

Es importante para tomar la decisión de invertir en un proyecto de este tipo, el intentar visualizar o predecir el futuro, sustentado en un análisis de la situación actual del caso.

Para ejemplificar lo anterior, digamos que en este caso se pretende que el estadio Morelos tenga una zona de restaurante para sus aficionados. La inversión es considerable y se espera que el negocio sea redituable, pero ¿qué ocurriría si después de unos años no hubiese equipo de Primera División en Morelia? El negocio se desplomaría y se vendría abajo.

Por lo anterior, hay que considerar la seriedad de la directiva del equipo, asegurarse de que invertirán en el primer equipo para evitar problemas de descenso, y que han estado operando en números negros para evitar, también, alguna posible negociación con empresarios de otras ciudades que pretendan llevarse al equipo, como lo han intentado en alguna que otra ocasión. Resulta obvio decir que sin fútbol de Primera División sería absurdo tener el restaurante.

Resulta complicado establecer un parámetro para evaluar a los estadios de Primera División en México, pero en general se pueden catalogar de acuerdo a la siguiente tabla, basada en la investigación que se realizó en diversos estadios de la República Mexicana y de Europa, Canadá y Estados Unidos.

ESTADIOS	INSTALACIONES	AFORO	SEGURIDAD	HOSTELERIA
México	***	****	**	*
EU	*****	*****	*****	*****
Canadá	*****	****	*****	*****
Europa	****	***	****	***

T1- Criterios de evaluación basados en la muestra representativa de 27 estadios

En la tabla anterior, encontramos que México se encuentra muy por debajo del nivel de los estadios de las otras tres zonas que fueron objeto de investigación, lo cual tiene cierta lógica en función del PIB de estos mismos lugares, los cuales vemos a continuación:

Unión Europea	16'141,940
Estados Unidos	13'262.070
Canadá	1'273,140
México	811,282

**Datos al cierre del 2006 www.lapatriagrande.net*

Las estrellas son una ponderación que sirve a las Federaciones de Fútbol para catalogar a los estadios. En ese sentido, tenemos un rango del uno al cinco. Cinco estrellas es la calificación más alta en determinado rubro y uno es la más baja. Las estrellas en la tabla son un promedio de las calificaciones de los estadios. Es de llamar la atención que en Aforo, los estadios mexicanos hayan obtenido calificaciones más altas que los europeos, y el motivo es que en Europa hay una gran cantidad de estadios donde juegan equipos de ciudades chicas o incluso pueblos, y el aforo no es muy grande comparado a los estadios de México, cuyos clubes casi siempre juegan en alguna sede con más de un millón de habitantes.

El concepto de Hostelería está marcado con otro color en la tabla, debido a que es justamente éste el que nos indica el comparativo más real en el tema que se está investigando. La hostelería incluye la industria de los bares, restaurantes y hoteles como sus principales componentes. Entonces, es un rubro que se tiene que incluir en dicha tabla porque varios de los estadios que se investigaron cuentan con alguno, o con todos, estos servicios: bares dentro de los estadios europeos, restaurante en alguno mexicano y hasta hoteles de lujo en los estadios de Canadá y Estados Unidos.

Para dar soporte a la investigación y en este caso específico al plan de negocios, es necesario tener una visión a largo plazo, una idea de cómo será el futuro. En un negocio el pasado no sirve, se puede estar arriba y

al otro día abajo, pero precisamente para evitar esos altibajos, el tener una visión es fundamental.

La evolución del deporte a nivel general, del fútbol a nivel particular y de todo lo que rodea a esta disciplina, es notoria y va de la mano con la evolución misma de la humanidad, en el aspecto tecnológico, social, intelectual, económico, entre varias ramas más. Por eso, en el pasado ir a un partido de fútbol era eso y nada más, asistir y regresar a casa. Hoy, es todo un rito del cual se han encargado los equipos y la afición, vinculados por una palabra clave: mercadotecnia.

El papel que juega la mercadotecnia como una conexión entre una empresa y un individuo es cada vez más importante. La tendencia ha ido en constante aumento y no se espera ningún tipo de retroceso en ese sentido, al contrario, muchos especialistas en el tema señalan que el mañana será un mundo maduro, llenos de clientes exigentes y con ganas de experimentar con las marcas, como lo señaló el mercadólogo Dipak Jain, decano de *Kellogg School of Management*, de la Universidad Northwestern de Chicago.

Para otros expertos, el mañana es aquí y ahora. Hoy el consumidor tiene las riendas y las empresas deben estar atentas a lo que quieren sus cada día más sofisticados clientes. Ante este panorama, la tendencia es apuntar a cuáles serán los escenarios futuros de consumo teniendo en cuenta que girarán en torno a la experiencia total y al seguimiento del ciclo vital de los clientes.

Ya se han empezado a apuntar las tendencias que moldearán la forma de vender y consumir en los próximos 20 años, entre las que se cuentan los cambios demográficos, la exigencia de experiencias integrales por parte de los consumidores y su mayor control de los productos.

Ahora se deberá pensar en dónde estarán los consumidores y medir su tamaño y su capacidad de consumo. Por ejemplo, México necesitará ir más allá del mercado estadounidense. El segundo gran asunto es que no estaremos vendiendo productos o servicios, sino **una completa**

experiencia para el consumidor. El tercero, la elección. Los consumidores quieren elegir.

En realidad parte del panorama que se espera acerca del mercadeo están basadas en cuestiones que ya están sucediendo, pero lo ideal es que nos vayamos adecuando a esa forma de pensar, a pensar en que el consumidor querrá tener el control al crear sus experiencias, a que el camino del éxito en las empresas estará en crear un mayor compromiso entre el cliente y la marca. Por las expectativas que hay acerca del futuro, seguramente nos iremos acostumbrando a un estilo de vida que en algún momento será imperceptible para nosotros, pero las nuevas generaciones lo verán como algo extraño o anticuado. Parte de ese estilo tendrá que ver con un mundo consumista, globalizado, tecnológico, competitivo y tal vez demasiado complejo para lo que ahora podemos imaginar.

Como parte de la planeación que tenemos que ver al hacer un plan de negocios, está considerar al precio como un factor de decisión, tal vez el más importante. Con la creciente irrupción de compañías de bajo costo altamente eficientes, ¿cómo harán para tener éxito las que ofrecen un precio más alto? La respuesta es segmentando el mercado. Se necesita crear productos 'premium' y 'estándar' bien diferenciados e ir facilitando a los miembros del mercado masivo que alcancen ofertas de mayor nivel. Es como poner a prueba al consumidor. La mercadotecnia tendrá que enseñar al consumidor sobre el valor del producto, no sólo su precio final.

El futuro de la mercadotecnia es crear segmentos de mercado de tamaño individual. Necesitas mostrarle al cliente que lo que le ofreces es exclusivo para él. Nike, por ejemplo, ya ha implementado la modalidad de que el cliente diseñe sus propios tenis. Esto indica que habrá que seguir al cliente y no al producto, que las compañías deben acompañar a cada persona en los distintos momentos de su vida. Se cambia el foco del ciclo del producto al ciclo vital del consumidor.

Ahora parece imposible, pero el futuro de la mercadotecnia está en crear segmentos de mercado de tamaño individual. Necesitas mostrarle al cliente que lo que le ofreces es exclusivo para él. Es un reto enorme, pero es la manera en la que las empresas tendrán que enfocar sus estrategias si quieren sobrevivir.

Los tres sectores que están proyectados para ser los más fuertes del mañana son: las industrias de medios y **entretenimiento**, seguidas de todo lo que tenga que ver con el bienestar o la salud, y el turismo y el ocio. La gente cada vez comerá mejor y más fuera de casa, además de que querrán estar informados y entretenidos. Ése es el consumidor del futuro. La tarea de la mercadotecnia será crear comunidades de individuos y vincularlas a las marcas.

En ese sentido, una de las labores más importantes de Zona 16 en sus inicios será la de adaptarse a las necesidades del consumidor y, en mayor medida, anticiparlas, pero también será una labor imprescindible el generar en los clientes esa idea de que nuestro servicio tiene un valor intangible, más allá del precio. Esto se logrará con base en el vínculo que se haga con los consumidores, en la lealtad hacia la marca que podamos generar, en hacerles ver que son únicos y que lo que se les ofrece es exclusivamente para ellos.

En párrafos anteriores subrayé dos oraciones, lo cual hice con el fin de demostrar que las opiniones de los expertos en mercadotecnia tienen relación con la justificación de este proyecto.

A continuación lo reproduzco para explicarlo:

“No estaremos vendiendo productos o servicios, sino **una completa experiencia para el consumidor**”. Mi idea de hacer este plan de negocios encuentra su piedra angular en esta frase. Desde que nació en mí la idea de crear este concepto, supe que el argumento más sólido para desarrollar el proyecto era el tener el conocimiento de que los consumidores ya no sólo se conforman con obtener el bien o servicio que desean, sino efectivamente, hacer de esto una experiencia.

La renta de una película ya no se limita a eso. Ahora incluye la venta de palomitas, artículos promocionales sobre la película, juegos de video, música y ofertas de viajes o alimentación, en alianzas estratégicas.

Lo mismo pasa en el estadio de fútbol al asistir a un partido. Ahora, durante los aproximadamente 150 minutos que un espectador esté en el estadio, podrá tomar un café, una copa, pedir a su palco comida japonesa, o una crepa. ¿En qué momento el partido de fútbol pasó a segundo término? Tal vez ni el propio consumidor se da cuenta, pero ya está inmerso en una experiencia que va más allá de lo que esté sucediendo en la cancha.

La otra frase es: “Uno de los tres sectores proyectados para ser los más fuertes del mañana es el de las industrias de medios y **entretenimiento**”. Otra joya que se debe aprovechar, pues al saber que las proyecciones apuntan a que cada vez sea más exigente la vida laboral de las personas, éstas tratarán de encontrar salidas emergentes ante esa situación inminente de estrés, tensión, responsabilidades y un salario promedio. Por eso los tres sectores con mayor proyección son medios y entretenimiento, bienestar y salud, y turismo y ocio. Si lo observamos cautelosamente, veremos que las tres tienen una evidente correlación con actividades anti estrés. Llega un momento en el que vivir para trabajar exige una salida, y el entretenimiento ayuda bastante. También los productos naturales o disciplinas como la meditación o yoga, y obviamente también el salir de la rutina diaria de la ciudad buscando nuevos horizontes.

El sector del entretenimiento engloba a todo lo relacionado con los espectáculos: cine, música, teatro, deportes e incluso actividades culturales. Es entretenimiento porque la gente lo usa justamente como distracción, como parte de sus actividades de esparcimiento, porque no están obligados a seguir este tipo de eventos, sino que, como su nombre lo dice, los entretiene, los saca de la rutina y les hace por unos momentos olvidarse de los problemas laborales.

Cabe señalar que estos pensamientos acerca del futuro de la mercadotecnia se han recabado de fuentes que incluyen opiniones de expertos de esta rama, pero la coincidencia con los argumentos que sustentan este proyecto, nos permite tener un panorama alentador del mismo.

A esto hay que agregarle la ventaja que significa el haber estado en contacto con el medio del fútbol desde hace más de un lustro, lo que ha permitido también entablar relaciones con diversas personalidades del equipo, del deporte federado y autoridades gubernamentales, que quiérase o no, siempre tiene un plus y brinda facilidades en determinados momentos.

Todo lo anteriormente expuesto, aunado a la premisa de implementar estrategias innovadoras que encontraremos desarrolladas a lo largo de este trabajo, será de gran utilidad para lograr el objetivo primordial que es determinar la viabilidad técnica, económica y financiera para establecer el servicio innovador de un restaurante bar dentro de un estadio de fútbol.

1.2 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Como todo negocio tiene su eje principal en la calidad del servicio que ofrece y la clave principal para que una empresa tenga éxito (según varios de los autores más destacados en la materia) es ofrecerle al cliente algo nuevo, es preciso señalar que en este negocio lo que se pretende es realizar algo que la gente nunca ha tenido en la ciudad de Morelia y en otras partes de la República. La carta fuerte en este plan de negocios es la innovación, a través de la cual se procurará penetrar en un mercado virgen, pues lo que se ofrecerá nadie lo había ofrecido antes.

A lo largo de este trabajo se irán detallando algunos aspectos fundamentales e indispensables del negocio, pero para iniciar podemos dar un idea sobre en qué consiste básicamente este plan. El negocio está fundamentado en la carencia de un servicio de restaurant-bar para los asistentes a un partido de fútbol en Morelia, que tiene la ventaja de contar con un club de Primera División. Sin embargo, es importante mencionar que el negocio estará dirigido a solamente un sector de esos aficionados, pues las instalaciones del estadio y el tipo de servicio que se pretende ofertar se adecua únicamente a las personas que acuden a la zona de palcos y plateas, tanto en la tribuna de Oriente como en la de Poniente.

El consumidor de esa zona del estadio Morelos está ávido de tener un mejor servicio después de 19 años de existencia del inmueble, durante los cuales las mejoras en el servicio al cliente han sido mínimas. Por tal motivo, se ha pensado en ofrecerles algo nuevo, de más calidad y de más prosapia. La idea es tener en el restaurante comida y/o cena (según la hora del partido) de alta cocina y un bar con un amplio surtido de bebidas de todo tipo, tanto preparadas como el producto en botella, así como un plus que consista en el servicio a domicilio, que en este caso sería el servicio directo a los palcos. De esta forma, el aficionado tendría que hacer únicamente una llamada para disfrutar de todo lo que

guste en su palco (será una especie de “room service”, que se le puede llamar “PALCO service”)

El grupo de consumidores que pretendemos convertir en clientes asiduos es un grupo específico, tal vez el mercado sea pequeño, pero definitivamente es preferible que se dirija solamente a los aficionados que asisten a palcos y plateas que abrirlo a todos los espectadores, pues eso acarrearía problemas de logística y sobre todo, no sería un servicio vendible, pues tenemos que ubicarnos en la realidad de que la gente que acude a zona general y preferente no tiene los recursos para consumir en un tipo de restaurante como el que se quiere instalar.

Si consideramos que lo que le vamos a ofrecer al cliente es un servicio, entonces es fundamental precisar que las innovaciones y la modernidad consistirán en aplicar las más actuales y eficaces técnicas de servicio al cliente, antes de pensar en aplicar cierta tecnología, pues en realidad son pocos los elementos tecnológicos a utilizar. Eso sí, se implementará el mejor y más efectivo sistema computacional posible, que sea el óptimo para el negocio, diseñado exclusivamente para este fin. Lo demás es más que nada concentrarse en tener un distintivo de modernidad y de innovaciones en servicio. Buscar el control más eficaz, los mejores canales de distribución, lo mejor en recursos humanos, la mejor publicidad, la mejor post venta, en fin, pero éstas son características del servicio, no de tecnología de producción. Con ese plus que se ofrezca en el servicio, se podrá tener una ventaja competitiva.

1.3 MISIÓN Y OBJETIVOS

La definición de la misión es un tema fundamental para el desarrollo y el futuro de la empresa. Debe ser establecida por los directores o gerentes y ser transmitida hasta el personal jerárquicamente inferior de la empresa. Sin una misión establecida o con una misión confusa, el elemento humano de la empresa estará trabajando para un fin que tal vez ni él mismo sepa cuál sea, o para un fin que él imaginó en su mente en determinado momento, y la empresa no llevará ningún rumbo ni ninguna dirección, pues mientras el compañero está trabajando para su “misión imaginaria”, otro colega lo hará con otro fin, o incluso lo hará sin perseguir ningún fin más que el de cobrar su salario. Por eso toma tanta relevancia este tema.

MISIÓN:

Hacer del restaurante un lugar en el que el aficionado encuentre un motivo, más allá del fútbol, para asistir al estadio, trabajando siempre con honestidad, valores y un desarrollo sustentable.

OBJETIVOS:

- Asegurar la calidad en el servicio al cliente.
- Ser vanguardistas en aspectos de valor agregado.
- Estar en constante innovación de acuerdo a como se vaya desarrollando la industria del restaurante.
- Extender a otros estadios de Primera División de México el concepto del restaurante de lujo.
- Establecer un vínculo con la sociedad mediante programas de apoyo a gente necesitada, sin ningún fin de lucro ni intereses personales o conveniencias de carácter político.
- Fortalecer el sentido de pertenencia de todos los empleados del restaurante.

-Promover el apoyo al equipo local vendiendo productos con nombres alusivos al club, o con imágenes de los jugadores. Para esto es necesario establecer vínculos sólidos con la directiva.

-Asegurar una operación autofinanciable y considerar como premisa la reinversión.

PRINCIPIOS

-Ofrecer un buen ambiente de trabajo en el que se trate a los empleados y compañeros con respeto y dignidad.

-Aceptar la diversidad de género, raza, estatus social o preferencia sexual como componente esencial de nuestra manera de trabajar.

-Aplicar los más altos estándares de calidad en el servicio y apoyados por nuestros proveedores.

-Cuidar el medio ambiente.

-Trabajar con entusiasmo para proyectar esa imagen hacia el cliente.

-Fomentar la capacitación y el desarrollo laboral de los empleados.

-Identificar el concepto de rentabilidad como algo básico para el desarrollo de la empresa.

-Compromiso con nuestros clientes para que tengan la seguridad de consumir únicamente cosas saludables.

-Que el cliente tenga en mente a nuestra empresa.

-Que el cliente se sienta cómodo y relajado en nuestro restaurante.

1.4 EVENTOS IMPORTANTES EN LA HISTORIA DEL PROYECTO

La ventaja más importante al elaborar un proyecto es que siempre habrá una evolución. Un proyecto nace, y va creciendo, se va desarrollando. Entonces, cada palabra, cada idea que se añada a un proyecto, lo hará más completo y más enriquecedor, siempre y cuando esos conceptos aporten algo nuevo o diferente a lo que ya se tiene.

Hay ciertos momentos que han sido o serán claves en la historia del proyecto, mencionados a continuación en orden cronológico:

-La concepción del proyecto: Éste es un evento importantísimo en cualquier proyecto y se genera incluso antes de que haya un solo renglón escrito sobre el mismo. Constituye el momento en el que se idealiza algo cuyo paso siguiente es empezar a ponerlo en práctica. Y es, lógicamente, el punto de partida del plan de negocios, como lo fue con el mejor negocio de la historia y también con el que fracasó más rápidamente.

-La constante lluvia de ideas y su renovación: Durante la elaboración del proyecto, han surgido ideas muy valiosas que ayudan definitivamente a ir madurando el contenido del mismo. Después de que surgen, puede darse el caso de que se pulan o se renueven conforme va tomando forma el plan de negocios.

-Afinar detalles: Aún teniendo un plan ya elaborado y sistematizado, siempre es importante revisar periódicamente lo que se está haciendo, de manera que se puedan pulir ciertos detalles que a veces son imperceptibles pero que pueden ser decisivos en el proyecto.

-Apoyo financiero: Aquí podemos hablar de la importancia que es “vender” el proyecto. De nada habrán servido semanas, meses o incluso años de trabajo si no se consiguen los recursos financieros necesarios para llevarlo a cabo.

-Puesta en marcha: Es éste el fin que se persigue desde un inicio. El llevar a la práctica lo que durante mucho tiempo fue teoría. Y una vez

que el negocio ande, comenzarán a surgir eventos que vuelvan a marcar su historia.

1.5 ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Las alianzas estratégicas son tan indispensables para un negocio que pueden significar la punta de lanza para hacerlo crecer o, si no se tienen, lo pueden dejar estancado en relación a los competidores.

Cada alianza estratégica es independiente de otra, tiene objetivos y fines propios, características individuales y las ventajas o desventajas de las mismas varían en tamaño y en importancia.

OBJETIVOS

Con Monarcas Morelia: Esta relación es fundamental para el proyecto. La principal razón es que el negocio se instalaría dentro de un inmueble que, se puede decir, es la casa del equipo de primera división Monarcas Morelia.

Esta alianza es tan importante que de ella depende el arribo de nuestros clientes al establecimiento. De la gente que lleve el Morelia al estadio saldrán los consumidores que tenga el restaurante.

Para que esta alianza estratégica tenga beneficios mutuos para ambas partes es necesario:

- Establecer puntualmente los derechos y obligaciones de cada parte, con las responsabilidades y limitantes definidas para evitar un mal uso de la imagen del club o del restaurante.

- La venta de productos del equipo dentro del restaurante y la publicidad del restaurante por parte del equipo será un acuerdo de cooperación entre ambas partes.

- Si bien el funcionamiento del estadio depende del club, es importante resaltar que es autónomo en algunos aspectos de su operatividad, lo cual nos obliga a definir todos esos puntos en una labor conjunta con el Lic. Jesús Alanís Cornejo, Director General del estadio.

Con el Gobierno del estado de Michoacán:

El Gobierno es propietario del inmueble, de tal manera que los trámites para el arrendamiento del sitio donde se pretende instalar el restaurante se tienen que ver con la instancia correspondiente, que es la Dirección de Patrimonio del Estado.

Objetivos:

Establecer un acuerdo con el propietario del estadio Morelos para obtener el permiso de hacer adaptaciones sobre su inmueble, en primera instancia.

Considerar que los costos de esas adaptaciones corran a cargo del Gobierno, como propietario del estadio.

Lograr la aceptación del Gobierno como arrendatario del sector del inmueble y fijar un contrato con duración mínima de tres años y la preferencia para renovarlo cada vez que se cumpla el plazo establecido.

Con los patrocinadores de Monarcas Morelia:

Las alianzas estratégicas con los patrocinadores tienen como objetivo el explotar aún más los ya de por sí favorables convenios entre éstos y el club.

Coca-Cola/Powerade: Lograr un acuerdo de cooperación entre nuestra empresa y Coca-Cola, cuyo beneficio principal será la venta exclusiva de estos productos en el restaurant-bar, y para nosotros, adquirirlos a consignación o al costo mínimo.

LG: Otra marca líder a nivel mundial, que patrocina a Monarcas desde hace casi 7 años. La alianza estratégica permitirá que sea la principal proveedora también del restaurante en cuestión de tecnología, en los ramos de: aparatos electrodomésticos, informática, telefonía móvil y aire acondicionado.

Cinépolis: Es importante contar con el apoyo de la empresa michoacana más importante en América Latina. Aún cuando no hay mucha relación entre un cine y un restaurante dentro de un estadio de fútbol, el acuerdo se puede dar en publicidad mutua.

Cerveza Sol: Al igual que en el caso de Coca-Cola, venta exclusiva de este producto (patrocinador del Morelia desde hace una década) dentro del establecimiento.

Iusacell: Lograr un acuerdo con Iusacell para que los ejecutivos del restaurant tengan un contrato con esta compañía y sobre todo, que los aficionados puedan hacer sus pedidos gratis si cuentan con un Iusacell.

La Voz/Provincia: Si bien son socios comerciales y no patrocinadores de Monarcas, es importante establecer un vínculo con los dos periódicos más importantes del estado, que redundará en beneficios de publicidad y promoción.

Con los proveedores de la empresa:

Sabemos que un club de fútbol es mucho más que eso, con una estructura organizacional propia de una empresa, así que el Morelia tiene un sinnúmero de proveedores cuyo giro no tiene nada que ver con el fútbol. De esos proveedores, algunos pueden serlo también del restaurante, y aprovechar los beneficios que esto conlleva.

Objetivos:

En el caso de los proveedores foráneos, se mejora el aprovechamiento de las redes de distribución, ya que el hecho de ser proveedores del Morelia, implica un desplazamiento a esta ciudad con cierta constancia, situación que se puede aprovechar para beneficio de las actividades administrativas y operacionales del restaurante.

1.6 FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS DEL NEGOCIO

Es muy común y práctico utilizar la herramienta conocida como FODA, que no es otra cosa que las siglas de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Esta herramienta permite realizar un diagnóstico de manera rápida, clara y sencilla para obtener una visión general de la situación estratégica de la empresa.

Mediante el análisis FODA podemos visualizar el panorama que se le presentará a un negocio nuevo, pues desde la planeación del mismo se pueden vislumbrar las fortalezas y debilidades del negocio, que constituyen la perspectiva interna del mismo. Asimismo, se prevén factores externos que puedan afectar, ya sea positiva o negativamente, la situación de la empresa, y se expresan como oportunidades y amenazas del entorno.

El objetivo principal de un análisis FODA es la toma de decisiones y es evidente que para tomar una decisión a nivel gerencial es necesario tener todos los elementos con que se cuenta ordenados y clasificados, de tal manera que para hacer un buen análisis es indispensable identificar perfectamente qué puede representar un factor externo y qué un factor interno, es fundamental distinguir lo que puede ser bueno para el negocio y lo que puede ser malo y, finalmente, diferenciar lo relevante de lo irrelevante. Una vez que se han identificado esas variables, será mucho más sencillo hacer la clasificación adecuada de todos los puntos que se considerarán en la gráfica.

FORTALEZAS -Es un servicio totalmente innovador. -El fútbol es un negocio redituable y la gente viene sola.	OPORTUNIDADES -Se puede lograr un rápido posicionamiento de mercado. -El Gobierno está apoyando la creación de nuevas empresas.
DEBILIDADES -Está muy segmentado el servicio. Es decir, sólo es accesible para un pequeño segmento de mercado. -Rotación de personal	AMENAZAS -Factores externos, como el clima y el desempeño del equipo. -Obstáculos para la expansión

T2- Análisis FODA

ANÁLISIS FODA A DETALLE

FORTALEZAS:

-Es un servicio totalmente innovador.

Se dice que una de las claves para que un negocio sea exitoso es ofrecer al cliente algo que nadie más le ofrece, y es mucho mejor si NUNCA se lo han ofrecido.

El servicio de restaurante dentro del estadio Morelos es algo totalmente inédito y seguramente siendo la novedad es más factible tener éxito, pues la gente tiende a aceptar las nuevas ideas, siempre y cuando estén bien estructuradas.

-El fútbol es un negocio redituable y la gente viene sola:

En México a nivel general y en Morelia, particularmente, el fútbol es el espectáculo más lucrativo que pueda existir. Es un fenómeno social importantísimo y precisamente esa importancia que le da la población la podemos convertir en una fortaleza, considerando que la asistencia a nuestro restaurante dependerá de la motivación que tenga la gente de ir al estadio y, generalmente, ésa es muy alta.

DEBILIDADES:

-Está muy segmentado el servicio; es decir, sólo es accesible para un pequeño segmento de mercado.

Tenemos que ubicarnos en que nuestro universo es de 10,203 personas distribuidas de la siguiente manera: 7,502 en palcos y plateas y 2,701 en zonas de prensa y lugares reservados, considerando que la zona de palcos y plateas estuviera llena, lo cual ocurre no más de 3 veces al año (cuando visita América, Guadalajara o Cruz Azul). En los restantes 14 partidos, la expectativa sería menor, dependiendo de cada caso.

-Rotación de personal:

Únicamente se disputan 17 partidos por año, esto implica que necesitamos contratar personal que esté dispuesto a laborar solamente 17 días al año. Claro, para ellos será como un trabajo extra de fin de semana, pero aún así ese método de contratación puede traer dificultades para bajar la rotación del personal, pues no sentirán el empleo como algo constante y seguro.

OPORTUNIDADES:

-Se puede lograr un rápido posicionamiento de mercado:

Penetrar en determinado mercado siempre es complicado para nuevas empresas. Sin embargo, el estar dentro del estadio ya es una ventaja de ubicación muy importante, así como la exclusividad de ser el único establecimiento operando allí dentro, de tal manera que al consumidor le bastará con estar allí la primera vez para que su mente asocie siempre al restaurante con el estadio.

-El Gobierno está apoyando la creación de nuevas empresas:

Esta es una oportunidad para cualquier persona que esté preparando un proyecto de plan de negocios, ya que el Gobierno en sus tres niveles (Federal, estatal y municipal), incentiva a todos los nuevos y jóvenes

empresarios mediante estímulos fiscales, capacitación, guías empresariales, asesorías, entre otras cosas.

AMENAZAS:

-Factores externos como clima o el desempeño del equipo:

Ya se ha mencionado que la cifra esperada de clientes depende de la afluencia de espectadores a cada partido, o sea que es variable. Y los dos factores principales para que la gente acuda o no, son, en este orden:

Primero, el paso del equipo. Tiene mucha lógica. Si va bien, la gente va, y si el equipo anda mal, las tribunas se vacían.

Después, está también el factor clima, que puede ahuyentar gente independientemente del paso del equipo. Se ha visto muchas veces que la lluvia o el frío son motivos de deserción de aficionados en un campo de fútbol.

-Obstáculos para la expansión:

Este plan de negocios está orientado a crecer en el mediano y largo plazo. Para hacer una expansión, es necesario haber tenido primero un resultado favorable en el plan inicial, que en este caso es Morelia. Ante esta situación, corremos el riesgo de que antes de tomar la decisión de expandirnos, otros empresarios copien la idea y la introduzcan en otros estadios, simplemente con otra razón social.

1.7 OPORTUNIDAD PARA REALIZAR EL NEGOCIO

Es evidente que la decisión de elaborar un plan de negocios parte de la premisa de detectar una buena oportunidad para llevar a cabo ese negocio, en la cual deben estar implícitos aspectos tan importantes como la satisfacción de una necesidad del mercado, la innovación, la incursión en un territorio virgen y un buen aprovechamiento del apalancamiento financiero.

Se considera una buena oportunidad de negocio cuando coexisten las necesidades de los potenciales consumidores, la posibilidad de crecimiento de la empresa, la diversificación en el servicio ofertado y el respaldo financiero y gubernamental que tendrá el proyecto.

Hay una ventaja competitiva que se puede lograr con esta empresa y consiste básicamente en sacar el mayor provecho dependiendo del punto de vista con que se vea la competencia. Al ser un restaurante dentro de un estadio de fútbol, se competiría en dos ramas diversas:

- Competencia con la industria del restaurante: Aquí tenemos una ventaja competitiva. Ningún otro restaurante de Morelia ofrece un servicio que incluya ver un partido de fútbol de primera división en vivo mientras el cliente degusta sus platillos favoritos, en un entorno propicio para el espectáculo que se está disfrutando.
- Competencia con los estadios de fútbol: Son relativamente pocos los estadios que cuentan con esta clase de servicio. Entonces, si diferenciamos nuestro servicio comparándolo al resto de los estadios de México, también tendremos la ventaja competitiva de que al acudir a este inmueble, no sólo se verá un partido de fútbol, sino que se creará toda una experiencia para el aficionado.

CAPÍTULO II

SERVICIOS

2.1 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

Un servicio es un bien intangible que puede ofrecerse a alguien para satisfacer una necesidad o deseo.

A pesar de que los servicios tienen muchas similitudes con los productos, ya que ambos consisten habitualmente en todo aquello que pueda comercializarse incluyendo objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas, la distinción principal es la calidad de intangible que se le da a un servicio, y objeto físico a un producto. (Pedraza, 2002)

En este caso particular, hablamos de que un restaurante-bar ofrece productos tangibles (alimentos y bebidas) pero en sí todas las actividades propias del restaurante quedan englobadas en la categoría de servicio, cuya definición, según Kotler, es la siguiente:

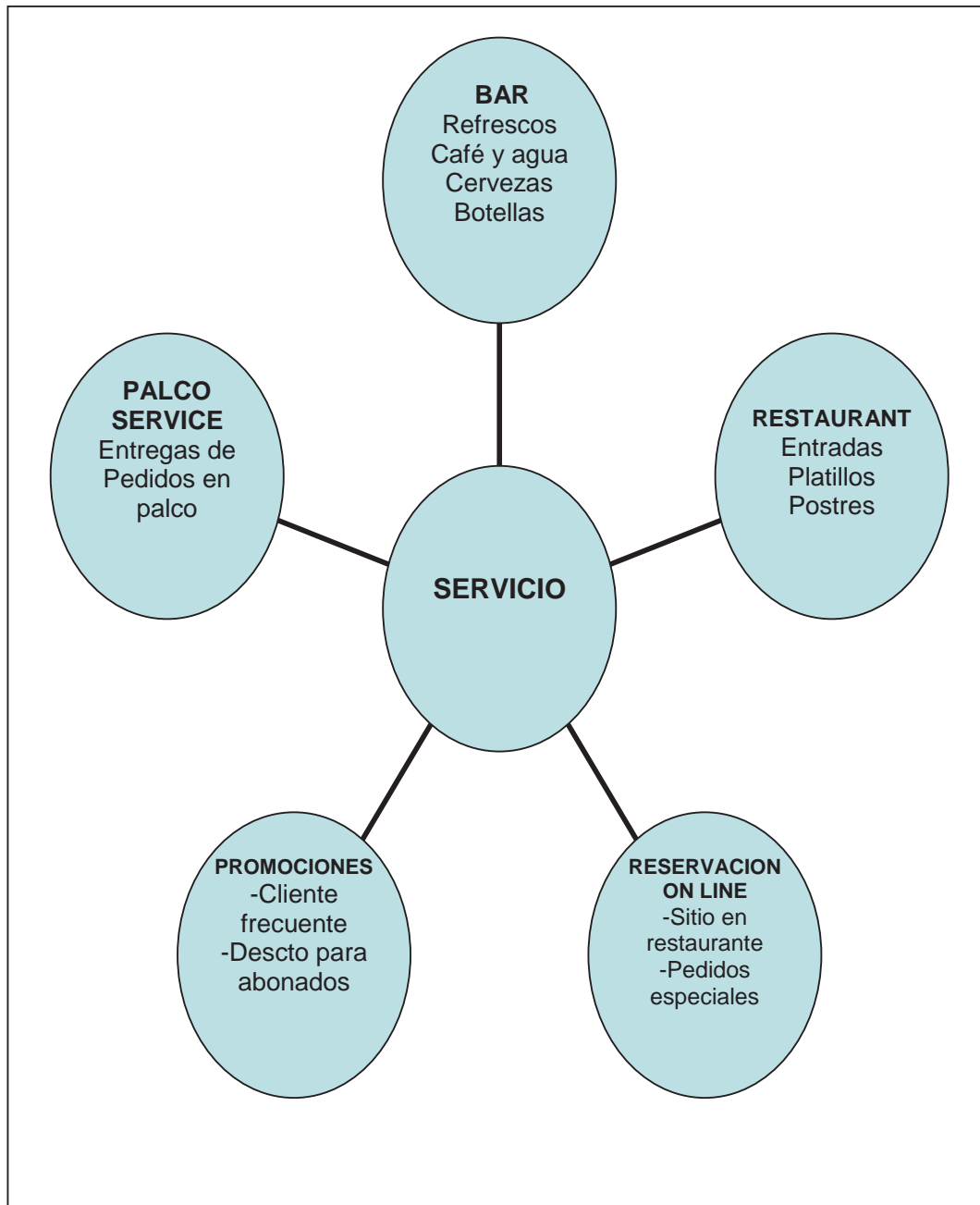
“Se puede decir que un servicio es un todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra y que es esencialmente intangible y no da como resultado propiedad alguna. Su producción puede o no vincularse a un producto físico”.

En el restaurante-bar se ofrecen bienes tangibles (como un platillo o un refresco), pero la clave es que esos bienes no resultan en una propiedad para el consumidor. Su consumo es inmediato, por lo que se está vendiendo es el hecho de comer o beber en el sitio. Estar en ese lugar es principalmente lo que se vende.

Existe una clasificación de productos que abarca tres grupos (bienes no duraderos, bienes duraderos y servicios), pero los bienes que se ofrecen en el restaurante-bar son de consumo inmediato.

A través de la siguiente gráfica se puede apreciar la diversidad de servicios que se ofrecen en el restaurante-bar, que van desde un café

hasta la posibilidad de reservar en línea un lugar especial para, por ejemplo, comer en el estadio dos horas antes del partido.



G1 - Áreas que abarca el servicio a ofertar

SERVICIOS

1) RESTAURANTE

El restaurante ofrece un menú dividido en tres secciones:

- Entradas: Abarca botanas, tapas frías, tacos dorados, nachos.
- Platillos: Sopas, ensaladas, pastas, comida japonesa, baguettes, hamburguesas, carnes de res y pollo.
- Postres: Helado, flan y pie.

2) BAR

En el bar se pueden encontrar todo tipo de bebidas:

- Refrescos
- Servicio de cafetería
- Agua embotellada
- Cerveza
- Botellas nacionales e importadas

3) PALCO SERVICE

Es un plus en el servicio consistente en “entrega a domicilio”, en la cual desde un palco el cliente realiza una llamada al restaurante pidiendo un platillo o bebida determinada, y el personal encargado se lo llevará hasta su palco en no más de 30 minutos.

4) PROMOCIONES

- Cliente frecuente: una membresía del restaurante permitirá a los portadores de la misma disfrutar de descuentos y precios especiales, para favorecer la lealtad del cliente.
- Descuentos para abonados: Como parte del vínculo con el club, habrá dos precios en la carta de alimentos y bebidas. Uno será el precio normal, y otro, evidentemente inferior, será con descuento para los aficionados que tengan el “Bono Monarca”.

5) RESERVACIÓN ON LINE

-Sitio para el restaurante:

En la página oficial del Morelia, www.fuerzamonarca.com, habrá un vínculo con el restaurante para que por ese medio electrónico los

aficionados puedan reservar un lugar antes, durante o después del partido de fútbol. Lo anterior, para llevar un mayor control considerando la posibilidad de grandes concurrencias.

-Pedidos especiales:

También por medio de la página de Internet, los clientes podrán hacer pedidos especiales hasta 24 horas antes del partido con un precio pre-establecido de pedido mínimo para que a la hora que el cliente establezca, esté su pedido en su palco. Esto ayudará al restaurante y al bar a tener programados estos pedidos, lo cual hará más funcional el servicio.

Cuando no hay partido, evidentemente los servicios tangibles de restaurante, bar y servicio a palcos no estarán disponibles, pero todos los días el cliente podrá acceder a la página de internet y allí ver promociones y hacer reservaciones.

Otro aspecto a considerar y que está ligado a la calidad del servicio que se va a ofrecer, consiste en el mantenimiento del inmueble cuando no hay partidos, ya que en promedio se juega un partido cada quince días. Considerado que el propietario del inmueble es el Gobierno del Estado y ellos tienen personal de limpieza y de mantenimiento que laboran todos los días, el plan de negocio incluye el llegar a un arreglo con las instancias gubernamentales para que nos apoyen con este servicio ya que el restaurante será parte del estadio. En cuanto a los costos de energía eléctrica y agua potable, por ejemplo, están considerados en el capítulo de la parte financiera de este proyecto.

2.2 EL VALOR DISTINTIVO CON LA COMPETENCIA

Debido a que por la naturaleza del negocio no existe propiamente uno con características similares al que se le pueda catalogar como “competencia”, el valor distintivo que busca la empresa consiste más bien en ofrecer al cliente servicios de valor agregado para que fomente su fidelidad.

Se puede decir que para el restaurante-bar, la competencia seremos nosotros mismos. En la medida en la que se mantengan estándares altos de calidad en el servicio, precios accesibles, atención personalizada entre otras ventajas, los clientes seguirán consumiendo. Por el contrario, si no se les ofrecen y se les renuevan constantemente esos beneficios extras que ellos buscan, de nada servirá no tener competencia porque seguramente dejarán de asistir al restaurante.

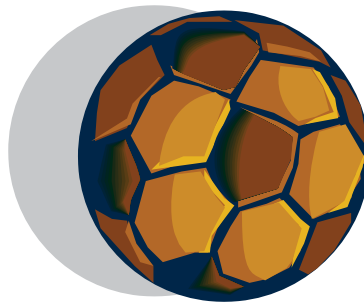
Aún cuando por la naturaleza del negocio sea complicado definir con total precisión a la competencia, se puede decir que existen dos tipos de competidores: uno será un competidor del sector industrial y el otro un competidor de la plaza donde se va a establecer la empresa. En el primer caso se trata de los restaurantes que están establecidos en la ciudad pero no en un estadio. El segundo tipo de competidores es el de las personas que no poseen un restaurante, pero que venden sus productos caseros en el estadio. Para muchos de estos vendedores, su mayor fuente de ingresos se da cada quince días que asisten al estadio, de tal forma que no es intención de la nueva empresa el acabar con este tipo de vendedores, generalmente de escasos recursos, y que llevan toda una vida desarrollando esta actividad comercial, simplemente se trata de diferenciar nuestros productos, y se puede hacer, en primera instancia, por la zona del estadio donde estará el restaurante, que es una zona más cara que donde operan los vendedores, y también por el tipo de producto, porque su labor es la de pasar por las gradas ofreciendo frituras y bebidas, cuando el menú del restaurante será mucho más amplio.

Aún cuando en el caso de los productos, hay muchas características que les pueden generar un valor distintivo (como la seguridad de su uso, su durabilidad, su reparabilidad y el diseño), tratándose de servicios, también se pueden enumerar ciertos criterios que pueden ser fundamentales:

- Entrega: En un restaurante-bar los tiempos son vitales. Por eso resulta fundamental que el cliente reciba su pedido de una manera rápida, eficaz y personalizada.
- Diferenciación del personal: Un cliente satisfecho siempre regresa. Y uno de los principales motivos por el que un cliente quede satisfecho es porque ha recibido un buen trato, así es que la cortesía, credibilidad, simpatía y responsabilidad de los empleados puede marcar un valor distintivo muy importante.
- Funcionalidad: Todo lo concerniente a la operatividad del negocio y en específico al momento clave del encuentro entre cliente y empresa, debe estar siempre regido por la funcionalidad y comodidad del mismo. Los clientes deben encontrar en todo momento funcional el negocio y parte fundamental es el sentirse cómodos en el restaurante. Aquí podríamos incluir la decoración, que le de al lugar un ambiente propicio, que en este caso será con un tema futbolístico al estar dentro de un estadio.
- Asesoría: Siempre es importante que el cliente encuentre un apoyo en el momento que lo necesite, estando en contacto con el negocio, ya sea física o virtualmente. Los empleados deben estar capacitados para asesorar a los clientes en cualquier duda que ellos tengan, sobre el servicio, sobre las instalaciones o sobre alguna ubicación.

- Imagen: Abarca lo que es el logo con el cual se pretende que la empresa sea identificada por los clientes, también el spot publicitario que se renueva parcialmente y un mensaje o frase permanente que favorezca el posicionamiento de la empresa en la mente del consumidor.

La otra casa del Morelia



11- Imagen o logotipo del restaurante

2.3 EVOLUCIÓN Y CICLO DE VIDA

Kotler señala cuatro etapas críticas de la vida de un producto: Lanzamiento o introducción, crecimiento, madurez y declinación. Afortunadamente para este caso, también aplica para una empresa de servicios este ciclo de vida, por lo que se puede emplear el modelo de Kotler a las necesidades que tenemos para este plan de negocios.

El servicio que se va a ofrecer está dentro de la **etapa de introducción**, ya que esto se evalúa tomando como referencia la existencia de otros servicios similares en la zona donde se está evaluando establecer el negocio.

En toda la República Mexicana existen dos establecimientos de este tipo, pero en la ciudad de Morelia no lo hay, de modo que habrá que “introducir al mercado” de la capital michoacana a lo que conlleva tener este nuevo servicio a su disposición mediante estudios de mercado, difusión, publicidad, entre otras estrategias.

Etapas de introducción:

En esta etapa, el negocio debe establecer los cimientos para que en un futuro se consolide dentro del mercado. Es de vital importancia cuidar todos los detalles de una publicidad bien estructurada para informar a los clientes potenciales sobre el restaurante-bar.

Es común que en esta etapa el volumen de ventas no sea tan alto porque los consumidores apenas están conociendo y familiarizándose con el servicio que se les ofrece.

A manera de complementariedad para este tema, se da a continuación una breve explicación de las otras tres etapas que conforman este proceso, sabiendo de antemano que la etapa de introducción es la que nos compete en esta fase del plan de negocios.

Etapas de crecimiento:

Sucede cuando el servicio ya goza de una aceptación en el mercado y se puede apreciar en el aumento en las ventas y utilidades. Esta etapa se debe de aprovechar para estrechar las relaciones con los consumidores, si bien es en la siguiente donde se hace evidente ese lazo.

Las características más comunes de la etapa de crecimiento son las que se refieren al acaparamiento de otro segmento de mercado y al aumento de la competencia, aunque ya se mencionó que en este caso no existe formalmente un competidor de las mismas características.

Etapa de madurez:

Esta etapa se caracteriza por la importancia que adquiere la imagen de la marca, que aunado a la lealtad de los clientes, hacen más sólida a una empresa. Para ello es necesario implementar tácticas de mercadotecnia bien elaboradas y maximizar los esfuerzos para un mejor mensaje publicitario.

Etapa de declinación:

Sucede que como en todos los ámbitos de la vida, llega un momento en que se la curva de declinación se vuelve inevitable. Lo novedoso o espectacular que llega a ser un servicio, pasa a convertirse en costumbre y en algo común para el consumidor, que después encontrará la manera de “saciar” sus necesidades de tener algo nuevo e innovador. Ese proceso en el que al cliente ya no le es tan atractivo el servicio, suele expresarse en una declinación en el volumen de ventas, si bien no es un síntoma de fracaso ni una alarma de quiebra porque existen ciertos métodos para enfrentar esta etapa.

2.4 ESTRATEGIA DEL SERVICIO

Existen diversas estrategias para llevar de una manera eficiente el proceso que se analizó en el capítulo anterior, consistente en la evolución y ciclo de vida.

Cada estrategia tiene ciertas características que, lógicamente, harán que se elija a la que mejor se adapte al momento y las necesidades de cada empresa.

Estrategias para la etapa de introducción:

Existen cuatro estrategias para la etapa de lanzamiento del producto o servicio, que son las siguientes:

- a) Estrategia de espumación rápida
- b) Estrategia de espumación lenta
- c) Estrategia de penetración rápida
- d) Estrategia de penetración lenta

Las características de estas cuatro etapas pueden observarse en la siguiente tabla:

ESPUMACION RAPIDA: -Precio elevado -Gastos de promoción elevados -El mercado no conoce el servicio -Se espera una competencia potencial y es necesario crear preferencia de marca	ESPUMACION LENTA: -Precio elevado -Escasa promoción -El tamaño del mercado es limitado -Disposición de pagar precio elevado -La competencia no es inmediata
PENETRACION RAPIDA: -Precio bajo -Gastos de promoción elevados -El mercado es grande -No tiene conciencia del servicio -Existe sensibilidad al precio	PENETRACION LENTA: -Precio bajo -Bajos gastos de promoción -El mercado es grande -Hay elevada conciencia del servicio -Existe alguna competencia potencial

T3- Estrategias para la etapa de introducción. Fuente

Esta tabla sirve para ilustrar claramente que la estrategia más conveniente para este negocio es la de *Espumación Lenta*, ya que el mercado meta reúne todas las características que se mencionan en esta estrategia:

-Es limitado, porque a nuestro negocio únicamente van a tener acceso los visitantes del área de palcos y plateas del Estadio Morelos.

-Tiene conciencia del servicio que se ofrece, porque la ubicación del establecimiento permite que sea visible a todas las personas que transiten por esa zona del estadio desde la primera vez.

-Los compradores están dispuestos a pagar un precio elevado, pues estamos hablando de un servicio dirigido a la clase económica media-alta de la ciudad de Morelia, que es la que acude a esa zona del estadio.

-La competencia potencial no es inmediata, ya que no hay otro estadio en funciones ni otro equipo en la ciudad, así que en todo caso la competencia llegaría con una eventual expansión en otros estadios de la República Mexicana.

Estrategias para la etapa de crecimiento:

A diferencia de la etapa de lanzamiento, no es necesario elegir una estrategia para un determinado tipo de mercado, porque en esta etapa las estrategias se uniformizan con el fin de sostener el índice de crecimiento del mercado, mediante las siguientes medidas:

Estrategias para la etapa de madurez:

Las tres estrategias principales de esta etapa son:

- a) Modificación del mercado
- b) Modificación del servicio
- c) Modificación de la mezcla de mercadotecnia

Estrategias para la etapa de declinación:

- a) Estrategia de continuación
- b) Estrategia de concentración
- c) Estrategia de aprovechamiento

2.5 POSICIONAMIENTO DEL SERVICIO

Tratándose de una nueva empresa con un servicio innovador, se puede decir que ya de antemano, se tiene una ventaja para lograr un rápido posicionamiento en el mercado. Solamente las empresas líderes y exitosas son capaces de dominar el mercado con un posicionamiento absoluto del mismo. Para el caso de este negocio, ser el primero de su tipo ayuda mucho para penetrar en la mente del consumidor (*como aseguran Ries y Trout*), incluso más importante que ser el mejor.

Cuando se hable de un restaurante dentro de un estadio de fútbol, el consumidor inmediatamente asociará a Zona 16 en su mente.

Para nuestro caso, la competencia directa no sería un criterio para lograr un posicionamiento de mercado porque no la hay. En cambio, la diferenciación sí puede ser un factor importante, porque ese posicionamiento que se busca se orienta hacia un nicho de mercado previamente elegido, donde no hay competencia.

Dentro de las actividades a desarrollar por una empresa en su afán de lograr ese posicionamiento, destaca la elaboración de un estudio donde se analicen, una a una, las famosas cuatro P de la mercadotecnia como una estrategia de apoyo para lograr el objetivo, y se le puede incluir una quinta, que es la posventa.

Definición de cada una de las herramientas de la mezcla de mercadotecnia:

Producto: Es un conjunto de atributos (características, funciones, beneficios y usos) que le dan la capacidad para ser intercambiado o usado. Usualmente, es una combinación de aspectos tangibles e intangibles. Así, un producto puede ser una idea, una entidad física (un bien), un servicio o cualquier combinación de los tres. El producto existe para propósitos de intercambio y para la satisfacción de objetivos individuales y de la organización (*American Marketing Association*).

Para lograr penetrar en la conciencia de los consumidores, es necesario ofrecer un producto que contenga las siguientes características:

- Buena calidad
- Diseño atractivo/buena presentación
- Distinción

Precio: es lo que el consumidor ofrece a cambio de adquirir el producto o servicio, o visto desde otra manera, la cantidad monetaria que el empresario pide por la venta de su producto o servicio. El precio está determinado por la oferta y la demanda.

Promoción: es el conjunto de actividades que desarrollan las empresas para comunicar los méritos de sus productos y persuadir a su público objetivo para que compren.

Plaza: consiste en determinar dónde comercializar el producto o el servicio que se le ofrece (elemento imprescindible para que el producto sea accesible para el consumidor). Considera el manejo efectivo del canal de distribución, debiendo lograrse que el producto llegue al lugar adecuado, el momento y en las condiciones adecuadas.

Postventa: plazo posterior a la compra durante el cual el vendedor o fabricante garantiza asistencia, mantenimiento o reparación de lo comprado. También se puede definir como una actividad cuyo fin está orientado a darle un seguimiento a la compra realizada por un cliente.

El combinar efectivamente estas herramientas mercadotécnicas ayudará en gran medida a lograr el objetivo de posicionar al negocio en el mercado. Debe haber coherencia tanto entre sus elementos, como con el segmento o segmentos de mercado que se quieren conquistar, el mercado objetivo de la compañía.

La gestión de la mezcla de mercadotecnia exige que no se modifiquen las cuatro variables tradicionales en el corto plazo, para no alterar el

proceso de planificación y ejecución de estos cuatro conceptos y se puedan satisfacer los objetivos de la organización.

2.6 ANALISIS DE SEGMENTO DE SERVICIOS SIMILARES

Elementos de la estructura de una industria

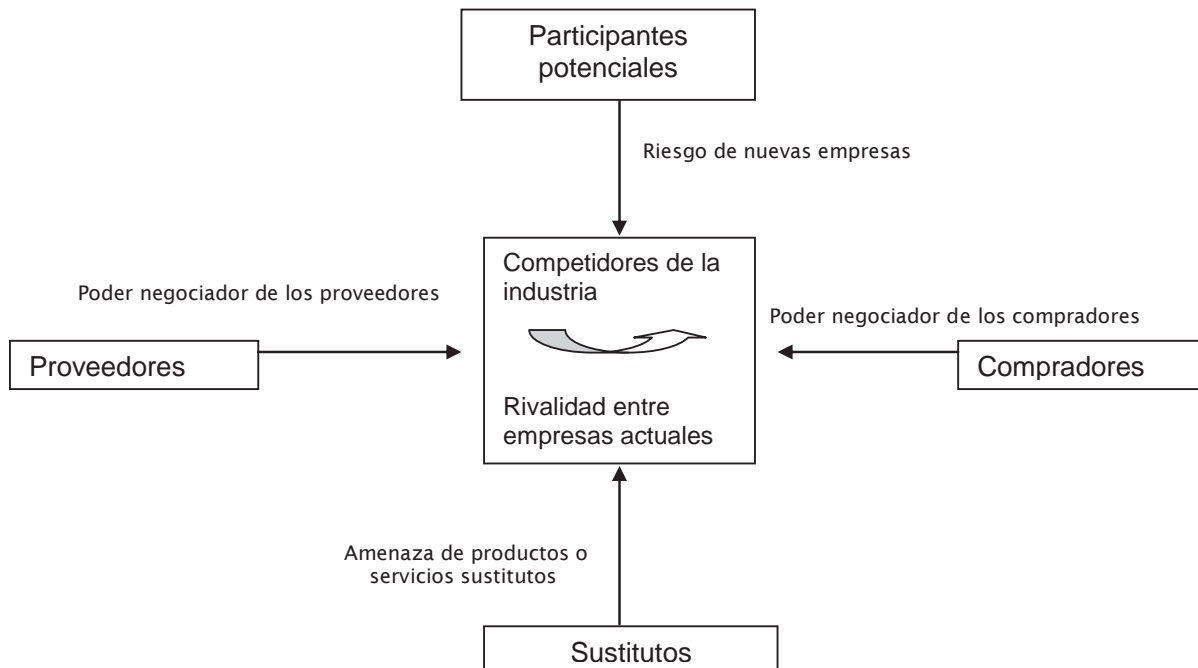
Un paso fundamental para elaborar un plan de negocios es analizar la industria que se va a penetrar, que se va a atacar. En la medida en la que esos análisis nos permitan conocer a profundidad cuáles son las ventajas de determinada industria, sus desventajas, sus oportunidades, sus amenazas, sus líderes, su entorno, etc., tendremos un elemento de apoyo fundamental para saber en dónde estamos parados, qué riesgos tomaremos, cómo podremos pasar de ser “uno más en la industria” a ser aquel “que ataca al líder”.

Para darnos una idea de la importancia que tiene el análisis de la industria, podemos hacer referencia a la frase que dice: “el primer determinante fundamental de la rentabilidad de una empresa es el atractivo de la industria”.¹

Para hacer este análisis, es necesario considerar cinco factores que influirán en la capacidad de las compañías de un sector industrial para ganar en promedio tasas de rendimiento sobre la inversión que superen el costo del capital. Ésos cinco factores son: la entrada de más competidores, la amenaza de los sustitutos, el poder negociador de los compradores, el poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los competidores actuales.

Lo anterior se puede observar más claramente en la siguiente gráfica:

LOS CINCO FACTORES DE LA COMPETENCIA QUE DETERMINAN LA RENTABILIDAD DE UNA INDUSTRIA



G2 - Los cinco factores de la competencia. FUENTE: Kotler, Armstrong (Fundamentos de Mercadotecnia)

Para profundizar más a detalle en estos factores, veremos a continuación los “Elementos de la estructura de la industria”

Barreras contra la entrada:

Economías de escala

Diferenciación de productos

Identidad de marca

Costos cambiantes

Necesidades de capital

Acceso a los canales de distribución

Ventajas absolutas de costos

Curva patentada de aprendizaje

Acceso a insumos necesarios

Diseño de productos patentados baratos

Política gubernamental

Represalia esperada

Determinantes de la rivalidad:

Crecimiento de la industria

Costos fijos (de almacenamiento)/valor agregado

Exceso intermitente de capacidad

Diferencias de productos

Identidad de marca

Costos cambiantes

Concentración y equilibrio

Complejidad informativa

Diversidad de competidores

Intereses corporativos

Barreras contra la salida

Determinantes del poder de los proveedores:

Diferenciación de insumos

Costos cambiantes de proveedores y empresas en la industria

Presencia de insumos sustitutos

Concentración de proveedores

Importancia del volumen para el proveedor

Costo relativo a las compras totales en la industria

Impacto de los insumos en el costo o la diferenciación

Amenaza de integración hacia delante relativa al riesgo de integración hacia atrás por las empresas de la industria

Determinantes de la amenaza de sustitución:

Desempeño relativo de los sustitutos en el precio

Costos cambiantes

Propensión de los compradores a sustituir

Determinantes del poder de los compradores:

Apalancamiento de negociación

Concentración de compradores frente a concentración de empresas

Volumen de los compradores

Costos cambiantes de los compradores en relación con los de las empresas

Información de los compradores

Capacidad de integrar hacia atrás

Producto sustituto

Empuje

Sensibilidad al precio

Precio/compras totales

Diferencias de producto

Identidad de marca

Impacto en la calidad/desempeño

Utilidades del comprador

Incentivos a los decisores

La razón por la cual los cinco factores que hemos mencionado determinan la rentabilidad de la industria es porque influyen en los precios, en los costos y en la inversión que deben realizar las compañías, es decir, en los elementos del rendimiento.

La fuerza de los cinco factores de la competencia depende de la estructura de la industria, es decir, de las características económicas y técnicas de un sector industrial. La estructura de la industria es relativamente estable, pero puede cambiar a medida que evoluciona el sector industrial.

Existen dos puntos muy importantes que se deben considerar cuando se está analizando la estructura de una industria: uno de ellos es

identificar las necesidades del comprador o cliente, y el otro es encontrar el equilibrio entre oferta y demanda.

En lo que respecta al primer punto, es sabido que cualquier industria va creciendo en función de la aceptación de los clientes, y para que los clientes acepten un producto o un servicio es necesario que se les ofrezca lo que ellos necesiten. Además de eso, una empresa debe buscar la forma de obtener un valor para el cliente, pues aunque el sector industrial sea rentable, dentro de ese sector generalmente existirá una competencia entre varias empresas que determinarán (cada una a su manera) la forma de obtener y después de retener un valor grande para los compradores, que conlleve a una diferenciación de los competidores, ya sea mediante precios más bajos o aprovechando el incremento de los costos de los rivales.

- 1) Identificar las principales características económicas del ambiente industrial
- 2) Identificar y evaluar las fuerzas motrices
- 3) Evaluar la fuerza de la competencia
- 4) Evaluación de las posiciones competitivas de las compañías rivales
- 5) Análisis de los competidores: Predicción de los movimientos futuros y de quiénes los darán
- 6) Identificación de los factores clave del éxito
- 7) Conclusiones acerca del atractivo de la industria en general

Sector de servicios de restaurantes y bares

Resulta complicado remontarse a la aparición de los restaurantes como empresas de servicios, pues la necesidad fisiológica del ser humano de alimentarse es propia de la misma naturaleza.

Un restaurante puede ser considerado como un establecimiento cuya finalidad básica es la de proveer al cliente de una comida de primera

calidad, que además supla al alimento que se sirve cotidianamente en el hogar; eso sí, a un costo más elevado.

Cuando se trata de un restaurante-bar, el sitio pasa de ser un lugar de necesidades alimenticias a un lugar de distracción, de esparcimiento, de convivencia; es decir, un territorio social.

El fútbol

Tal vez no haya un tema en el mundo más comentado que el fútbol. Es el deporte universal por excelencia y seguramente todo el mundo ha visto por lo menos un partido de fútbol en su vida, la mayoría ha asistido aunque sea alguna vez a un estadio y un buen porcentaje sigue los partidos de distintas ligas del mundo con frecuencia.

Para hablar de este deporte, podría extenderme más que con la propia tesis, pero solamente para argumentar el por qué abrir el restaurante dentro de un estadio de fútbol, considero conveniente tratar de explicar las magnitudes que alcanza este deporte como fenómeno social.

El evento deportivo más importante del mundo, es la Copa del Mundo, celebrada cada cuatro años, los más altos índices de rating en televisión coinciden con partidos importantes de fútbol o con torneos internacionales de este deporte y la mayoría de los contratos publicitarios más elevados entre los personajes famosos los tienen los futbolistas, aunque también aparecen estrellas del mundo del espectáculo, como el cine, la música o el modelaje.

A nivel mundial

Estadios y clubes con el modelo de restaurante-bar:

Prácticamente todos los equipos profesionales de Estados Unidos cuentan con estadios ultra modernizados, que tienen entre sus servicios innovadores el de restaurante. Las franquicias de fútbol americano y béisbol en Estados Unidos son capaces de demoler sus estadios apenas un cuarto de siglo después de su inauguración.

En cambio, la mayoría de los grandes equipos europeos optan por conservar su estadio y más bien irlo renovando. Por más antiguos que sean los estadios, no ha sido un impedimento para que las obras de remodelación estén orientadas siempre a mejorar la funcionalidad de los mismos. Han apostado por darle a sus seguidores un estadio cada vez más cómodo y funcional, para que se sientan como en su segundo hogar, y parte de esas renovaciones consisten en brindarles el servicio de restaurante, cafetería y bar dentro del inmueble.

Uno de los pioneros en el mundo fue el estadio “Sky dome” de Toronto, Canadá, sede del equipo de béisbol profesional “Azulejos de Toronto”. Este equipo llegó a la Serie Mundial en 1992 y 1993, y uno de los grandes atractivos de ese evento era el estadio del equipo canadiense, que además del restaurante contaba en ese momento con un hotel, algo inusual y espectacular para la época.

Para dar una idea de lo que es el concepto idóneo (o que al menos se acerque a ello) de un estadio moderno, están los siguientes ejemplos:

ROGERS CENTRE (anteriormente SKYDOME)

Toronto, Canadá

Capacidad: 60,000 espectadores

Equipo: Azulejos de Toronto

Inauguración: 3 de junio de 1989

Es uno de los tres principales atractivos turísticos de la ciudad de Toronto.



12,13,14,15 - Estas fotos muestran el área exclusiva de miembros, el restaurante y el bar del Rogers Centre de Toronto, Canadá.

Los aficionados pueden adquirir una membresía o abono VIP que incluya todos los partidos de la temporada, lo que les da derecho preferencial en el uso del restaurante, pero también hay paquetes para cinco partidos o más, en caso de que alguien no quiera asistir a todos los partidos de la campaña.

En el mismo escenario canadiense hay un *lounge* de vinos, con más de sesenta variedades de todo el mundo y además cuentan con personal capacitado para ayudar al cliente a seleccionar el vino ideal para su paladar.

El restaurante ofrece cena buffet, tomando en cuenta que los partidos generalmente son en horario nocturno. El chef es el mismo de los mejores restaurantes de Canadá, lo que habla del compromiso del equipo con los clientes, de la calidad del servicio que les dan a los aficionados de su equipo.

La selección del buffet es regularmente actualizada y revisada para ofrecer nuevas experiencias en cada visita, incluyendo una propuesta nueva en la que el cliente puede elegir sus platillos y tener la variedad de bufetes a lo largo de la temporada. La exclusividad del lugar queda de manifiesto cuando recomiendan llevar atuendo formal para entrar.

Debido a la gran demanda, el sistema de reservaciones que manejan es el siguiente:

- Las reservaciones están abiertas desde dos semanas antes del partido.

- Se puede reservar para antes del partido (la hora inicial es la misma de cuando abren las puertas del estadio), o durante el partido (dos horas después de que abren las puertas).

- Hay quince minutos de tolerancia. Si en ese lapso de tiempo no llega quien reservó, la mesa se le asigna a aquellos que están en lista de espera.

- Las reservaciones pueden ser vía telefónica o por correo electrónico.

- Tres horas antes del inicio del partido se cierran las reservaciones.

Meet at the summit

Aparte del restaurante, existe un área exclusiva cuya traducción al español sería literalmente “Encuentro en la cumbre”, debido a la ubicación de este sitio, que está en el punto más alto del estadio, en el nivel 400.



16, 17 Imágenes del punto de encuentro corporativo en el estadio

Características:

- Está ubicado a la altura de la tercera base del campo de juego.
- Es un excelente mirador para apreciar el estadio entero.
- Se puede acondicionar perfectamente tanto para acomodar un grupo de 30 personas hasta 350 aficionados.
- Está disponible 364 días al año, incluso cuando no hay partido.
- Puede albergar una reunión ejecutiva y después aprovechar la estadía para quedarse al partido, evento o concierto.

Servicios:

- Nueve televisiones con pantalla de plasma
- Internet sin cables
- Acondicionado para grandes presentaciones audiovisuales
- Servicio completo de catering y conserjería
- Desde un snack ligero hasta buffet de calidad gourmet
- Menú personalizado
- Sitio elegante, fresco y ultra moderno.
- 95 suites en operación para los juegos de los Azulejos de Toronto.
- Cada suite puede acomodar desde 16 hasta 350 personas.
- Hay suites localizadas a lo largo de la primera y tercera base y atrás del plato en los niveles 300 y 400 del Rogers Centre.
- Ofrecen asientos interiores y exteriores y baños privados.

FUENTE: www.rogerscentre.com

ESTADIO SAN SIRO

Localización: Milán, Italia

Clubes: Inter de Milán, AC Milan

Fundación: 1927

Capacidad: 85,700 espectadores

Sede del partido inaugural de la Copa del Mundo Italia 1990



18 - Estadio San Siro. Milán, Italia



19- Zona gastronómica del estadio San Siro. Se aprecia un estilo elegante, con mucha concurrencia y una pantalla al fondo para no perder detalle del partido. Fuente: www.acmilan.com



110- Restaurante en San Siro. Nuevamente la pantalla al fondo. La gente acude a una mesa alargada, formada con sus platos, y el personal atiende. Los precios de los platillo varían entre los 5 y los 30 euros*. Fuente: www.acmilan.com

El **Club Ejecutivo** es sin duda la zona más exclusiva dentro de la hospitalidad del Milan. Reservada para la Tribuna VIP, el sector Ejecutivo y los poseedores de las Salas Sky, ofrece un servicio de catering de alta calidad con comida fría y caliente.

Ubicado debajo de la Tribuna Oeste, la zona esta montada con varias pantallas Sony y una pantalla gigante central, ofreciendo a los invitados la posibilidad de presenciar los partidos al igual que las entrevistas al finalizar el mismo. Además, consta de una ancha puerta de cristal y de una terraza orientada hacia el campo de juego, que permite a los

invitados disfrutar del partido desde una zona muy cercana al césped del San Siro.

**Tipo de cambio al 7 de Febrero del 2009. Entre 91 y 587 pesos*



111, 112- Buffet en el Restaurante del estadio San Siro y área de internet inalámbrico

El **Club de Sponsor del Milan** es una zona de hospitalidad reservada para los patrocinadores institucionales, socios comerciales y colaboradores oficiales. Situada al lado de la Zona Ejecutiva, ofrece a sus invitados un servicio de catering de primera calidad, durante y después de cada partido en casa. El Club de Sponsor del Milan, proyectado y realizado en colaboración con el Tisettanta-Galbiati, dispone de un moderno set de televisores Sony y áreas dedicadas para el desarrollo de los sponsors. Las salas ofrecen un servicio de catering de primera calidad a sus invitados durante y después de los partidos en casa para los rojinegros.

El Club de Sponsor del Milan dispone de una gran puerta de cristal y de una terraza justo enfrente al campo de juego.



113, 114- Dos panorámicas distintas del área de palcos en el estadio San Siro

Las **Zonas Ejecutivas**, situadas en el primer anillo del oeste, consisten en una zona reservada para 177 invitados, equipada con monitores de LCD, sillas confortables, un servicio de catering ofrecido directamente en cada asiento y una perfecta visión del campo.

El servicio para el asociado también incluye una elegante personalización de la zona con el logo de la compañía, acceso libre al Club Ejecutivo, pases de parking para la zona abierta y la subterránea, con todas las facilidades, el programa del partido, las alineaciones oficiales y una copia de la Gazzetta dello Sport, el diario más popular de Italia.

ESTADIO CAMP NOU

Localización: Barcelona, España

Club: FC Barcelona

Fundación: 24 de septiembre de 1957

Capacidad: 98,787

Es el estadio de fútbol más grande de Europa



115- Estadio Nou Camp. Barcelona, España

ZONA VIP

La Zona VIP del Camp Nou comprende los asientos especiales situados en la primera gradería de tribuna, el balcón de honor (fila 0) y los asientos de honor situados junto al Palco Presidencial.

También incluye el salón común de unos 800 metros cuadrados ubicado detrás de las localidades de tribuna. Se trata de unos espacios ideales para la promoción de relaciones profesionales entre las empresas. Zonas que disponen de servicio de catering, de bar, plazas de aparcamiento, servicio de guarda ropa y accesos para discapacitados.



116- Zona de palcos y tribuna del Camp Nou. Barcelona, España. Foto: www.fcbarcelona.cat

Palcos de tribuna y lateral

Los palcos, ubicados en la segunda gradería de tribuna y de lateral del Camp Nou, ofrecen todos los servicios y comodidades que incluye el servicio FCBarcelona VIP, un servicio exclusivo dedicado a las empresas. El club dispone en todo el Camp Nou de 2,400 asientos considerados VIP divididos entre la zona de tribuna y la de lateral.

Hay un total de 23 palcos y 256 asientos. Los palcos pueden ser dobles, con 14 localidades, o individuales, con 7 localidades. Su interior está perfectamente equipado para que sus usuarios disfruten con exclusividad del espectáculo futbolístico.

Los palcos disponen de un balcón exterior con asientos privados para poder ver el partido y están totalmente amueblados: televisión de plasma y radio, 'office' privado, climatización individual, servicio de catering, servicio de bar, azafatas y plaza de aparcamiento. Su uso está restringido a las empresas que alquilan este espacio.

ESTADIO EMIRATES

Localización: Londres, Inglaterra

Club: Arsenal

Fundación: 2006

Capacidad: 60,000 personas

Uno de los estadios más modernos de Europa



117- Estadio Emirates. Londres, Inglaterra



118- Aficionados del Arsenal en el Emirates Stadium. Londres, Inglaterra



119- Highbury House Restaurant en el Emirates Stadium

Todos los partidarios del Arsenal pueden gozar de una comida de alto nivel previa al partido mientras que están conviviendo con un ex-jugador del equipo en el restaurante conocido popularmente como de 'Los Fanáticos', casa del equipo del barrio londinense de Highbury.

Desde el restaurante hay una vista por alto extraordinaria del estadio de los Emiratos, proveyendo a los partidarios de este club un gran confort y una perfecta visión del juego.

El paquete por partido del restaurante de los fanáticos incluye:

- 1) Buffet previo al juego de tres tiempos
- 2) Sesión de Preguntas y Respuestas con algún jugador legendario del Arsenal
- 3) Un artículo del Arsenal autografiado para fines de caridad que hace el Arsenal durante la temporada

Precios:

Acceso del grado B: por persona inc. IVA de £29.95 (\$660 aprox.)

Menú:

Entradas

Sopa de calabaza con carne asada

Selección de rodajas de pan

Buffet plato fuerte

Carne asada, pudín de Yorkshire

Paella de mariscos

Crepas de espinaca y de tres quesos

Carne con papas a la francesa

Zanahorias rayadas

Postres

Helado de vainilla con cereza o manzana

Té y café

Acceso del Grado A y partidos de Liga de Campeones: £39.95 por persona inc. IVA (\$890 aproximadamente)

Menú:

Entradas

Ensalada de salmón y chícharos
Espárragos asados a la parilla
Selección de rodajas de pan

Buffet plato fuerte

Carne de cerdo con manzanas en almíbar
Empanadas de pescado
Carne con papas a la francesa
Col rizada
Pay de vegetales

Postres

Chocolate con salsa de naranja
Té y café

En este estadio y considerando el costo de vida de Londres, para incluir cerveza en el paquete, vino o cualquier bebida suave, hay un costo extra de £15.00 por persona (\$330 aprox.)

Para hacer una reservación en el restaurante del estadio Emiratos, es necesario proveer la siguiente información:

- 1) Nombre del anfitrión
- 2) Número de invitados
- 3) El número de paquetes de bebidas que requieren
- 4) El número del boleto de la persona que reservó
- 5) Detalles del pago de tarjeta de crédito

6) Cualquier solicitud dietética especial

Los espacios del restaurante se pueden reservar hasta seis semanas antes de un evento o se pueden reservar para toda una temporada.

El restaurante está disponible para los miembros y socios del Arsenal (oro, plata y rojo solamente) que han comprado un boleto del partido.

El horario de reservaciones es de Lunes a Viernes 9:30 - 17:00

Todos los invitados deberán presentar un boleto válido al entrar en el restaurante y el anfitrión debe estar presente.

Horario de atención del restaurante:

El restaurante abrirá aproximadamente dos y media horas antes del inicio del juego. El horario se muestra abajo. El restaurante se abre únicamente antes del juego, y no se abrirá después del juego.

HORARIO DEL RESTAURANTE

Restaurante abierto	Inicio del partido
09.45am	12.00pm
10.30am	12.45pm
11.10am	13.30pm
12.30pm	15.00pm
17.45pm	19.45pm

Cancelaciones:

El restaurante del Estadio de los Emiratos también ofrece la opción de cancelación de reserva. La política del reembolso es la siguiente:

- 10 días laborables - reembolso del 100%

- 9-6 días laborables - reembolso del 50%
- 5 días laborables o menos - No se aplicará ningún reembolso



120- Club Ejecutivo del Arsenal

Los datos anteriores se han publicado con el afán de dar a conocer el tipo de servicio que se maneja en un club de primer nivel mundial, con un estadio de primerísima calidad y en una de las ciudades más caras del mundo. Obviamente es irreal pensar en tener algo así en Morelia, pero acorde a las características de la ciudad y el equipo, se puede adecuar un buen servicio.

Aunado a lo que vimos, el Arsenal también maneja un interesante y vanguardista concepto de clasificación de partidos, por lo que hay cuatro categorías, siendo la A la más cara que aplica cuando visita uno de los cinco rivales más fuertes del Arsenal, y D la de partidos de Copa o de interés menor.



121- Salón privado en el estadio



122- Club level VIP, Highbury a la Carta

EN MÉXICO

Dándole un enfoque realista a la situación actual del deporte en México, el único que prácticamente arrastra masas es el fútbol, de tal manera que es el que cuenta con una liga organizada, con estadios de primer nivel.

Hay casos de deportes que están profesionalizados en México, pero que no es factible que tengan en sus estadios instalaciones de este tipo, como por ejemplo:

Los estadios de la Liga Mexicana de Béisbol. Es una liga seria y profesional, y en algunos casos (Monterrey, por citar un ejemplo) si es factible tener un restaurante, no así en plazas como el Distrito Federal donde a pesar de que siempre ha habido grandes equipos como Tigres y Diablos Rojos, la gente no acude al estadio.

El caso de la ONEFA es especial, porque si bien el fútbol americano profesional no existe en México, los equipos universitarios cobran las entradas para ver los partidos de la Liga Mayor. En promedio acuden 5000 personas a estos partidos, pero en su mayoría son estudiantes universitarios o familiares de los jugadores. Es el mismo caso del básquetbol profesional, que se disputa en arenas y auditorios de usos múltiples en un ambiente familiar, con concurrencias evidentemente menores a las de un partido de fútbol.

Es evidente que las costumbres, las aspiraciones, la tecnología y la economía son diferentes, tanto en Europa, como en Estados Unidos y México, pero en común encontramos la necesidad de los aficionados de contar con un servicio de primer nivel mientras disfrutan de su espectáculo deportivo favorito. En una gran parte de los estadios de Europa y en prácticamente todos los de Estados Unidos ya les cumplieron esa necesidad, o lujo, que querían satisfacer. En México no se ha hecho por diferentes situaciones, pero siempre hay un buen momento para hacer algo emprendedor.

Situación actual de los estadios del fútbol mexicano

En general, los estadios en México necesitan comenzar a renovarse, considerando que la mayoría de ellos rebasan los veinte años de existencia.

Algunas de las directivas de los clubes de Primera División Profesional han optado por remodelar sus estadios, pero no todos lo han hecho en la misma medida.

A continuación se presenta una tabla en la que se puede apreciar el estado actual de los estadios de Primera División para ilustrar las intenciones, las probabilidades del plan de negocios y los terrenos donde se pretende penetrar.

ESTADIO	CLUB	CAPACIDAD	ANTIGUEDAD	R-B	T.O.	PAN
Alfonso Lastras	San Luis	24,000	6 años			
Andrés Q Roo	Atlante	22,000	2 años			
Azteca	América	104,000	42 años			
Azul	Cruz Azul	40,000	61 años			
Corona	Santos	18,050	38 años			
Cuauhtémoc	Puebla	42,648	40 años			
3 de Marzo	UAG	25,000	37 años			
Hidalgo	Pachuca	30,000	15 años			
Jalisco	Guad/Atlas	56,713	48 años			
México 68	UNAM	68,954	56 años			
Morelos	Morelia	41,250	19 años			
Nemesio Díez	Toluca	29,000	54 años			
Tecnológico	Monterrey	34,000	58 años			
Universitario	Tigres	41,000	41 años			
V.M. Reyna	Chiapas	23,208	26 años			
Victoria	Necaxa	23,000	5 años			
Benito Juárez	Cd. Juárez	22,300	27 años			

R-B Cuentan con restaurante bar

T.O. Cuentan con Tienda oficial del equipo

PAN Cuentan con pantalla

T4 - Situación actual de los estadios del fútbol mexicano

Esta gráfica nos indica que solamente dos estadios en México tienen restaurante. Los demás cuentan con áreas gastronómicas, evidentemente, pero se han colocado improvisadamente o son pequeños espacios donde el espectador únicamente puede encontrar snacks y bebidas.

También podemos observar que el promedio de antigüedad de los estadios de la primera división mexicana es de **33.8 años**, por lo que, si bien es difícil una renovación total de los mismos, sí es indispensable ir empezando por mejorar los servicios y remodelar ciertas áreas, como bien puede ser con restaurantes.

2.7 ANÁLISIS ESTADIO POR ESTADIO PRIMERA DIVISIÓN

Estadio Azteca

Club: América, Selección Nacional

Breve reseña: Es el estadio más importante del país, el más grande y el más simbólico. Es la casa de la selección mexicana de fútbol y del América, uno de los equipos más populares de la nación.

Este escenario es el único en el mundo que ha albergado dos finales de Copa del Mundo de fútbol, además de que tiene dos récords de la Liga Nacional de Fútbol Americano (NFL), con la mayor asistencia para un partido de temporada regular en la historia de esa liga estadounidense, y el mismo honor, pero para un partido de pretemporada. Fue sede para visitas de máximos jerarcas eclesiásticos y también para conciertos, mitines políticos y muchos otros eventos.

Como era de esperarse, el estadio Azteca tiene, en la Zona del Especial Bajo, un Restaurante de la cadena Freedom, con capacidad para 300 personas aproximadamente. Está ubicado en el lateral oriente y la entrada es por el Túnel 1.

Para una persona que quiera acudir a este restaurante durante un partido de fútbol, el costo del boleto incluye:

- Acceso al estadio
- Estacionamiento
- Comida tipo buffet





123 a 128- Restaurante Freedom en Estadio Azteca



129- INTERIOR FREEDOM

130- TERRAZA FREEDOM



131- Vista a la cancha

132- Barra del Freedom

www.esmas.com/estadioazteca

Estadio Azul

Club: Cruz Azul

Breve reseña: El *Estadio Azul* es un estadio de fútbol de la Ciudad de México y en el que actúa en condición de local el Cruz Azul, equipo de la Primera División Mexicana.

Fue inaugurado el *5 de enero de 1947* con el nombre de "*Estadio Ciudad de los Deportes*" posteriormente cuando este se convierte en casa del Atlante FC y es renombrado como "*Estadio Azulgrana*" hasta 1996 que es alquilado a la compañía OCESA (actualmente opera el estadio) por el Club Deportivo Cruz Azul, el *10 de Agosto de 1996* recibe su denominación actual "*Estadio Azul*".

El estadio cuenta con 2 vestidores de fútbol profesional, 2 vestidores preliminares, 2 vestidores de árbitros, una sala Conferencia de Prensa con capacidad para 50 personas y un sistema de circuito cerrado de siete cámaras distribuidas en el estadio.

El *Estadio Azul* tiene capacidad para 36,000 personas (incluyendo 92 palcos) y un total de 23 puertas de doble acceso cada una.



133- Estadio Azul. Ciudad de México.

Estadio Alfonso Lastras

Club: San Luis

Breve reseña: Este recinto fue inaugurado en el 2002, sustituyendo como casa del equipo de la capital potosina al viejo estadio Plan de San Luis. El Alfonso Lastras, a pesar de su corta edad, ya fue escenario de una final del fútbol mexicano en mayo del 2006, y también vivió un ascenso del San Luis a la primera división, en 2005.

Aunque se trata de un estadio nuevo, no es precisamente de los más modernos del fútbol mexicano. Tal vez eso se deba a que el equipo potosino se encontraba en la división de ascenso cuando se construyó el inmueble y tal vez no creyeron que rápidamente el equipo iba a estar disputando partidos importantes a nivel nacional e internacional y que incluso sería sede de la selección mexicana en eliminatorias para Copa del Mundo.



134- Estadio Alfonso Lastras. San Luis Potosí

Estadio Andrés Quintana Roo

Club: Atlante

Breve reseña: El Estadio Olímpico Andrés Quintana Roo es un estadio de fútbol con pista de atletismo situado en Cancún, Quintana Roo. En él juega sus partidos como local el Club de Fútbol Atlante, de la Primera División de México.

El estadio se construyó expresamente para albergar los partidos del Atlante, que se trasladó a Cancún desde México, D.F. En su primera temporada en Cancún, el Torneo Apertura 2007, el equipo se proclamó campeón, siendo el primer equipo en México que ganaba un torneo el primer año que cambiaba de ubicación.

Tiene capacidad para 20.000 espectadores y fue inaugurado el 11 de agosto del 2007 en un partido entre el Atlante y los Pumas de la UNAM. El partido finalizó con 1-0 favorable al equipo local, y el primer gol materializado en el estadio fue obra de Alain Nkong en el minuto seis de partido.



135- Estadio Andrés Quintana Roo. Cancún

Estadio Corona

Club: Santos

Breve reseña: El Estadio Corona es un estadio de fútbol localizado en la ciudad mexicana de Torreón, Coahuila, conocido también con el sobrenombre de *El coloso de las Carolinas* (por encontrarse en la colonia de ese nombre) o también *La casa del dolor ajeno*, ya que aún siendo el estadio más pequeño y con las instalaciones más limitadas en la primera división mexicana es uno de los que más se le complica a los visitantes. Desde su inauguración en 1970 hasta 1986 se le conoció como Estadio Moctezuma. Alberga los juegos como local del club Santos Laguna, de la Primera División del fútbol mexicano.



136- Estadio Corona, Torreón.

Estadio Cuauhtémoc

Club: Puebla

Breve reseña: El Estadio Cuauhtémoc es un estadio de fútbol, situado en la ciudad de Puebla, capital del estado de Puebla. Sirve de sede habitual al Fútbol Club Puebla y al Lobos BUAP. Es el cuarto estadio más grande de la República Mexicana solo después del Estadio Azteca, Estadio Olímpico Universitario y Estadio Jalisco.

El estadio fue inaugurado el 6 de octubre de 1968 durante la Preinauguración de los Juegos Olímpicos de México 68. Lleva el nombre de Cuauhtémoc debido a que fue la cervecería Cuauhtémoc-Moctezuma la empresa que mayores recursos aportó para la construcción del estadio.

En el estadio Cuauhtémoc se han jugado dos Copas del Mundo, la de México '70 y México '86, destacando el partido en este último Mundial, por el tercer lugar entre Francia y Bélgica.



137- Estadio Cuauhtémoc. Puebla

Estadio Tres de Marzo

Club: Universidad Autónoma de Guadalajara

Breve reseña: El Estadio Tres de Marzo, está situado en Zapopan, Jalisco, municipio que forma parte de la Zona Metropolitana de Guadalajara; es casa del equipo de Fútbol Tecos de la UAG; el cual juega en la Primera División de México. Posee una capacidad para 25,000 personas y está construido dentro del campus de la Universidad Autónoma de Guadalajara.

En el año de 1999 el estadio sufrió una basta remodelación, que consistió en incrementar el aforo a 25,000 espectadores, así como un nuevo drenaje y una nueva cancha. El estadio debe su nombre a la fecha de la fundación de la Universidad Autónoma de Guadalajara, fundada un 3 de Marzo de 1935.

Además de eventos deportivos, el Estadio Tres de Marzo ha sido sede de innumerables conciertos de reconocidos artistas como Luis Miguel, Shakira, Alejandro Sanz, Roger Waters, Alejandro Fernández, Soda Stereo, entre otros.



138- Estadio Tres de Marzo. Guadalajara

Estadio Hidalgo

Club: Pachuca

Breve reseña: Situado en la ciudad de Pachuca, del estado mexicano de Hidalgo. Su nombre, como el del estado, honra a Miguel Hidalgo y Costilla, prócer de la independencia de México, aunque también es llamado el *Huracán*.

Tiene capacidad para 30.000 personas. Fue inaugurado en 1993 y pasó a ser la casa del Pachuca que anteriormente jugaba como local en el Estadio Revolución Mexicana, el partido inaugural se dio entre Tuzos y los Pumas de la UNAM, quedando el marcador 0-2. Ha sido reconstruido y modernizado posteriormente. Se utiliza principalmente para el fútbol, y es la sede del Pachuca Club de Fútbol, mejor conocido como "Tuzos del Pachuca". En antaño jugaron ahí también los Toros Hidalgo y el Atlético Hidalgo, y ha sido sede de un partido de la selección mexicana en eliminatoria mundialista.



139- Estadio Hidalgo. Pachuca. Foto: JAM Media

Estadio Jalisco

Clubes: Guadalajara y Atlas

Breve reseña: Fue un 31 de Enero de 1960 cuando se inauguró de manera oficial con el partido entre el equipo argentino San Lorenzo de Almagro y el Atlas de Guadalajara, en el torneo Pentagonal de Occidente. Después de esa fecha, el estadio Jalisco vivió acontecimientos tan importantes como los Juegos Olímpicos de México '68 y es uno de los pocos estadios en el mundo que pueden presumir de haber albergado dos Copas del Mundo, en 1970 y 1986.

El estadio Jalisco cuenta con las siguientes áreas públicas:

- Tribunas: 28 gradas en la parte baja y 24 en la parte alta.
- 660 palcos ubicados en 3 niveles, entre la parte baja y alta del estadio.
- 640 butacas VIP.
- 1 palco de prensa ubicado en la zona "B" para 168 personas de radio, televisión, prensa escrita, etc.
- 28 unidades sanitarias para hombres.
- 25 unidades sanitarias para mujeres.
- Zona especial para discapacitados



140- Estadio Jalisco. Guadalajara.



141- Palco privado del Estadio Jalisco.

Estadio México 68 (Olímpico Universitario)

Club: UNAM

Breve reseña: Ubicado en la zona del Pedregal de San Ángel, se colocó la primera piedra de este recinto deportivo el 7 de agosto de 1950, siendo inaugurado el 20 de noviembre de 1952 en una ceremonia encabezada por el presidente de México Miguel Alemán Valdés y el rector de la UNAM Luis Garrido Díaz, con ocasión de la inauguración del conjunto arquitectónico de la ciudad universitaria de México, pocos días después fue testigo del clásico universitario de football americano entre los Pumas de la UNAM y los burros blancos del IPN, del cual resultó victorioso la UNAM con un marcador de 20-19.

Ha sido seleccionado como sede de eventos internacionales de gran magnitud, como los Juegos Olímpicos de 1968, el Campeonato Mundial de Fútbol de 1986, los Juegos Panamericanos de 1955 y 1975, los Juegos Centroamericanos y del Caribe de 1954 y 1991 así como la Universiada de 1979.



142- Estadio Olímpico Universitario. México, D.F.

Estadio Nemesio Díez

Club: Toluca

Breve reseña: Fue inaugurado oficialmente el 8 de agosto de 1954, este estadio mejor conocido como "La Bombonera" ya que este nunca ha sido su nombre oficial. Se le mencionó de esta manera porque era muy similar a una caja de bombones.

El ahora estadio Nemesio Díez posee una capacidad de 27 000 espectadores, las tribunas se dividen en 4 zonas, Palcos, Sol General, Sombra Preferente y Sombra General. Hay un palco de transmisiones para la prensa, televisión y radio ubicado en la zona de sombra preferente.

El estadio también se encuentra la casa club del deportivo, en la que viven los jugadores de fuerzas básicas. Hay una pequeña cancha justo atrás de la tribuna de sombra general en la que el equipo entrena y calienta antes de los partidos.

El terreno de juego está orientado de oriente a poniente, único estadio profesional en el país ubicado en esa posición. Y a lo largo de los años pasó de ser una cancha de tierra llena de bordos a tener un césped especial y casi tan pareja como una mesa de billar, por lo que en los años 70´s fue conocida como "El Lago Verde Esmeralda". Sin embargo, el estadio no ha sufrido grandes renovaciones y es uno de los más obsoletos de la Primera División en México.



143- Estadio Nemesio Díez. Toluca, Edo de México

Estadio Tecnológico

Club: Monterrey

Breve reseña: El Estadio Tecnológico sirve de sede habitual al Club de Fútbol Rayados de Monterrey, de la ciudad de Monterrey, capital del estado de Nuevo León. Con una capacidad de 33,485 lugares, está ubicado junto al Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, campus Monterrey. Ha sido objeto de 2 remodelaciones mayores. Construido en 1950 por el reconocido arquitecto Federico Velasco, el estadio ha recibido premios y reconocimientos por el diseño. Inaugurado el 17 de Julio de 1950 -por el entonces presidente de México Miguel Alemán Valdés -, el propósito inicial del estadio fue alojar al equipo de fútbol americano del Tecnológico de Monterrey - Borregos Salvajes-, pero en la actualidad se desarrollan varias actividades deportivas, siendo los más representativos el fútbol soccer, el fútbol americano y el atletismo.

En 1986 albergó algunos partidos de la Copa Mundial de Fútbol de 1986 y también ha sido sede de conciertos de grandes bandas como Bon Jovi y la banda irlandesa más popular del mundo, U2.



144- Estadio Tecnológico. Monterrey, N.L.

Estadio Universitario

Club: Tigres UANL

Breve reseña: El Estadio Universitario es la casa de los Tigres de la Universidad Autónoma de Nuevo León, en San Nicolás de los Garza, un municipio del Área Metropolitana de Monterrey. El estadio ha sido anfitrión de grandes leyendas del fútbol como Edson Arantes do Nascimento "Pelé", Diego Armando Maradona y Franz Beckenbauer, entre otros astros del balompié. El escenario fue inaugurado el 30 de mayo de 1967 y cuenta con un aforo para 43 mil espectadores.

El Estadio Universitario es conocido en todo el mundo porque allí nació el fenómeno de "La Ola". El 18 de septiembre de 1984 apareció esta manifestación multitudinaria en un juego amistoso entre México y Argentina, que finaliza 1-1, donde, Manuel Negrete metió un gol olímpico dos minutos después de que Jorge Burruchaga había anotado para los gauchos. Ante todo, El Estadio Universitario, también conocido como el Volcán, es reconocido como uno de los mejores y más seguros escenarios de todo México para jugar fútbol.

En 1981, el grupo de rock británico Queen se presentó por primera vez en México, y después hubo otros eventos fueron los conciertos de Rod Stewart, Guns N' Roses, Shakira, Rolling Stones, Roger Waters, Aerosmith y Soda Stereo. En agosto 5 de 1996 se jugó el American Bowl de la NFL entre los Jefes de Kansas City y los Vaqueros de Dallas.



145- Estadio Universitario. Monterrey, N.L. Fuente: www.tigres.com.mx

Estadio Víctor Manuel Reyna

Club: Jaguares de Chiapas

Breve reseña: El **Estadio Víctor Manuel Reyna** está situado en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas y es la sede del equipo de fútbol, Jaguares de Chiapas, de la Primera División de México. El estadio se usa generalmente para partidos de fútbol, y puede dar cabida a 23,500 espectadores.

El recinto naranja se encuentra ubicado en la zona norte-oriental de la capital chiapaneca, en la Calzada Ciudad Deportiva. El complejo deportivo se encuentra unido con las áreas del ISSTECH (Instituto de seguridad social para los trabajadores del estado de Chiapas) y cuenta con: canchas de básquetbol, canchas de tenis, frontenis, alberca olímpica y estadio de béisbol; además cuenta con pista de atletismo y tiene uno de los mejores sistemas de riego del país. Allí ha disputado algunos partidos la selección mexicana (incluso de eliminatoria para Copa del Mundo) y también se han disputado cuatro ligas.



146- Estadio Víctor Manuel Reyna. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas

Estadio Victoria

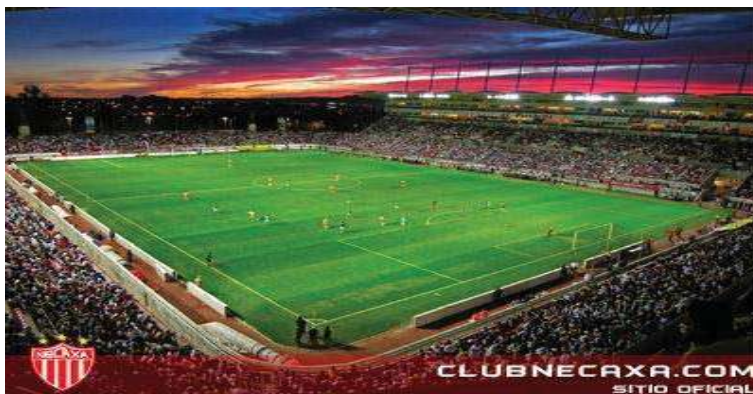
Club: Necaxa

Breve reseña: El Estadio Victoria, situado en Aguascalientes, casa del Necaxa de la Primera División mexicana, le ofrece al aficionado un ambiente de cordialidad y seguridad que es reflejado en sus instalaciones ya que éste no cuenta con malla protectora permitiendo así al aficionado ver el juego sin obstrucción visual alguna, además de que familias enteras pueden disfrutar del espectáculo del Fútbol sin preocupaciones gracias a su sistema de seguridad.

Tiene uno de los mejores sistema de sonido del país y además cuenta con una pantalla Led con alta definición, la cual se puede ver en cualquier ángulo del Estadio (es una pantalla a color la cual permite disfrutar de cualquier partido como si estuvieras en la comodidad de tu casa o en la sala de un cine).

La capacidad máxima del estadio es de 23 000 personas sin contar la capacidad del restaurante, el cual se ubica en la zona norte del estadio. El estadio Victoria cuenta con un espectáculo adicional ya que se le instalaron unas fuentes saltarinas las cuales hacen una delicia al espectador ya que estas forman parte del espectáculo del medio tiempo, además de que son las encargadas de festejar los goles a su manera del equipo Necaxa.

El estadio cuenta con unos mezanines o pequeños restaurantes los cuales permiten al aficionado tomar un refrigerio durante el medio tiempo.



147- Estadio Victoria. Aguascalientes, Ags. Fuente: www.clubnecaxa.com

Estadio Olímpico Benito Juárez

Club: Indios Ciudad Juárez

Breve reseña: El Estadio Olímpico Benito Juárez es un estadio multi-usos en Ciudad Juárez, Chihuahua. Es usado en su mayoría para partidos de fútbol, conciertos y es el estadio local de los Indios de Ciudad Juárez, de la Primera División de México. Cuenta con una capacidad de 22,300 personas. Fue construido en Octubre de 1980 y se inauguró con un juego de fútbol entre la Selección Mexicana y el Atlético de Madrid de España. Es propiedad de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.



148- Estadio Olímpico Benito Juárez. Cd. Juárez, Chihuahua

ESTADIOS NUEVOS

La nueva era de la construcción de estadios en México empieza a asomarse. Los tres estadios con proyectos ya definidos son el de las Chivas en Guadalajara, uno en Torreón para el Santos y otro en Monterrey para los Rayados. Evidentemente, estos tres nuevos estadios tendrán todas las facilidades y las innovaciones propias de la época en la que estamos viviendo. Serán los más funcionales del país debido a su modernidad que responde a las exigencias de los aficionados, que como “clientes” de un equipo están cada vez más involucrados en las decisiones de éste.

A continuación se presentan unas imágenes que forman parte de los proyectos de Guadalajara, Monterrey y Torreón, para también tener en cuenta las nuevas tendencias en los servicios que ofrece un estadio, donde se aprecia, por supuesto, el restaurante dentro del inmueble, tema central de este plan de negocios.

GUADALAJARA



149- Nuevo estadio Chivas

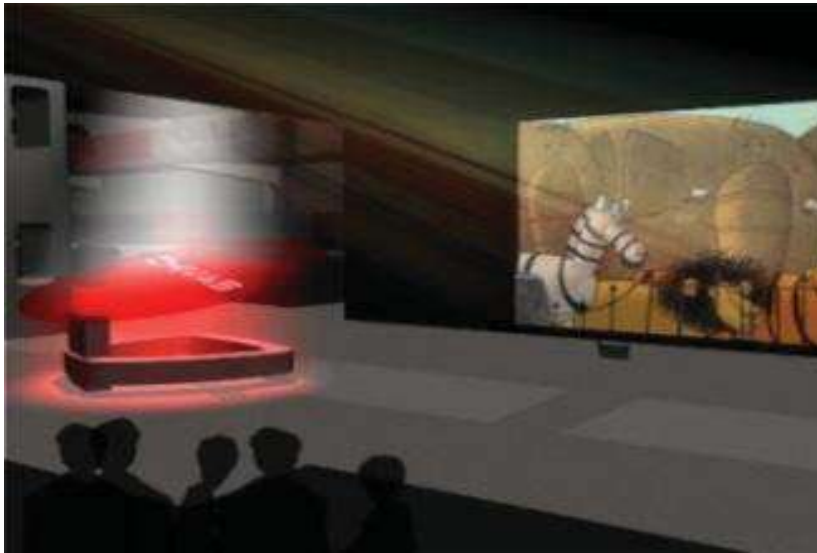
Algunas de las características que tendrá el nuevo estadio Chivas, de acuerdo con el proyecto de su directiva, son las siguientes:

- 315 palcos privados para 9,11, 12 y 13 personas
- 8,000 cajones de estacionamiento.
- 45,500 asientos confortables y numerados, con visibilidad perfecta a todo el campo de juego.

- 222 lugares para personas con capacidades diferentes y un acompañante
- Su diseño supera todos los estándares y requerimientos oficiales de la FIFA.
- Su planeación alberga los más altos estándares nacionales e internacionales en términos de seguridad.
- Único en su tipo. Preparado para mejorar la experiencia del espectador ante cualquier tipo de espectáculo masivo

Ventajas del Estadio Chivas

- Cuenta con una vialidad interior de 50 metros de ancho -tres carriles con ambos sentidos-, que permiten un rápido desahogo del área.
- 8,000 cajones de estacionamiento.
- Las butacas del Estadio Chivas tendrán numeración, posibilidad de abatirse y ergonomía en el respaldo.
- **Restaurante con vista al campo de juego.**
- Cine, muro para escalada, Centro de Entretenimiento infantil, Tienda oficial Chivas y salón de belleza.
- -La experiencia en un estadio comienza normalmente horas antes del juego y se extiende un tanto más al terminar el evento, ¿por qué no hacer de estos tiempos una vivencia apetecible?-
- La calidad de servicio y confort para los usuarios del Estadio Chivas está planeado a la altura del nivel que se puede encontrar en los mejores estadios del mundo. Para esto, los profesionales más importantes del ramo se mantienen perfeccionando los conceptos para cada especificación.



150- Cine dentro del Estadio Chivas.

Frescura

El acondicionamiento de aire se contempla para palcos, vestidores, amenidades y oficinas; con la tecnología adecuada para lograr un ambiente sustentable, con bajos costos de operación.

Iluminación

- Primer sistema en América con proyectores en diagonal cruzada (CDT). Mantiene un deslumbramiento mínimo para jugadores y espectadores.
- Iluminación fluorescente con bajo contenido de mercurio. No daña el medio ambiente.
- Sin interrupciones por falla eléctrica.
- Cumple con los requerimientos internacionales de la FIFA.

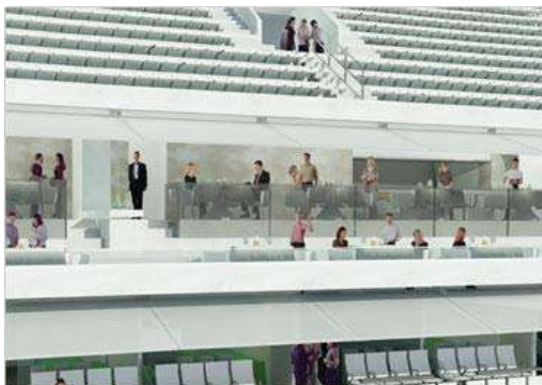
Multimedia

- Tecnología HD-TV (Televisión de Alta Definición). 850 monitores de 14 a 32 pulgadas, distribuidos en palcos, accesos, sanitarios y áreas públicas para no perder un solo instante de los juegos.

- Dos pantallas de 25.50 x 6.15 metros, con 256 x 448 píxeles, para visualizar detalladamente las jugadas más importantes del partido. Su colocación está prospectada para la parte alta de las cabeceras de la estructura.

También se tendrá una pantalla en tres de los cuatro lados del campo para desplegar publicidad para TV; así como una pantalla a nivel de palcos y alrededor del campo para desplegar gráficos, anuncios y animaciones.

El diseño del funcionamiento del audio está calculado de acuerdo a las necesidades de cada espacio. Proporcionado por una de las marcas de audio más importantes en el mundo, dispone de un sistema digital con fidelidad y potencia efectiva para cada una de las tribunas, y de un sistema para transmitir a las multitudes anuncios publicitarios, noticias, música e información importante en la zona del atrio principal.



151- Zona de Palcos. Estadio Chivas.

Restaurante

El Estadio Chivas, un estadio con operaciones propias en el servicio de alimentos y bebidas para los asistentes. Las prioridades son muy simples pero poco comunes en cualquier otro estadio: calidad e higiene.

Además de restaurante, servicio a palcos y plateas del club, el Estadio Chivas dispone de 101 puntos de venta de alimentos y bebidas distribuidos en los atrios (73 en el principal y 28 en el superior), preparados para ofrecer rapidez y eficiencia en la orden y el despacho; de esta manera, el tiempo máximo de espera para los usuarios es de sólo tres minutos por orden.



152- Restaurante con vista a la cancha. Estadio Chivas.

Fuente: www.estadiochivas.com.mx

Monterrey y Torreón



153- Proyecto Estadio Monterrey



154- Proyecto Estadio Monterrey. Cancha.



155- Proyecto Estadio TSM. Torreón, Coahuila. Dentro del proyecto, el TSM contará con el Estadio Corona, Iglesia de Todos los Santos, Casa Club, Oficinas, Escuela de Fútbol, Gimnasio, Área de Entrenamientos y diversas áreas Comerciales y Entretenimiento

2.8 ESTADIO MORELOS



El Estadio Morelos es un estadio de fútbol ubicado sobre el periférico Independencia, en el sector Independencia, al noroeste de la ciudad de Morelia, Michoacán. Es sede del equipo de fútbol profesional de Monarcas Morelia (primera división nacional). Asimismo, en este inmueble se han llevado a cabo eventos diversos, como conciertos, reuniones de carácter religioso y misas. Su nombre oficial, "Estadio Generalísimo José María Morelos y Pavón" fue puesto para honrar la memoria de este héroe de la Independencia de México, oriundo de la ciudad de Morelia.

La forma del estadio es irregular, porque mientras en las cabeceras (localidades por detrás de las porterías) cuenta con un solo nivel y 32 gradas, a lo largo de las bandas tiene 4 niveles (uno de graderías, uno de plateas y dos de palcos) y 49 gradas.

La capacidad total del inmueble es de 41,500 espectadores sentados, lo cual lo constituye en el sexto estadio más grande de México, por debajo de otros escenarios como el Estadio Azteca, el Estadio Olímpico Universitario, el Estadio Jalisco, el Estadio Cuauhtémoc y el Estadio Universitario.

El Estadio Morelos cuenta con las siguientes secciones:

- **General norte y sur:** Ubicadas atrás de las porterías norte y sur, en la sección baja.

- **Preferente oriente y poniente:** Ubicadas a los costados de la cancha, en la sección baja.
- **Plateas oriente y poniente:** Ubicadas a los costados de la cancha, en el segundo nivel.
- **Palcos oriente y poniente:** Ubicados a los costados de la cancha, en los niveles tercero y cuarto.

El Estadio Morelos cuenta además con 3000 lugares para estacionamiento de automóviles y autobuses y se encuentra muy cerca de la Terminal de Autobuses de Morelia.

Historia

La ciudad de Morelia, anterior a la existencia de este inmueble, contaba con el Estadio Venustiano Carranza como sede del equipo de primera división, Atlético Morelia, actualmente Monarcas Morelia. En 1984, dos años antes del Campeonato Mundial de Fútbol México 86, se anunció oficialmente que la ciudad de Morelia sería una de las sedes de dicho torneo, y se mostró la maqueta de los que sería el nuevo estadio de la ciudad, muy similar en capacidad y construcción al Estadio Corregidora de Querétaro, y que estaría ubicado al suroeste de la ciudad, en los terrenos de la actual unidad deportiva Adolfo López Mateos. Se iniciaron las obras de excavación, pero por problemas de suelos se decidió suspender la construcción y no se buscó ningún otro terreno alternativo en la ciudad, razón por la cual quedó en aparente olvido la idea de la construcción del nuevo estadio de la ciudad, y la sede alternativa para el Mundial se trasladó al Estadio Sergio León Chávez, en Irapuato.

Después de los torneos de liga 1986-1987 y 1987-1988, en los cuales aunque el equipo local no accedió a la final del torneo, tuvo brillantes participaciones en ambas liguillas (juegos de post-temporada), resurgió la inquietud de construir el nuevo inmueble. Un grupo de empresarios michoacanos, encabezados por el Luis Álvarez Barreiro, y con apoyo del

entonces gobernador del estado, Luis Martínez Villicaña, crearon un patronato pro-construcción del nuevo estadio, el cual fue financiado por la iniciativa privada con la venta de palcos y plateas. Al ser concluida su construcción, el patronato lo entregó al Gobierno del Estado de Michoacán.

La construcción del inmueble duró aproximadamente año y medio, para ser finalmente inaugurado el 9 de abril de 1989 con el juego de liga Morelia vs. América, anotando el gol inaugural el jugador local de origen chileno Ángel Juan Bustos. El resultado final fue de victoria de 2-1 del equipo local. Aunque la capacidad oficial es de 41 500 espectadores sentados, se estima que para ese partido ingresaron más de 48 000 espectadores, debido al gran sobrecupo que se registró para dicho partido, con los pasillos y escaleras del estadio atiborrados de gente parada, así como por la existencia de cuatro filas adicionales de gente parada.

Aunque en el torneo 1988-1989 el equipo local no calificó a las finales del torneo, se tuvo un juego de liguilla en el mismo, entre los Pumas (que fungió como local, por el veto de su estadio) y el Tampico-Madero con resultado final de 5-1 para el cuadro universitario. Al siguiente torneo (1990-1991) el Atlético Morelia tuvo su primera liguilla en este estadio, enfrentando en cuartos de final a los propios Pumas, siendo eliminado por este equipo, que a la postre resultaría campeón del torneo.

En el estadio se han desarrollado tres juegos finales del torneo mexicanos, a saber: Partido de ida de la final de invierno 2000 (Monarcas Morelia vs. Toluca), partido de ida de la final de invierno 2002 (Monarcas vs. Toluca) y el partido de vuelta de la final de verano 2003 (Monarcas vs. Monterrey). En la primera de las finales mencionadas el equipo Monarcas Morelia se coronó campeón, mientras

que en las otras dos fue superado en el marcador global, quedando así subcampeón.

Por otra parte, en el año 2002 se jugó el único partido de la selección mexicana de fútbol en el inmueble, siendo derrotado el cuadro nacional por su similar de Bulgaria 0-2.

El sistema de alumbrado fue instalado en el año 2002, para los juegos nocturnos del equipo local durante la Copa Libertadores de América. En el año 2004 fue instalada la pantalla gigante del estadio, en la parte alta de la localidad general sur.

Desde el año 2005 hasta la actualidad se han efectuado mejoras significativas en la seguridad de los aficionados mediante el empleo de torniquetes de acceso electrónico, y la instalación de 13 cámaras de seguridad en diversas zonas del estadio.



G3- Mapa con la distribución de las zonas del estadio Morelos. Fuente: www.fuerzamonarca.com

La distribución de localidades en el estadio es la siguiente:

General Norte	8,502	Total General
General Sur	8,502	17,004
Preferente Oriente	6,817	Total Preferente
Preferente Poniente	7,216	14,033
Plateas Oriente	2,067	Total Plateas
Plateas Poniente	2,075	4,142
Palcos Oriente	1,740	Total Palcos
Palcos Poniente	1,620	3,360
Discapacitados	10	Total otras
Prensa y otras	2,701	2,711
TOTAL	41,250	41,250

T5- Distribución de las zonas del estadio Morelos por número de asientos

Entre palcos y plateas son 7,502 personas

En los últimos años, el estadio Morelos se ha caracterizado por tener servicios innovadores, tales como:

Alumbrado: Inaugurado el 9 de abril de 1989, no fue sino hasta el 5 de febrero del 2002 cuando este estadio albergó el primer partido nocturno de su historia, con un duelo entre Morelia y Vélez Sarsfield de Argentina dentro de la Copa Libertadores.

Pantalla: Al igual que el alumbrado, la pantalla del estadio Morelos fue instalada por la prestigiosa marca holandesa Philips, que cuenta con la más alta tecnología mundial y que es dueña del equipo holandés PSV Eindhoven, multicampeón de ese país. El estadio Morelos tiene el mismo alumbrado que el estadio del PSV de Holanda.

Área para personas con capacidades diferentes: Posteriormente se hicieron adaptaciones en la puerta 6 del estadio para construir una zona en la que pudieran tener acceso todas las personas con capacidades diferentes y las facilidades propias para las sillas de ruedas.

Torniquetes: El sistema de acceso al estadio es el más novedoso del país y el que permite el máximo control de acceso. Este sistema fue instalado en 2005 y ayuda a detectar posible falsificación de boletos, hace más rápido el acceso y se obtienen datos más precisos del número de asistentes.

Cámaras de seguridad: Se instalaron con el fin de tener mayor control en las tribunas para tener identificados a los causantes de un posible disturbio o a la gente que arroje objetos al campo de juego.

Tours: No solamente se ha innovado con infraestructura, sino también en el servicio, como con los tours que se dan a los aficionados alrededor del estadio.

Todas las innovaciones anteriormente mencionadas marcan un antecedente de que el estadio Morelos, gracias al espíritu emprendedor de su directiva y al apoyo del Gobierno del Estado de Michoacán, está en constante mejoramiento de sus instalaciones. Esto nos hace pensar que es tiempo de que el estadio dé un paso más en su constante afán de innovar, y el negocio puede aprovechar esto para instalar el restaurant-bar. Es, además, el cuarto estadio más joven de México, solamente detrás del estadio Andrés Quintana Roo de Cancún, del estadio Hidalgo y del Victoria, en Aguascalientes.

Uno de los aspectos a considerar para invertir en el fútbol de México se debe a que éste es un país con enorme potencial económico. Si bien la situación económica actual no es del todo óptima, sí ha existido una mejora en las condiciones de vida de los ciudadanos en los últimos años. El fútbol que mueve más dinero en América Latina es el mexicano. Es donde se pagan los salarios más altos a los futbolistas (al grado de que la segunda opción para emigrar del futbolista sudamericano es México, después de Europa), donde existen los contratos de televisión más caros, los patrocinadores más fuertes y una infraestructura adecuada.

CAPITULO III

EL MERCADO

3.1 DEFINICIÓN Y ASPECTOS DE MERCADO

El mercado es cualquier conjunto de transacciones, acuerdos o intercambios de bienes y servicios entre compradores y vendedores. También se le puede definir como el ambiente social o virtual que propicia las condiciones para el intercambio (*Guido Sánchez, El Marketing en las pequeñas empresas, 1996*).

Segmentación del mercado y mercado meta

En el plan de negocios es fundamental tener bien definido el segmento del mercado que se va a analizar y después seleccionar el mercado meta. La segmentación de mercado consiste en ir dividiendo un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes.

Los requisitos para una buena segmentación son:

- Homogeneidad en el segmento
- Heterogeneidad entre segmentos
- Estabilidad de segmentos
- Los segmentos deben ser identificables y medibles
- Los segmentos deben ser accesibles y manejables
- Deben ser lo suficientemente grandes como para ser rentables

En la segmentación de mercado también se deben considerar las siguientes variables, que ayudarán a hacerla más precisa y efectiva:

**Variables geográficas:*

Región del mundo o del país

Tamaño del país

Clima

**Variables demográficas:*

Edad

Género

Orientación sexual

Tamaño de la familia

Ciclo de vida familiar

Ingresos

Profesión

Nivel educativo

Estatus socioeconómico

Religión

Nacionalidad

**Variables psicográficas:*

Personalidad

Estilo de vida

Valores

Actitudes

**Variables de comportamiento*

Búsqueda del beneficio

Tasa de utilización del producto

Fidelidad a la marca

Utilización del producto final

Nivel de “listo para consumir”

Unidad de toma de decisión

El mercado es completamente nuevo en la ciudad de Morelia. No existe ningún antecedente de algún negocio similar en esta región y, por lo tanto, todos los datos que se recaben son, o bien estadísticas sobre un sector similar, o predicciones sobre el comportamiento del mercado.

Procedimiento para identificar los principales segmentos de un mercado:

- 1) Etapa de estudio
- 2) Etapa de análisis
- 3) Etapa de perfil

Este procedimiento se puede explicar más simplificado diciendo que primero es necesario formular todos los cuestionarios de manera que contengan la información básica requerida, después analizar la información y aplicar un análisis de grupo (cluster analysis), y finalmente, hacer el perfil de cada grupo en correlación con sus características.

En este caso, se utilizaron cuestionarios de mercado con la técnica de encuesta vía correo electrónico y de manera personal. Posteriormente se hizo una evaluación cuantitativa (en los anexos al final del trabajo se muestran las gráficas con los resultados que arrojó la aplicación del cuestionario) y finalmente, también se le dio una interpretación cualitativa, ponderando las variables más importantes a criterio del entrevistador para hacer una evaluación objetiva de los resultados y acorde a los objetivos planteados para el cuestionario, cuyo formato se puede ver a continuación.

CUESTIONARIO DE MERCADO

Nombre (opcional) _____ Fecha _____
Sexo ____ Edad _____ Ocupación _____ Escolaridad _____
Dirección _____ Colonia _____ Teléfono _____
Ciudad _____ Entrevistador _____

Instrucciones

Lea las preguntas y señale la respuesta que bajo su criterio sea la más adecuada:

1.- ¿Qué opinas sobre la existencia de un restaurante bar dentro del estadio?

Muy bueno () Bueno () Regular () Malo () Muy malo ()

2.- ¿Consideras que la zona de palcos y plateas del estadio Morelos ofrece un buen servicio, modernizado?

Muy bueno () Bueno () Regular () Malo () Muy malo ()

3.- ¿Cómo calificas las instalaciones del estadio en cuestión de áreas de esparcimiento?

Muy bueno () Bueno () Regular () Malo () Muy malo ()

4.- En relación a otros estadios que conoces, ¿cómo consideras el estadio Morelos?

Muy bueno () Bueno () Regular () Malo () Muy malo ()

5.- ¿Crees que esta innovación en el área de palcos y plateas sea del agrado de la gente joven?

Mucho () Indiferencia () Nada ()

6.- ¿Crees que esta innovación en el área de palcos y plateas sea del agrado de adultos mayores de 35 años?

Mucho () Indiferencia () Nada ()

7.- ¿Usted acostumbra consumir alimentos y bebidas en el estadio?

Siempre () Frecuentemente () A veces () Poco frecuente () Nunca ()

8.- ¿Con qué frecuencia asiste al fútbol?

Siempre () Frecuentemente () A veces () Poco frecuente () Nunca ()

9.- ¿Cuánto dinero estaría dispuesto a pagar por alimentos y bebidas durante un partido, por persona?

Más de \$200 () \$150-200 () \$100-150 () \$50-100 () Menos \$50 ()

10.- Cuando asiste al área de palcos y plateas, ¿prefiere llevar sus alimentos y bebidas o comprarlas en el estadio?

Llevarlas () Comprarlas () Ninguna ()

Fuente: Elaboración Propia.

Una vez que se tienen los cuestionarios contestados (el analista de mercado y obviamente el inversionista deciden de qué tamaño será la muestra), que se ha analizado la información y se ha segmentado el mercado, se procede a seleccionar el mercado meta.

Selección del mercado meta

Hoy en día, las empresas encuentran cada vez menos rentable hacer mercadeo masivo o hacerlo basado en la variedad del producto. Los mercados masivos se están fraccionando en cientos de micro mercados donde se encontrarán grupos con diferentes estilos de vida que buscan

diversos productos en distintos canales de distribución y que están expuestos a múltiples canales de comunicación.

Es por esto que las empresas adoptan cada vez más el concepto de seleccionar mercados meta. Es en esta parte del proceso que se analizan los perfiles de los segmentos del mercado, se elijen los más relevantes y se fija como meta uno o más de estos segmentos y para desarrollar productos, servicios y programas de mercadeo a la medida de cada segmento seleccionado.

El hacer mercadeo de metas significa que estamos avanzando hacia el micro mercadeo donde los programas de mercadeo se diseñan y ejecutan para cubrir las necesidades y deseos de grupos específicos de clientes en una base de mercadeo local (por área geográfica por ejemplo).

3.2 EL CONOCIMIENTO DE LA CLIENTELA DEL NEGOCIO

Los factores a considerar para conocer el perfil de nuestros consumidores abarcan ámbitos heterogéneos:

CONSUMIDOR	CARACTERISTICAS
Número esperado	7502 clientes potenciales
Dispersión geográfica	Morelia y el interior del estado de Michoacán
Hábitos de consumo en partidos	Alimentos - 19% Bebidas - 38% Alimentos y bebidas - 21% No consumen - 22%
Edad	Menores de 18 años - 27% 18 a 45 años - 43% Más de 45 años - 30%
Género	Hombres - 76% Mujeres - 24%
Estatus socioeconómico (palcos y plateas)	A - 25% B - 60% C - 15%
Ocupación	Profesionistas - 36% Empleados - 18% Estudiantes - 35% Otros - 11%
Factor familiar y social (con quién acude al estadio)	Solo - 4% Con pareja - 14% Con hijos - 40% Con amigos - 42%
Periodos de mayor consumo	Liguilla - 30% Temporada regular - 17% Partidos internacionales - 23% América, GDL, C. Azul - 30%

T6- Factores a considerar para conocer el perfil del consumidor

En la siguiente tabla podemos ver las tendencias que se han presentado en la asistencia de los aficionados del Morelia al estadio Morelos en los últimos 5 años ante todos los equipos que conforman actualmente la Primera División (aunque en ese lapso jugaron otros clubes en este estadio como Veracruz, Querétaro o Culiacán):

Rival/ Temporada	2003/04	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08	Prom. Palcos y Plateas
Atlas	24,000	27,000	21,000	29,000	25,000	25,200
	4,320	4,860	3,780	5,220	4,500	4,536
Atlante	22,000	23,000	20,000	24,000	25,000	22,800
	3,960	4,140	3,600	4,320	4,500	4,104
América	41,250	41,250	39,000	41,250	41,250	40,800
	7,425	7,425	7,020	7,425	7,425	7,344
Cruz Azul	38,000	41,250	40,000	37,000	41,000	39,450
	6,840	7,425	7,200	6,660	7,380	7,101
Santos	20,000	21,000	19,000	30,000	25,000	23,000
	3,600	3,780	3,420	5,400	4,500	4,140
Puebla	20,000	22,000	N/A	N/A	22,000	21,333
	3,600	3,960			3,960	3,840
UAG	19,000	26,000	21,000	22,000	20,000	21,600
	3,420	4,680	3,780	3,960	3,600	3,888
Pachuca	21,000	25,000	20,000	23,000	20,000	21,800
	3,780	4,500	3,600	4,140	3,600	3,924
Guadalajara	40,000	41,250	38,000	41,000	41,250	40,300
	7,200	7,425	6,840	7,380	7,425	7,254
San Luis	N/A	N/A	21,000	24,000	20,000	21,667
			3,780	4,320	3,600	3,900
UNAM	36,000	39,000	34,000	35,000	40,000	36,800
	6,480	7,020	6,120	6,300	7,200	6,624
Toluca	26,000	30,000	25,000	28,000	32,000	28,200
	4,680	5,400	4,500	5,040	5,760	5,076
Monterrey	23,000	24,000	22,000	25,000	23,000	23,400
	4,140	4,320	3,960	4,500	4,140	4,212
Tigres	21,000	24,000	22,000	25,000	33,000	25,000
	3,780	4,320	3,960	4,500	5,940	4,500
Chiapas	19,000	21,000	18,000	22,000	29,000	21,800
	3,420	3,780	3,240	3,960	5,220	3,924
Necaxa	24,000	24,000	20,000	19,000	25,000	22,400
	4,320	4,320	3,600	3,420	4,500	4,032
Cd. Juárez	N/A	N/A	N/A	N/A	17,000	17,000
					3,060	3,060

Demanda total en palcos y plateas (promedio por partido)	
Partidos A (América, Guadalajara, Cruz Azul, UNAM)	7,081
Partidos B (Toluca, Tigres, Atlas, Monterrey, Necaxa, Atlante, Santos)	4,371
Partidos C (Pachuca, UAG, San Luis, Chiapas, Cd. Juárez)	3,756
Promedio combinado de las tres clases de partidos	5,069

Fuente: Guía de Medios Monarcas Morelia. Ediciones: Apertura 08, Clausura 08, Apertura 07, Clausura 07, Apertura 06, Clausura 06, Apertura 05, Clausura 05, Apertura 04, Clausura 04.

NOTA: No se tienen datos reales acerca de la asistencia a cada partido por zona del estadio, pero palcos y plateas representa el 18% del mismo, por tal motivo con ese porcentaje se estimó la cantidad por cada partido en los últimos cinco años.

T7- Promedio de asistencia por partido los últimos cinco años al estadio Morelos

3.3 COMPORTAMIENTO DEL MERCADO Y TAMAÑO

Para calcular la demanda total del mercado, siempre se habla de estimaciones, debido a la complejidad para conocer cifras exactas. Sin embargo, eligiendo un método adecuado de estimación de demanda del negocio, los datos arrojados pueden ser muy próximos a la realidad.

La demanda esperada para el restaurante estará en función, primero, de la cantidad total de clientes potenciales en el área geográfica ya establecida que es la ciudad de Morelia, y más específicamente en el estadio Morelos cada vez que haya un partido de fútbol.

El método más factible de utilizar es el de acumulación progresiva del mercado. En este método, se calcula la demanda en base a una lista de compradores potenciales y un aproximado de lo que cada uno comprará (*Pedraza, 2002*). Para obtener estas listas, se utilizará la siguiente información:

- Localización del negocio: Morelia, Michoacán
- Población: 684,145 (*según el último censo del INEGI en 2005*). Sin embargo, con las áreas conurbadas, supera 1'000,000 de personas
- Ubicación del negocio: Estadio Morelos. Libramiento Oriente S/N Col. Leandro Valle
- Capacidad del estadio: 41,250
- Capacidad de la zona de palcos y plateas: 7,502 (Por la tanto, la máxima demanda esperada es de 7,502 clientes por partido)
- Promedio de asistencia al estadio: 28,161
- Promedio de asistencia a la zona de palcos y plateas: 5,069
- Demanda esperada: 900 clientes
- Duración del servicio: 7 horas, considerando que los partidos de local del Morelia inician a las 7:00 p.m., el horario de servicio será de 4 a 11 p.m. Cuando inicien a las 12:00 p.m., el horario será de 11 a.m. a 6 p.m.

Evidentemente, el horario pico será durante las dos horas del partido, y el segundo horario más fuerte será el de la hora previa y la posterior al partido, por eso se presenta esta tabla con la demanda esperada:

PARTIDOS A LAS 19:00 HRS

Horario	Demanda esperada	Demanda acumulada
4 p.m. a 5 p.m.	50 clientes	50
5 p.m. a 6 p.m.	100 clientes	150
6 p.m. a 7 p.m.	120 clientes	270
7 p.m. a 8 p.m.	200 clientes	470
8 p.m. a 9 p.m.	200 clientes	670
9 p.m. a 10 p.m.	130 clientes	800
10 p.m. a 11 p.m.	100 clientes	900

PARTIDOS A LAS 12:00 HRS

Horario	Demanda esperada	Demanda acumulada
11 a.m. a 12 p.m.	100 clientes	100
12 p.m. a 1 p.m.	200 clientes	300
1 p.m. a 2 p.m.	200 clientes	500
2 p.m. a 3 p.m.	150 clientes	650
3 p.m. a 4 p.m.	150 clientes	800
4 p.m. a 5 p.m.	70 clientes	870
5 p.m. a 6 p.m.	30 clientes	900

T8- Expectativas de demanda según horario del partido

También es importante considerar la demanda no sólo actual, sino futura del negocio, ya que hay muchas variables que influyen en el comportamiento del mercado y por lo tanto, lo hacen inestable. Haciendo un buen pronóstico, se puede prever la demanda esperada y hacerle frente con los recursos necesarios. Sin embargo, gran parte de los pronósticos de demanda futura están basados en información relativa a las ventas históricas, ciclos, temporadas y tendencias. Por lo tanto, como se trata de un negocio nuevo, solamente se estudia la demanda esperada al inicio de actividades de la empresa.

3.4 ESTRATEGIAS DE VENTAS

Existe un gran número de estrategias de venta, las cuales varían dependiendo del tipo de negocio del que se trate, de la antigüedad del mismo, del perfil de los clientes, entre otros factores. Pero a groso modo y en general, para llevar a cabo un proceso exitoso en un negocio nuevo existen cinco pasos, los que veremos a continuación.

Cuando se desea iniciar un negocio siempre pensamos, necesito dinero, un local, clientes, materia prima, vendedores y muchas cosas más. Pero hay otras cosas que es necesario saber y manejar correctamente antes de iniciar un negocio exitoso, pues eso implica un cambio de actitud, un cambio de ideología y un conocimiento profundo de todo lo que es la nueva empresa, sin escatimar o minimizar detalle alguno.

El proceso de ventas dentro de un nuevo negocio

Primeramente hay que tener bien definido cuál es el proceso a seguir en el nuevo negocio. Para poder desarrollar una eficaz estrategia de ventas en un negocio, primero hay que tener en cuenta lo siguiente:

1) Prospectación. Ver qué tipo de clientes se desean, cuáles se persiguen o a quienes te vas a encontrar en tu negocio, qué sector del comercio se va a cubrir, qué servicio dar, y lo más importante, cuál será el área de trabajo en que te moverás.

2) Selección. Sabiendo ya qué tipo de clientes existen, ahora, hay que decidir, descartar, seleccionar. Al realizar esta etapa, ver que es lo que más funciona; las llamadas frías con formato fijo, o las personalizadas, las visitas agendadas, el internet o e-mail, existen varias opciones. Una gran ventaja es que en esta parte de las estrategias de ventas se conocen a varios clientes potenciales.

3) Negociación. En esta etapa se deben de fijar presupuestos, presentaciones, tiempos de conversación, plazos, términos y objetivos.

Planear los tiempos, los procesos, definir acciones como hasta donde ceder por cerrar una venta.

4) Proposición. Es importante averiguar si la persona con quien hay que tratar lo referente a una posible venta es quien toma las decisiones importantes, o solo un intermediario, tomar la información completa siempre, guardar las observaciones agudas, salvo que impliquen una variante o complejidad en el negocio.

5) Operación. Aprender a cerrar la venta es la última y con seguridad la más importante de estas estrategias. Tener siempre las fechas de entrega a la mano, las formas de pago, aspectos legales de la transacción, la forma o servicio de entrega.

En cuanto a la Operación, se deben abarcar algunos aspectos básicos:

a) Presentar siempre tus objetivos finales, aquellos por los que concretaste la cita con los posibles clientes.

b) Tener presente la cantidad de tiempo que tiene el cliente disponible para la reunión, y apearse a ello.

c) Tomar notas, mantener el interés en las necesidades y preferencias del cliente, sonreír honesta y francamente. Tener un dato personal del cliente y recordarlo durante una venta puede llevar al éxito sin siquiera haber debatido.

d) Concretar todas las acciones a tomar antes de salir de la reunión, nunca dejar nada para después, podría perderse una venta excelente si se olvida fijar algún detalle.

e) Entender a nuestros clientes (Saber por qué lo necesita, saber si lo que le ofrecemos es suficiente). Un cliente si lo manejamos

adecuadamente terminará siendo un amigo, pues lo conoceremos como tal, y lo atenderemos como tal o mejor aún, y de ello dependerá en gran medida el éxito del negocio, del trato al cliente.

f) Tener actitud de servicio al cliente. El servicio al cliente, conocido como valor agregado, es quizás la parte más importante de una venta. “Al cliente lo que pida” no solo es una frase, implica en gran parte el éxito en las ventas y por ende del negocio.

g) Conocer los productos y servicios perfectamente. Para vender, comercializar o colocar un producto, el personal de ventas debe conocerlo a fondo e incluso si es posible, usarlo.

3.5 ESTRATEGIAS DE PRECIOS

El precio es, generalmente, el principal determinante en la decisión de un comprador. De ahí la importancia de fijar un precio que sea accesible para los clientes potenciales, pero a la vez que esa accesibilidad no sea relacionada con mala calidad, situación que en ocasiones ocurre.

Para fijar un precio es necesario considerar varios factores, aunque éstos varían de acuerdo a las características de cada negocio, a sus objetivos, a sus políticas, a la competencia, a la demanda, al valor de la empresa y a sus costos por supuesto, de tal manera que no se puede generalizar ni hay ninguna ley que obligue a fijar determinados precios. Esto es flexible y cada empresa elige la opción más conveniente. En este caso, la estrategia general será una *Fijación de precios basada en el costo*, para lo cual hay también dos opciones a considerar:

- Fijación de precios de costo más margen: Es uno de los métodos más simples, consiste en sumar un sobreprecio estándar al costo del producto.
- Fijación de precios por utilidades meta: consiste en fijar un precio con el fin de obtener cierta utilidad que es establecida como meta u objetivo.

Las compañías que lanzan un producto innovador, enfrentan el reto de fijar precios por primera vez, ya que no existe la competencia. Ante este panorama, existen dos estrategias a las cuales acudir:

- Estrategia para capturar el nivel más alto del mercado, que consiste en lo siguiente:

-La calidad e imagen del producto deben sostener su precio más alto.

-Los costos por producir un volumen más pequeño no deben ser tales que afecten sensiblemente los beneficios.

-Los competidores no deben poder ingresar fácilmente al mercado.

Esta estrategia fija el precio más alto con el fin de obtener ingresos máximos, en cada capa de la demanda que esté dispuesta a pagar el precio. Luego al agotar la venta en dicha capa baja al estrato inferior de clientes reduciendo el precio.

- Estrategia para penetrar en el mercado: se fija un precio bajo, con el fin de atraer la mayor cantidad de compradores posibles y así lograr una importante participación en el mercado. Al tener, entonces, un elevado volumen de ventas, los costos, por ende, serán inferiores, lo que puede permitir bajar más aún el precio.

La fijación de precios en el restaurante estará definida por los siguientes factores:


- a) Inversión inicial
- b) Capital de trabajo
- c) Costo de venta
- d) Costo de distribución
- e) Costo de producción
- f) Costo de insumos

Hay factores que influyen de manera secundaria en la fijación del precio, pero se tienen que considerar, como son: los precios psicológicos, la influencia de otros elementos de la mezcla de mercadotecnia, las políticas de la empresa en la fijación del precio, la repercusión del precio en otras partes, los precios geográficos, descuentos y bonificaciones sobre precio, precios promocionales, precios discriminatorios y precios de la mezcla de productos (*Pedraza, 2002*).

También es importante tener presente que puede haber situaciones que conlleven a cambiar los precios, como puede ser el hecho de índices inflacionarios, tasas de interés, el exceso de capacidad almacenada, estrategias de mercado, etc. pero siempre hay que prever la reacción de los consumidores ante un eventual cambio de precio.

Menú: Se puede adecuar conforme se ponga en marcha en negocio y las necesidades del cliente cambien y así lo exijan.

ENTRADAS	
Desde las 16:00 horas	
TAPAS	44
Jamón Serrano, Champiñones, Salami, queso de cabra, chorizo español	
PAPAS	32
Papas a la francesa o hash brown	
ALITAS	45
Alitas de pollo a la BBQ	
QUESO FUNDIDO	45
Chorizo, Champiñones, Rajas	
KUSHIAGE	19
Camarón, Queso, Pollo	

Z
O
N
A

1
6

PLATILLOS



Incluye bebida (refresco o una cerveza)

ENSALADAS

César, con pollo, mixta, caprese

70

ARMATOS MAKIS

Filadelfia, Aguacate, Camarón, Salmón, Surimi

75

PASTAS

Lasagna, spaghetti, ravioli, penne

83

PARRILLA

Arrachera, carne asada, rib eye, sirloin

99

MENU PARA NIÑOS

Hamburguesas, hot dogs, nuggets

60



BEBIDAS

Menú



Desde las 15:00 horas

CERVEZA

Sol, Indio, Superior

25

RON

Precio por copeo y por botella—Appleton

35

300

TEQUILA

Precio por copeo y por botella—100 Años

40

350

BRANDY

Precio por copeo y por botella—Torres X

40

350

WHISKY

Precio por copeo y por botella—Red Label

45

400

Z

O

N

A



1

6

3.6 ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD

El objetivo general que la publicidad persigue consiste en dar a conocer un producto o servicio a un determinado grupo de personas y más específicamente, tiene uno de estos tres fines: informar, persuadir o recordar.

La publicidad juega un papel preponderante en cualquier empresa de nueva creación, pues es el medio más rápido para darse a conocer en el mercado, y por lo tanto, no debe perderse de vista que hay cuatro elementos fundamentales en la publicidad:

- El anunciante
- La agencia de publicidad
- Los medios
- Los proveedores

Los objetivos específicos de la publicidad son los siguientes:

- Remediar la disminución de la demanda primaria de un producto.
- Superar algún desprestigio.
- Ayudar a la fuerza de ventas.
- Llegar a la gente inaccesible para los vendedores.
- Combatir a la competencia.
- Dar a conocer los nuevos usos de un producto.
- Desarrollar la imagen de un producto, una empresa, etc.
- Mejorar las relaciones de los detallistas.
- Entrar a un nuevo mercado o atraerlo.
- Introducir un nuevo producto.
- Aumentar las ventas.
- Contrarrestar prejuicios o sustituirlos.
- Crear buenas relaciones de la empresa y mejorar su reputación.

Un buen anuncio publicitario debe captar la mente del consumidor y al mismo tiempo transmitir un mensaje de venta. La buena publicidad se caracteriza por tres aspectos primordiales: la estrategia, la creatividad y la producción.

La mejor publicidad es la que permite: Retorno sobre la inversión, y tiene relevancia, originalidad e impacto (ROI).

Las estrategias producidas por la comunicación con el ROI deben provenir de un conocimiento profundo de: el consumidor, la competencia y, además, del criterio propio de cómo diseñar esa estrategia.

La publicidad es importante porque es parte de nuestro sistema de comunicación, informa a la gente de la disponibilidad de productos y servicios, proporciona información que ayuda a tomar decisiones fundamentadas y además, en sus diversas formas, nos informa, guía, dirige, convence y alerta sobre diferentes aspectos que hemos de considerar en nuestra vida diaria.

El plan de publicidad contiene la explicación de las razones y los motivos por los cuales se desarrollará determinada publicidad y las maneras y tiempos en que se invertirá.

Cuando se elige determinada publicidad para el negocio, se debe considerar la mejor combinación resultante entre:

-Los medios de difusión disponibles: Debe decidirse qué medio utilizarse. Los medios más comunes son televisión, Internet, radio y prensa escrita. También determinar si conviene anunciarse en un medio de alcance local, estatal, regional o nacional.

-El tipo de mensaje a difundir: Como la empresa es de nueva creación, el mensaje inicial será el de dar a conocer los servicios que se ofrecerán, la ubicación y el concepto del lugar.

-Gasto destinado para publicidad: Valorar la conveniencia de anunciarse en un medio de gran alcance a un alto precio, o en un medio más económico pero a costa de no llegar a un sector tan amplio.

3.7 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN

Las promociones tienen como objetivo primordial el difundir información que incentive a los posibles compradores a adquirir un producto o servicio. Esta información está expresada en novedosos y atrayentes estímulos para los clientes, más allá de que ya conozcan a la empresa.

Para llevar a cabo una estrategia promocional, es preciso definir los objetivos de la misma, establecer un presupuesto, crear un mensaje, seleccionar los medios de comunicación y finalmente, evaluar la eficacia de la promoción.

Las promociones de ventas son las formas de estimular la demanda y cuya finalidad es reforzar la publicidad y facilitar la venta personal.

Las estrategias de la promoción de ventas forman parte de los planes promocionales de un negocio, junto con la publicidad y la venta personal.

Muchas de las técnicas de promoción de ventas son acciones de corta duración y de índole táctica. Por ejemplo, los cupones, premios, concursos, y otros, tienen por objeto suscitar repuestas inmediatas, y por ello tienden a utilizarse como medida de emergencia para revertir una caída imprevista en las ventas y no como parte integradas de un plan de marketing.

Estrategias de promoción de ventas para el restaurante (en orden de importancia):

Cupones
Ofertas de descuentos en efectivo
Concursos
Regalos

2 x 1, 3 x 2, etc.
Bonos
Degustaciones
Precios especiales
Premios
Muestras gratis
Recompensas
Incentivos
Membresías
Otros

3.8 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Los canales de distribución constituyen una parte de la mezcla de mercadotecnia y Kotler los define como *el conjunto de actividades o etapas por las que pasa un producto desde que es fabricado hasta que llega al último consumidor.*

Para lograr esto existen canales de distribución como intermediarios mayoristas, agentes, detallistas, Internet entre otros.

Distribución, entendido como las decisiones asociadas a los esquemas de trabajo de los canales de distribución, logística asociada, cobertura de mercado, niveles de servicio

En el tema de distribución las decisiones de canales se pueden enmarcar dentro de utilizar canales directos o indirectos, sencillos o múltiples, múltiples, intermediarios por nivel cada uno asociado al segmento del mercado, ciclo de vida del producto. Los mayoristas o intermediarios se caracterizan por comprar grandes cantidades para venderlos en pequeñas cantidades a muchos clientes, los representantes son aquellos que trabajan en nombre de la empresa y por ello reciben una comisión, no mantienen inventarios, la empresa hace el proceso logístico. Detallistas son aquellos que están en la línea de fuego, son los que tienen contacto con el cliente consumidor del producto o servicio asociado a la creación de valor de su propia marca de establecimiento comercial.

Distribución es el diseño de los arreglos necesarios para transferir la propiedad de un producto y transportarlo de donde se elabora a donde finalmente se consume. (*Fundamentos de MKT, William J. Stanton, 2003*)

El canal se puede definir como una serie de organizaciones interdependientes involucradas en el proceso de lograr que el producto llegue al consumidor o usuario final.

ELEMENTOS BÁSICOS EN LA DEFINICIÓN DE CANAL DE DISTRIBUCIÓN:

Enlazamientos
Medios
Trayectoria
Colocación
Desplazamiento
Intermediarios
Consumidor final
Producto/Servicio

Canal de distribución de servicios. La naturaleza de los servicios da origen a necesidades especiales en su distribución. Y se pueden dar de dos formas:

- Una es que el servicio se aplique al demandante en el momento de producirse. Ejemplo: Una persona que demanda servicio de masaje; éste se aplica al mismo tiempo en que se produce.

- Otra forma puede ser que el demandante reciba el servicio hasta que el desee utilizarlo. Ejemplo: Cuando una persona hace una reservación de hotel, podría decirse que el servicio ya está comprado y producido. Pero llegara a ser utilizado hasta que el demandante lo decida.

“El canal de distribución lo constituye un grupo de intermediarios relacionados entre sí”.

Las empresas necesitan el apoyo de un canal de distribución que facilite la llegada de los productos con mayor rapidez y lo más cerca posible de las manos de los demandantes.

Niveles de intermediarios

Cada producto requiere de un manejo especial por parte del canal de distribución para que llegue en buenas condiciones al consumidor. Ejemplo: El pescado necesita llegar rápidamente al punto de venta por lo tanto es mejor utilizar un canal de distribución rápido para que el producto no pierda su color, frescura y sabor. El canal elegido afecta los demás elementos de la mezcla de MKT.

Cada empresa tendrá que identificar alternativas para llegar a sus mercados meta, que van desde la venta directa hasta el uso de canales con uno, dos, tres o más niveles de intermediarios.

Como niveles de intermediarios se entiende el número de intermediarios que intervendrán en la transportación de productos al consumidor.

Productores de servicios:

Productor – Consumidor. Por su naturaleza de que los servicios no son tangibles, con frecuencia requieren de un contacto personal con el cliente que requiere asesoramiento del servicio que ofrecemos (abogados, médicos, maestro, transporte, **restaurante**, estética).

Productor – Agente – Consumidor. Aunque en la mayoría de los casos de los servicios el contacto es directo, puede tener sus excepciones, un agente

de ventas en un ejemplo sobre este nivel ya que ellos se encargan de realizar la transacción entre el fabricante de servicios y los consumidores.

Tipos de flujos

El flujo del canal es el movimiento de productos y servicios, por la red de distribución, entre 2 o más participantes del canal.

Flujo físico. Es el más visible de todos, ya que es la transportación real del producto de un lugar a otro.

Flujo de propiedad. Algunos participantes del canal no son propietarios del producto. Una persona para que pueda distribuir el producto no necesariamente tiene que ser el fabricante, sino alguien que tiene la encomienda de distribuir el producto como los agentes quienes transfieren los productos a un mayorista o detallista.

Flujo financiero. Es necesario realizar los movimientos de dinero o de crédito para que un producto llegue a un lugar determinado. Este flujo va del usuario hacia el fabricante.

Flujo de información. Es el más importante, ya que si no hay comunicación entre todos los elementos del canal, no va a haber una buena coordinación pero si una deficiente distribución. Si hay una mala transferencia de información se puede bloquear el sistema de distribución.

Flujo de riesgo. Es el que menos conviene que exista ya que aumenta las posibilidades de incertidumbre. Es un factor que no se puede definir pero que se debe predecir.

Flujo de promoción. Es aquí donde se recaba la información acerca de los beneficios que un producto ofrece al consumidor. Aquí influyen los factores que van a ayudar a que el producto sea conocido y que pueda ser aceptado por el consumidor.

Para seleccionar los canales de distribución del negocio, se eligió un canal directo Productor-Consumidor, por la naturaleza misma del servicio, en el que el contacto es directo y no hay intermediarios que encarezcan el servicio o retrasen la entrega del mismo.

CAPÍTULO IV PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE OPERACIÓN

4.1 MATERIALES Y SUMINISTROS

La particularidad de este negocio es que la producción es inmediata. Se elabora en el momento del pedido y se consume totalmente sólo unos minutos después de que fue producido.

Se tiene un inventario de materiales en el cual hay que poner especial atención a los productos perecederos, para que no se deteriore la calidad de los mismos. La mayoría de los insumos existentes se utilizarán en la fecha de cada partido, por lo cual el almacén no representa gastos mayores.

El orden y el control de inventarios que se lleve a cabo es fundamental, las tarjetas de almacén también, pues es ahí donde se tiene que hacer la clasificación por tipo de producto o material, para que quede homogeneizada.

De todos los estudiosos de temas relacionados con la administración de los materiales (insumos) en una empresa, es Tersine (1982, p.20) quien engloba las principales actividades orientadas a un manejo eficaz de estos recursos. Incluye desde las compras de materia prima, el transporte, la logística, el control de la producción, inventarios y calidad de los materiales.

La vida de un producto se divide en tres etapas, que son: materia prima, producción en proceso y producto terminado.

Es materia prima cuando no ha sufrido ninguna transformación y se mantiene tal como se adquirió; una vez que está en la fábrica, o en este caso en el restaurante y se transforma, pero no se ha terminado, se denomina producción en proceso. Finalmente, el producto adquiere la denominación de terminado cuando, como su nombre lo indica, ha sido finalizado y está listo para la venta o la entrega final.

Para esto, se propone un catálogo que contenga todos los productos necesarios para la operación del restaurante, con su clave correspondiente, su proveedor, su fecha de pedido, fecha de entrada, su costo obviamente, el sitio donde habrá de almacenarse si es que hubiere más de uno.

Se considera utilizar el método PEPS (Primeras entradas, primeras salidas), el cual tiene las siguientes características:

- Se deben controlar las partidas utilizadas, relacionándolas con las correspondientes partidas de ingresos.
- En cuanto se agota la partida de más antiguo ingreso, se utiliza la siguiente partida más antigua, con su correspondiente costo de adquisición.
- El inventario tiende a quedar valorado al costo de adquisición más reciente.
- Considera que las primeras unidades adquiridas, son las primeras surtidas al ser vendidas. Las existencias en el inventario corresponden a las compras más recientes.

VENTAJAS: Es un método objetivo (genera una corriente de costos ordenada cronológicamente), por lo que manifiesta el saldo del inventario con más apego a los costos de adquisición actuales que otros métodos. Funciona mejor cuando la rotación de mercancías es acelerada (que es el caso del restaurante).

DESVENTAJAS: Cuando los costos de adquisición van en aumento (inflación), su efecto en el cálculo contable es reducir el costo de la mercancía vendida, inflar las utilidades y el saldo final del inventario.

Básicamente, hay tres formatos indispensables para el control de la mercancía:

- 1.- Catálogo de productos
- 2.- Control de costos método PEPS
- 3.- Formato de requisición

El catálogo que a continuación se muestra debe servir como control de inventarios y se usa de manera generalizada para todo el negocio. Es una especie de concentrado con el que el Departamento de Compras y el Jefe de Almacén empatan la información del área:

Clave	Producto	Unid medida	Unidades	Costo Unit.	Costo Total	Proveedor	Fecha pedido	Fecha entrada
R001	Aguacate							
R002	Arroz							
R003	Jitomate							
R004	Cebolla							
R005	Chiles							
R006	Lechuga							
R007	Champiñones							
R008	Rajas							
R101	Queso Filadelfia							
R102	Queso de cabra							
R103	Queso blanco							
R201	Salami							
R202	Chorizo español							
R203	Carne molida							
R204	Salchichas							
R205	Carne							
R206	Jamón serrano							
R301	Alitas							
R302	Nuggets							
R303	Pollo							
R401	Salmón							
R402	Surimi							
R403	Camarón							
R501	Pan							
R502	Tortillas							
R601	Pasta							
R701	Papas a la francesa							
R801	Catsup							
R802	Mayonesa							
R803	Mostaza							
R901	Ajo							
R902	Sal							
R903	Azúcar							
B001	Cerveza							
B101	Ron							
B102	Tequila							
B103	Brandy							
B104	Whisky							
B201	Hielos							
B301	Agua mineral							
B302	Refresco cola							
B303	Refresco sabor							

T9- Catálogo de control de inventarios FUENTE: Elaboración propia. NOTA: Este es sólo un ejemplo del catálogo de control de inventarios, pero en el modelo financiero se utiliza un cuadro similar a éste, más completo, donde se plasman los costos presupuestados.

Se debe llenar un catálogo por partido. En él se puede evaluar la eficiencia de los proveedores, lograr más precisión en la cantidad de insumos necesarios, sacar costos y tener a la mano el padrón de proveedores de la empresa.

El segundo formato importante es el control de costos mediante el método PEPS, para lo cual se presenta una a manera de ejemplo:

Fecha	Entradas			Salidas			Inventario	
	Unidades	Costo Unit.	Costo Total	Unidades	Precio Unit.	Valor	Unidades	Valor
Totales								

T10- Control de costos Método PEPS - Se utiliza una tarjeta por producto para no combinarlos. Por ejemplo, una para jitomate, otra para mayonesa, otra para papas a la francesa, etc.

Como tercer formato indispensable, es importante tener la Requisición de Productos, que se deberá de llenar debidamente cada vez que haya una salida de un producto con la firma del jefe de almacén, quién lo solicitó, cantidad y fecha de solicitud.

Fecha	Clave Prod.	Unidades en exist.	Salidas	Unidades restantes	Precio Unit.	Valor
Firmas	Solicitó		Autorizó		TOTAL	

T11- Formato de requisición de productos

4.2 PROCESO Y PROGRAMA DE PRODUCCIÓN

El proceso de elaboración a seguir consta principalmente de una serie de cuatro actividades necesarias para prestar el servicio:

- 1) Entrada de los insumos al restaurante: Este primer paso se debe dar el mismo día del partido, pero con suficiente antelación. Como la mayoría de los productos que se requieren son perecederos, es preferible tenerlos en el estadio lo más frescos posible, y entre más reciente haya sido su elaboración, es mejor.
- 2) Pedido del cliente: En el momento en que el cliente ordena, inicia verdaderamente un rapidísimo proceso de producción. Una vez que se origina la comanda, y la recibe el jefe de cocina, se inicia el proceso de transformación de los productos.
- 3) Elaboración de los platillos y bebidas: No deben de transcurrir más de diez minutos en el proceso de transformación mencionado en el punto anterior, para evitar desesperar a los consumidores. Cuando el platillo está listo y debidamente presentado, se pasa al siguiente y último paso.
- 4) Entrega del producto final al cliente: Es el momento en el que el mesero, repartidor o cualquier persona capacitada para este fin, entrega el producto terminado, al cliente.



EJEMPLO: PEDIDO DEL CLIENTE, COMANDA,
 ELABORACION DEL PLATILLO, ENTREGA

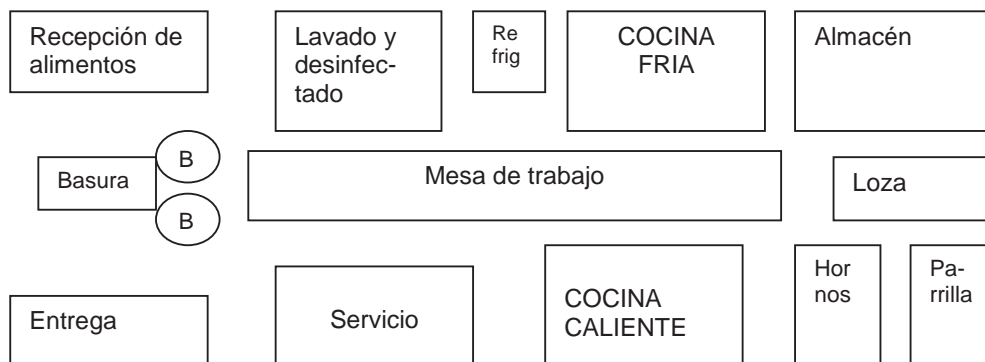
G4 - Proceso de producción

El proceso de producción inicia en el momento mismo en que el cliente solicita el servicio; es entonces cuando el producto entra es su proceso de elaboración, el cual no debe durar más allá de 8 o 10 minutos, según sea el caso; esto con la intención de brindar un servicio rápido a los clientes.

Recordemos que el negocio es un restaurante-bar, y la logística tanto de uno como de otro, tiene ciertas variantes, por eso se hace una separación de las actividades de cada uno:

Restaurante:

Para el área de restaurante, las actividades dentro de la cocina están esquematizadas mediante una serie de pasos que a continuación se detallan:



G5 - Panorama general de la cocina del restaurante

El esquema anterior, expresado teóricamente, consta de los siguientes pasos:

- a) El proveedor hace la entrega de los alimentos al jefe de almacén.
- b) Éste los registra y los pasa al área de lavado y desinfectado.
- c) Una vez que han sido lavados y desinfectados, pasan al área de porcionado*

**En esta área cada producto se divide en el número de unidades que rinde cada uno de ellos para optimizarlo y tener un estimado de acuerdo a la demanda. Por ejemplo, la unidad de medida de una lechuga se convertirá en 8 porciones (considerando que una lechuga rinde ocho ensaladas); un kilo de carne se dividirá en 5 porciones de 200 gramos.*

- d) Pasan al área de COCINA FRÍA (se refrigeran o se almacenan, según sea el caso).
- e) Cuando el cliente pide un platillo, los productos necesarios para la elaboración de éste pasan por la mesa de trabajo
- f) Pasan al área de COCINA CALIENTE.

- g) Dependiendo del platillo, se utilizan los hornos, la parrilla, etc.
- h) Se prepara el platillo y pasa al área de servicio, donde se puede salsear, condimentar, etc.
- i) Se entrega al mesero, quien a su vez lo llevará al cliente.

Bar:

En el bar la logística es más sencilla y el esquema menos complejo, pero de cualquier manera hay que llevar un control y un orden en las actividades, de la siguiente forma:



G6 - Panorama general del bar

De acuerdo al diagrama anterior, se actúa así:

- a) El proveedor hace la entrega de las bebidas al jefe de almacén.
- b) Éste los registra y los pasa directamente al congelador (hielos) o al refrigerador (jugos y cervezas).
- c) En la barra hay un stock de productos con el requerimiento mínimo para preparar bebidas en dicho sitio.

**En esta área se tienen preparados previamente extractos de naranja, sandía, limón, mango, etc., además de jugo de limón, sangrita, jugo maggie para micheladas, entre otras bebidas que facilitarán la labor en horas pico.*

- d) Se prepara la bebida solicitada
- e) Se entrega al mesero, quien a su vez lo llevará al cliente.

4.3 TECNOLOGÍA

La implementación de la tecnología en una empresa de servicios es muy amplia y abarca varios factores como la investigación y el desarrollo, de donde emanan acciones más específicas como nuevos métodos logísticos, nuevos productos y servicios, o la búsqueda de nuevos mercados o nuevas fuentes de materia prima. La tecnología puede adoptar tres formas:

Los servicios innovadores

El desarrollo de los servicios

La innovación de los procesos

Innovar es utilizar el conocimiento, y generarlo si es necesario, para crear productos, servicios o procesos, que son nuevos para la empresa, o mejorar los ya existentes, consiguiendo con ello tener éxito en el mercado.

Clasificaciones de las innovaciones según su conocimiento

Conocimiento tecnológico

- Nuevos productos o servicios
- Cambios tecnológicos en los procesos de fabricación o de provisión de servicios

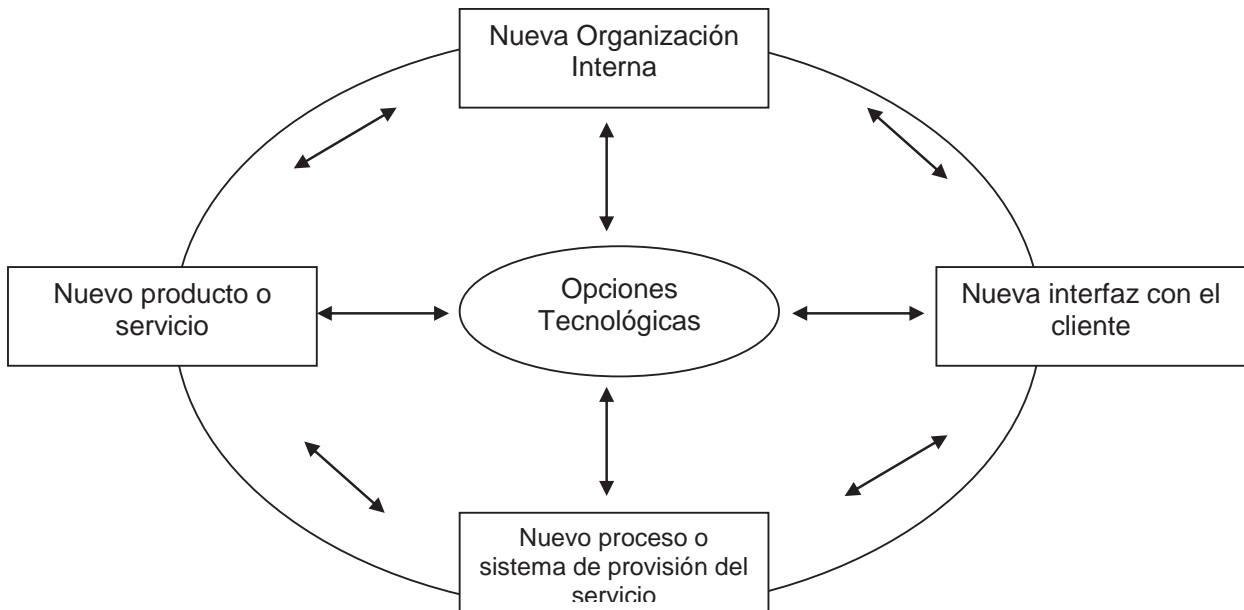
Conocimiento comercial

- Nuevos mercados y nuevas fuentes de materias primas

Conocimiento gerencial

- Nuevos métodos y tiempos de producción
- Nuevos métodos logísticos
- Nuevas organizaciones en las funciones de las empresas

Clasificación de las innovaciones según su posición en la empresa:



G7 - Clasificación de las innovaciones según su posición en la empresa

El modelo de la innovación en servicios

Primera fase: Mejora de la eficiencia del servicio

Segunda fase: Nueva forma de provisión del servicio

Tercera fase: Diseño de un nuevo servicio

Consideraciones importantes de las empresas de servicios:

- Los sectores de servicios tienen sus propias pautas de innovación.
- La innovación tecnológica no determina su propensión a innovar.
- La coinversión es necesaria para los sectores de servicios.
- Los servicios se benefician del acceso a los resultados de la investigación.

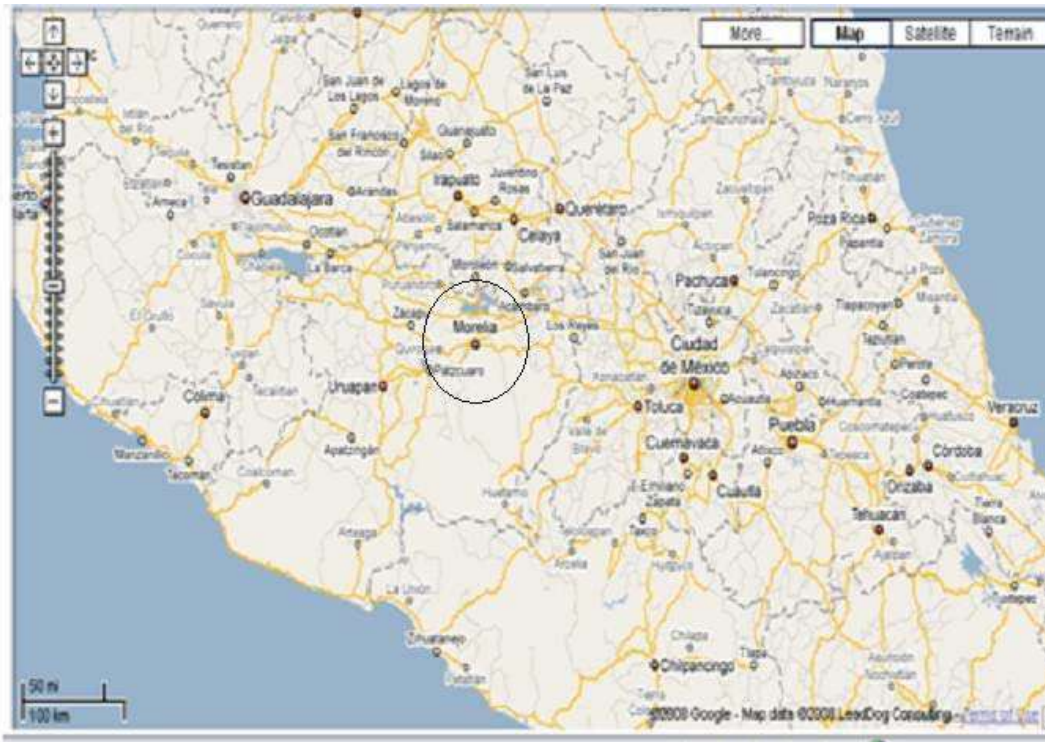
4.4 LOCALIZACIÓN

A diferencia de una planta industrial, cuya localización implica una gran serie de estudios y análisis, que además es una decisión que se toma generalmente sólo una vez en la historia de la empresa, en el negocio del restaurante ya está predeterminada la localización, considerando que se pretende instalar dentro de un inmueble ya establecido en la ciudad de Morelia desde hace casi veinte años.

Como aspecto importante a considerar el proceso de localización, hay que tener presente que toda empresa formalmente constituida tiene un domicilio fiscal de conocimiento público o fácil de identificar, lo cual le permitiría a la empresa que sus clientes puedan llegar a ella fácilmente a adquirir el producto o solicitar el servicio que se está ofreciendo, lo cual muchas veces no sucede con la empresa informal y lo grave de la informalidad es que muchas empresas que operan dentro de la clandestinidad ofrecen productos que al final atentan contra la integridad física del consumidor.

El estudio de localización se debe dividir en macrolocalización y microlocalización. El primero se refiere a la región, territorio o ciudad en la que se instalará la empresa, de acuerdo a la influencia esperada que tendrá sobre el medio de esa zona. El segundo se refiere a la comunidad y el lugar exacto en el que se habrá de instalar el restaurante, un lugar que cumpla con el propósito de lograr los objetivos de la empresa en cuanto a rentabilidad, posicionamiento de mercado, logística, entre otros factores a criterio del inversionista, que generalmente opta por iniciar en una zona cerca de su lugar de residencia, cuando se trata de micros y pequeñas empresas.

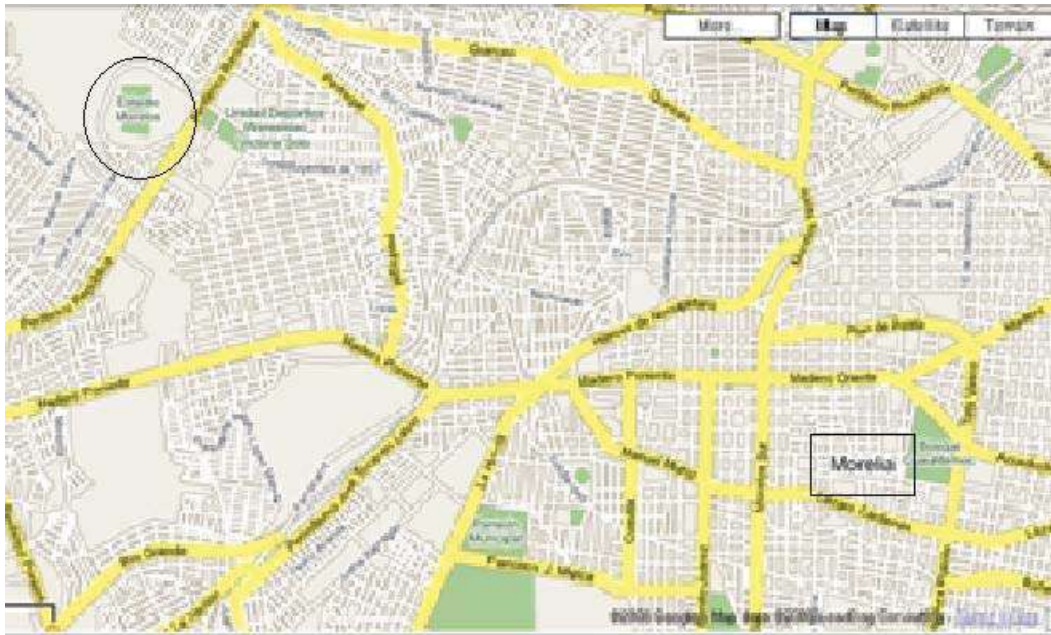
Macrolocalización



156- Mapa de macrolocalización

En este mapa de la región Centro-Occidente de la República Mexicana podemos ver señalada en un círculo la ciudad de Morelia, punto intermedio entre el Distrito Federal y Guadalajara, las dos ciudades más importantes del país. La capital del estado de Michoacán cuenta con el estadio idóneo para este proyecto y con fútbol de primera división, por eso se indica en este mapa la ciudad de Morelia.

Microlocalización



157- Mapa de microlocalización

La ciudad de Morelia se ha caracterizado por su prosperidad en los últimos años. De ser una población tranquila pero con un ingreso per cápita relativamente bajo, pasó a tener un crecimiento acelerado en número de habitantes, en economía, infraestructura y comunicaciones, lo que le dio más importancia y relevancia a nivel nacional, aunque eso también ha ido de la mano con el aumento en la inseguridad.

Aquí se puede observar la ubicación exacta del negocio. En el círculo está señalado el estadio Morelos, y como referencia se marcó en un rectángulo el centro de la ciudad de Morelia, el cual se encuentra aproximadamente a 6 kilómetros del estadio. En hora pico, son entre 15 y 20 minutos los que separan al estadio del centro de la ciudad, y sin tráfico entre 5 y 8 minutos. Como el estadio está en el periférico de Morelia, hay varias maneras de arribar y también conecta con varias

arterias de la ciudad, como el Periférico Norte, Sur y la Avenida Madero Poniente, aunque en ésta última hay que tomar una ligera desviación para llegar al recinto.

Las principales ventajas y desventajas de ubicar al negocio dentro del estadio son las siguientes:

Ventajas:

- La gente ya conoce el lugar y por ende los potenciales clientes llegarán solos cuando haya partido, por lo que una tentativa idea de la ubicación no será un problema.
- El inmueble ya cuenta con todos los servicios necesarios para establecer allí el negocio.
- El estadio está en la periferia de la ciudad, por lo que el acceso a él se puede dar por diversas vías.

Desventajas:

- Solamente se dará el servicio cuando haya eventos dentro del estadio
- A pesar de que en tiempo no es mucho, la gente tiene la idea de que la distancia al estadio Morelos es grande y en ocasiones esto influye para que no asistan
- Habrá una dependencia en cuestión de que sólo la gente que haya pagado un boleto para ingresar al espectáculo podrá consumir en el restaurante y en el bar.

4.5 ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD INSTALADA

La capacidad instalada de una empresa de servicios debe estar en función de la demanda esperada, ya que es prácticamente imposible que siempre la demanda fuera la misma. Como no conocemos con exactitud ni el número de clientes que tendremos en un día, ni en una hora, ni qué van a consumir (tenemos únicamente estimaciones o predicciones de ello), hacer un análisis de la capacidad instalada nos permitirá tener a la mano una serie de alternativas que se podrán elegir para determinado momento, con determinado tipo de cliente y dependiendo de la situación económica de la empresa, para lo cual será de mucha utilidad hacer una estimación de costos, ya que la capacidad instalada se puede medir de acuerdo al factor técnico y al factor económico.

Si el mundo fuera “ideal”, la demanda de nuestros servicios se mantendría constante en el tiempo. Así, el director de una empresa sólo tendría que generar una capacidad instalada igual a la demanda, y esperar a que el mismo número de clientes llegara todos los días a la misma hora a consumir el servicio.

Desgraciadamente, para casi todas las empresas, el mundo no es así. El consumo de productos y servicios tiene estacionalidades y horas pico, que dependen del servicio que proveen.

Para afrontar esta necesidad es que se ha desarrollado el Manejo de Rendimientos (*Yield Management*) como una serie de herramientas que balancean la demanda de un momento con la capacidad instalada a mediano y largo plazos. Su principal objetivo es generar el mejor resultado financiero dada la capacidad instalada de la empresa, principalmente por medio de cambios en el precio.

También se puede definir como el proceso de entender, anticipar e influenciar la conducta del consumidor para maximizar las utilidades de un bien perecedero, fijo. El reto está en vender la cantidad precisa al consumidor preciso en el momento preciso, por un precio preciso.

Si bien, la mayoría de las empresas tienen una iniciativa de Manejo de Rendimientos, las que mayor beneficio pueden conseguir son aquellas industrias en donde:

El producto o servicio no puede almacenarse: En el caso de productos que puedan almacenarse, la empresa tiene la posibilidad de utilizar su capacidad instalada para producir productos para vender mañana (o el siguiente mes). En el caso de los servicios, y ciertos productos, esto no puede aplicarse: no porque hoy haya solamente 100 comensales en un restaurante con capacidad para 150, quiere decir que mañana no puedan comer 200. Otros ejemplos de servicios no almacenables son: un avión sin pasajeros, el asiento desocupado en un cine y la hora de un consultor en espera de trabajo. Estas son claras muestras de que los servicios que no son almacenables si no son aprovechados en su momento, se traducen en una pérdida irre recuperable para las diferentes empresas.

Existe ciclicidad y estacionalidad de la demanda: Si todos los días del año, a todas horas, la demanda del producto o servicio fuera la misma, no sería necesario tener Manejo de Rendimiento, pues un solo precio sería el óptimo para cualquier momento. Normalmente, este no es el caso. Por ejemplo, en la industria del restaurante, la demanda depende de: la hora del día, el día de la semana, el mes del año. Un esquema de precio único hará que durante las épocas de poca demanda, se queden muchas mesas vacías; mientras que en épocas de alta demanda, se cobre menos de lo que los comensales estarían dispuestos a pagar.

Hay bajos costos incrementales: La utilidad de Manejo de Rendimientos genera mejores resultados en las industrias que presentan una estructura de costos fijos muy altos y costos incrementales por unidad muy bajos. Por ejemplo, los costos asociados con operar un restaurante son prácticamente todos fijos: luz, agua, gas, sueldos. El aumento en costos por tener un cliente adicional es mínimo. Por tanto, la empresa tiene mucho interés en llenar lo más posible el restaurante

(incluso a un precio relativamente bajo), para poder cubrir sus costos fijos.

Al parecer, el punto más complicado resulta al tratar de diferenciar el servicio cuando en apariencia es completamente homogéneo. Es aquí donde entra la creatividad, primero, para encontrar aquellas variables que afectan la capacidad de pago en los diferentes consumidores, y lograr así una segmentación del mercado, y después, para que los consumidores perciban las diferencias, y que la empresa cree las barreras necesarias para impedir que los consumidores de un segmento en específico compren las tarifas de otro.

El Manejo de Rendimientos son una serie de herramientas que pueden aplicarse a una variedad de servicios, para mejorar la rentabilidad de las empresas con una capacidad instalada determinada.

Para poder aplicar un programa exitoso de Manejo de Rendimientos, independientemente del servicio que se trate, se debe invertir una cantidad importante de recursos para pronosticar de manera acertada la demanda por nicho, así como su sensibilidad de pago para determinar la cantidad mínima que se ha de pagar por cada grupo. Por otro lado, el equipo de mercadotecnia deberá crear las barreras para que los consumidores de un *target* en específico no puedan comprar las tarifas de otro segmento con precios más económicos. Esto no quiere decir que una empresa no pueda beneficiarse de diseñar al menos un programa sencillo y por poner un ejemplo: una tarifa de hora pico *versus* regular, o tarifas diferenciadas entre semana y fin de semana (como lo hacen los cines o restaurantes).

Un último aspecto que se ha de considerar es que el manejo de rendimientos es un proceso dinámico, que debe adaptarse continuamente al entorno. Así, los sistemas deben detectar incrementos inesperados de la demanda por reducciones excesivas en precio y reducciones en la demanda que requieran de tarifas y condiciones

especiales. De esta forma, el éxito del Manejo de Rendimientos dependerá de la capacidad de adaptación y comprensión de las necesidades de los diversos segmentos de clientes.

Después de analizar la posibilidad de utilizar el manejo de rendimientos mediante la discriminación de precios, se decidió no hacer uso de esta herramienta, al menos en la primera temporada en la que operará el restaurante dentro del estadio.

Es cierto que la rentabilidad de un servicio se puede ver incrementada considerablemente si se discrimina un precio (vender 50 unidades a 50 pesos nos da un rendimiento de \$2500, pero vender esa misma cantidad de unidades a esos mismos 50 pesos en determinados partidos o periodos, y venderlas a 80 en otros momentos de la más alta demanda nos puede incrementar el rendimiento hasta \$4000). El incremento en los precios sería posible hacerlos a la hora del partido, o bien, durante todo el tiempo que esté abierto el restaurante en los días que haya partidos contra equipos de alta convocatoria; sin embargo, se considera que para iniciar operaciones no es conveniente hacerlo así. Se piensa utilizar esta herramienta en un futuro cercano y es por eso que se hizo una detallada explicación del Manejo de Rendimientos líneas arriba.

4.6 ASPECTOS AMBIENTALES Y REGULATORIOS

La empresa estará encaminada a ser Socialmente Responsable, lo cual abarca un sinnúmero de actividades que van desde la preservación del medio ambiente y la conciencia ecológica, hasta las obras en beneficio de la sociedad, que coadyuvan a una mejor calidad de vida de los sectores menos favorecidos.

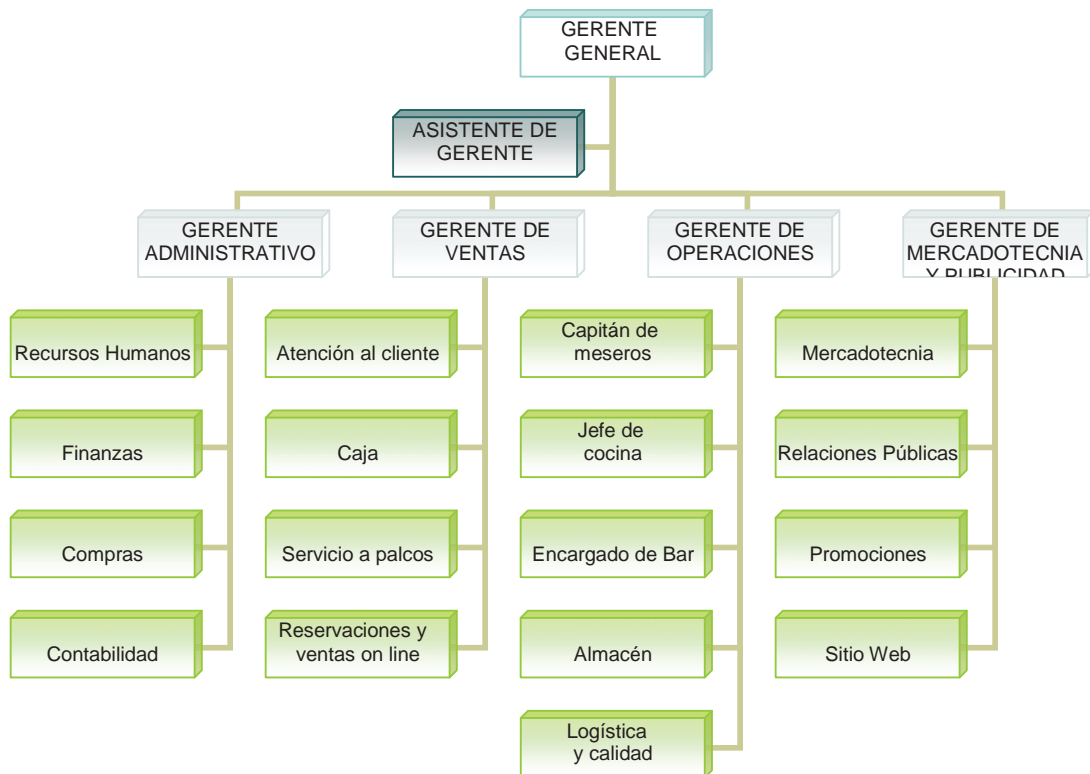
Por supuesto que antes de que la empresa esté pensando en la filantropía, es necesario analizar muy bien el impacto ambiental que tendrá la instalación del restaurante. De inicio, se tiene como punto a favor el hecho de que se trata de un servicio por lo que, al no haber producción, no hay desechos industriales ni tóxicos que dañen el medio ambiente. De cualquier manera hay indicadores ambientales en los que se definen objetivos, metas y parámetros de medición. Esto se hace realizando inventarios de impactos ambientales y la clasificación de éstos considerando criterios definidos. Se recomiendan y se deben adoptar prácticas para reducir impactos ambientales significativos basados en costo, volumen, toxicidad e impacto a la salud humana, entre otros, pero recordemos que esto es más común en la industria, y en nuestro caso, se contará con contenedores donde se puede separar la basura orgánica de la inorgánica, los envases, el cartón y el cristal. Además, no hay mayor problema con el tratamiento de aguas residuales pues el estadio ya cuenta con toda la infraestructura necesaria para esto, recordando que no es lo mismo el residuo de un comercio, como en este caso, que el de una industria.

CAPÍTULO V LA ORGANIZACIÓN Y EL PERSONAL ESTRATÉGICO

5.1 ASPECTOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN

Esta es la parte del plan de negocios en donde se definen planes de acción, tareas específicas, metas y objetivos, procesos operativos, estructuras administrativas, responsabilidades y jerarquías a nivel organizacional.

Es necesario definir las funciones de cada una de las personas que aparecen en la estructura de la organización, y para definir las una buena base de apoyo puede ser la valoración de su experiencia profesional en base a su currículum, su capacidad para el puesto probada mediante exámenes psicométricos y pruebas de habilidades, y su adaptabilidad al puesto.



G8 - Organigrama de la empresa

Breve descripción de las funciones a realizar:

Gerente General

Es quien se encuentra a la cabeza de la organización, cuenta con un apoyo de cuatro gerencias pero es la máxima autoridad. La experiencia, la preparación, la toma de decisiones y la capacidad de delegar son las principales características que debe tener el Gerente General.

Asistente de Gerente

Se establecen actividades y funciones de secretaria, pero con un perfil ejecutivo, con buena preparación académica, que sirva como apoyo pero también como representante del Gerente cuando se requiera.

Gerente Administrativo

Su labor es coordinar eficiente los recursos de la empresa, en el ámbito financiero y humano. Tiene como subordinados a los encargados de los departamentos de Finanzas, Compras, Contabilidad y Recursos Humanos.

Gerente de Ventas

Tiene la responsabilidad de maximizar las ventas y supervisar las que se están realizando. Por tal motivo, de esta unidad depende todo lo concerniente a servicio al cliente, caja y servicio a palcos, que son áreas íntimamente relacionadas con las ventas. También es de su competencia la supervisión de las ventas en línea.

Gerente de Operaciones

El restaurante se divide en cocina, barra y comedor. Debido a esto, existe un supervisor en cada una de estas áreas, que son: jefe de cocina, encargado de bar y capitán de meseros. Todos ellos le deben reportar al

Gerente de Operaciones. También está bajo su control el almacén (inventarios) y el departamento de logística y calidad.

Gerente de Mercadotecnia y Publicidad

Esta gerencia tiene cuatro subdivisiones que son: mercadotecnia, relaciones públicas, promociones y sitio Web. Las actividades están orientadas a lograr un rápido y efectivo posicionamiento de mercado mediante el establecimiento de un vínculo cercano con los consumidores, proveedores, entidades gubernamentales y público en general.

Puestos medios e inferiores

Puesto	Escolaridad	Actividades	A quien reporta	Quien le reporta
Recursos Humanos	Licenciatura	Nómina IMSS Reclutamiento Selección Inducción	Gerente Administrativo	Auxiliares administrativos
Compras	Licenciatura	Relaciones con proveedores Cotizaciones Optimización de recursos	Gerente Administrativo	Auxiliares de compras
Finanzas	Licenciatura	Tesorería Presupuestos Conciliaciones	Gerente Administrativo	Auxiliares financieros
Contabilidad	Licenciatura	Impuestos Estados financieros	Gerente Administrativo	Auxiliares contables
Atención al cliente	Licenciatura	Excelente trato al cliente Recepción y atención, quejas y solicitudes	Gerente de ventas	-----
Caja	Bachillerato	Control de ingresos efectivo Manejo de caja	Gerente de ventas	-----
Servicio a palcos	Bachillerato	Supervisión de entrega oportuna de pedidos	Gerente de ventas	Repartidores
Reservaciones y ventas on line	Licenciatura	Control de reservaciones y ventas en línea	Gerente de ventas	-----
Capitán de meseros	Bachillerato	Coordinar a los meseros por mesa,	Gerente de operaciones	Meseros

		disciplina, eficiencia		
Jefe de cocina	Técnica	Elaboración de platillos	Gerente de operaciones	Cocineros
Encargado de barra	Bachillerato	Elaboración de bebidas	Gerente de operaciones	Barman
Almacén	Bachillerato	Control del inventario del Relación con proveedores	Gerente de operaciones	Auxiliar de almacén
Logística y calidad	Licenciatura	Aseguramiento de la calidad Encargado de la logística	Gerente de operaciones	-----
Mercadotecnia	Licenciatura	Investigaciones y oportunidades de mercado Planes marketing Mezcla de mercadotecnia	Gerente de mercadotecnia y publicidad	Analistas de mercadotecnia
Relaciones públicas	Licenciatura	Nexo entre empresa y externos	Gerente de mercadotecnia y publicidad	-----
Promociones	Licenciatura	Creación y de estrategia actividades promocionales	Gerente de mercadotecnia y publicidad	-----
Sitio Web	Licenciatura	Diseño, desarrollo y mantenimiento de la página de Internet de la empresa	Gerente de mercadotecnia y publicidad	Técnicos en informática

T12 - Descripción de las funciones a realizar

5.2 MARCO LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN

Una empresa de nueva creación debe cumplir con todos los requisitos necesarios para que se pueda constituir legalmente.

Las obligaciones que adquiere un negocio al establecerse pueden ser de tipo fiscal, laboral y legal, pero también se deben aprovechar las ventajas que haya para nuevas empresas, principalmente los estímulos fiscales que ofrece la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

El primer paso a seguir será conocer y llevar a cabo todos los trámites necesarios para la constitución legal de la empresa, definir el número de socios, la suma del capital social, los gastos de constitución, la dimensión del riesgo o responsabilidad para el socio.

Se pretende que sea una sociedad civil tripartita, de nueva creación, con un representante legal que sea de toda la confianza de los demás socios, todo esto para que tenga concordancia con los fines que persigue la nueva organización.

Trámites para implantar legalmente la organización:

Se debe seguir una serie de pasos para que la organización quede plenamente establecida, los cuales se enlistan por orden cronológico (importante, no se puede hacer un trámite sin antes haber hecho los inmediatos anteriores):

- 1) Constitución de la sociedad ante la Secretaría de Relaciones Exteriores
- 2) Aviso de uso de los permisos para la constitución de sociedades
- 3) Registro Público de la Propiedad y el Comercio
- 4) Inscripción al Registro Federal de Contribuyentes

Trámites para el inicio y la operación del negocio:

Una vez que la organización está legalmente establecida, se deben conseguir los permisos y licencias ante diversas entidades

gubernamentales para poder operar en regla. Los trámites son los siguientes:

- 1) Licencia de uso de suelo
- 2) Licencia de construcción
- 3) Registro Empresarial ante el IMSS e INFONAVIT
- 4) Verificación física al establecimiento
- 5) Licencia Municipal
- 6) Solicitud de autorización publicitaria de productos o servicios
- 7) Licencia de anuncio
- 8) Aviso de funcionamiento de servicios de salud
- 9) Constitución de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento
- 10) Registro de fuentes fijas y de descarga de aguas residuales
- 11) Visto bueno de seguridad y operación
- 12) Cuestionario de auto diagnóstico en materia de Protección Civil
- 13) Programa Interno de Protección Civil
- 14) Acta de integración a la Comisión de Seguridad e Higiene en el centro de trabajo
- 15) Aprobación de planes y programas de Capacitación y Adiestramiento
- 16) Impuesto sobre erogaciones por remuneración al trabajo personal, prestado bajo la dirección y dependencia de un patrón
- 17) Alta en el Sistema de información empresarial mexicano (SIEM)

Muchos de estos trámites son gratuitos. De los que tienen costo, hay que considerar los siguientes:

Constitución de la sociedad ante la Secretaría de Relaciones Exteriores	\$640
Aviso de uso de los permisos para la constitución de sociedades	\$235
Registro Público de la Propiedad y el Comercio	\$190
Constitución de la sociedad ante Notario Público	\$3500
Aportaciones de capital social	—
TOTAL GASTOS DE CONSTITUCIÓN	\$4565

T13- Gastos de constitución de la nueva empresa

Las aportaciones de capital social se detallan en el análisis financiero, al final del trabajo, por eso no se presentan en el total de los Gastos de Constitución.

En cuanto a los trámites para poner en funcionamiento el negocio, hay que tomar en cuenta los siguientes costos:

CONCEPTO	Mínimo	Máximo
Licencia de uso de suelo	\$329	\$6019
Licencia de construcción	\$28m2	\$28m2
Licencia Municipal	10 SM	450 SM
Solicitud de autorización publicitaria de productos o servicios (VARIA DEPENDIENDO DEL MEDIO)	\$310	\$4600
Licencia de anuncio VARIA DEPENDIENDO DEL TAMAÑO	4 SM	9 SM
Visto bueno de seguridad y operación SEGÚN LEGISLACION VIGENTE	Variable	Variable
Impuesto sobre erogaciones por remuneración al trabajo personal, prestado bajo la dirección y dependencia de un patrón VARIABLE	Variable	Variable
Alta en el sistema de información empresarial mexicano (SIEM)	\$640	\$640

T14- Trámites para poner en marcha el negocio

Trámites, obligaciones y requisitos fiscales

Inscripción:

- Inscripción en el RFC
- Inscripción de empleados
- Impresión de la Cédula de Identificación Fiscal (CIF) y Guía de Obligaciones

Cambio de domicilio y actualización de situación fiscal (solamente en caso de ser necesario), en casos como:

- Aviso de suspensión de actividades
- Aviso de cambio de denominación o Razón Social
- Aviso de cambio de régimen de capital, entre otros...

Declaraciones y Pagos:

- Declaraciones de Impuestos (Provisional, definitiva, ceros, anual)
- Declaraciones Informativas (DIM, IEPS, DIMM, etc)
- Pagos (Derechos, Productos y Aprovechamientos, Solicitud de pagos diferidos o en parcialidades, pagos provisionales, etc.)
- Garantías
- Dictamen

Devoluciones y compensaciones

Solicitud de firma electrónica avanzada

Solicitudes

5.3 PERSONAL ESTRATÉGICO PARA EL NEGOCIO

Dentro de los aspectos generales de la organización se mencionaron los puestos que deben cubrirse y una breve síntesis de las actividades a realizar por cada uno de ellos.

En este punto se mencionará más bien el perfil ideal del equipo gerencial, que debe ser homogéneo en cuestión de capacidad, de preparación profesional, experiencia práctica y experiencia directiva, para encontrar una complementariedad entre ellos, para que trabajen como un equipo y no de manera individual, consiguiendo logros personales en lugar de ver por un bien común.

Es preciso tener en cuenta que se trata de un equipo directivo, con gente que debe estar preparada, que siembre la semilla para un constante desarrollo, que generen ideas empresariales, que propongan y lleven a cabo innovaciones en el servicio. Ante esto, entre más características de las que se mencionan a continuación, reúnan los directivos, más cumplirán con el perfil idóneo:

Habilidades personales:

- 1) Creatividad
- 2) Innovación
- 3) Agilidad
- 4) Confiabilidad
- 5) Rapidez de respuesta
- 6) Sentido de urgencia
- 7) Eficacia
- 8) Eficiencia
- 9) Calidad
- 10) Optimismo
- 11) Laboriosidad
- 12) Perseverancia
- 13) Respeto
- 14) Flexibilidad

- 15) Orden
- 16) Prudencia
- 17) Responsabilidad
- 18) Fortaleza
- 19) Paciencia

Habilidades directivas:

- 1) Liderazgo
- 2) Dinámicas de grupo
- 3) Toma de decisiones
- 4) Modelo de nuevas generaciones
- 5) Administrador del tiempo
- 6) Negociador
- 7) Administrador de proyectos
- 8) Manejo de juntas

Habilidades profesionales y técnicas

- 1) Promoción
- 2) Operación
- 3) Desarrollo
- 4) Administración
- 5) Información
- 6) Idiomas
- 7) Psicología
- 8) Relaciones Humanas
- 9) Pedagogía
- 10) Relaciones Públicas
- 11) Relaciones Industriales
- 12) Nómina

Estos tres listados pueden variar, evidentemente, de una organización a otra. Cada una tiene sus políticas, sus normas de contratación, los valores que buscan en sus candidatos, entre otras cosas. De este modo,

la lista ilustra únicamente las características de las personas que para esta empresa cubrirían el perfil ideal.

5.4 PLAN DE TRABAJO PARA EL DESARROLLO DEL NEGOCIO

Para poder llevar a cabo una serie de actividades en un periodo determinado, con el mayor orden posible, resulta muy útil elaborar un plan de trabajo. Éste tiene varios propósitos, sin embargo, el principal se olvida con frecuencia. Es un instrumento (herramienta) de planificación y gestión que proporciona las condiciones para planificar el trabajo, y es la guía para llevar a cabo ese trabajo durante el periodo en cuestión. También es un documento que contribuye activamente a la transparencia, ya que se pueden repartir copias del plan de trabajo a las personas u organizaciones que tengan la necesidad o el derecho de saber lo que se hace, y por qué, durante el periodo determinado.

Un plan de trabajo identifica (*como metas*) los problemas a solucionar, los convierte en objetivos precisos y verificables, indica los recursos necesarios y los obstáculos a contrarrestar, esboza una estrategia e identifica las acciones que hay que emprender para conseguir los objetivos y completar los resultados.

Cuando se aprueba, el plan de trabajo sirve como guía de las acciones a emprender para alcanzar los objetivos (*por escrito para que sean transparentes para todos*), y dentro o fuera del grupo que lo implementa, para describir estos objetivos y resultados, y justificar las acciones. Un plan de trabajo es como una exposición, y una exposición es un orden lógico de enunciados enlazados, donde cada uno se deriva de forma lógica del anterior. Para elaborar una argumentación simple y sencilla de leer, en el texto del plan de trabajo se escribe sólo la exposición, que se va expresando a través de las actividades en forma secuencial, como se puede ver a continuación:

Plan de trabajo para poner en marcha el negocio:

Actividades	Metas y objetivos	Responsables	Cronograma
a. Alta constitutiva	Constituir formalmente a la empresa	Socios capitalistas	Mes 1 Semana 1 ■ □ □ □
b. Contrataciones	Reclutamiento y selección del personal gerencial	Socios capitalistas	Mes 1 Semana 2 □ ■ □ □
c. Estudios de mercado	Análisis del mercado meta y estimación de la demanda	Mercadotecnia y Publicidad	Mes 1 Semanas 3 y 4 □ □ ■ ■
d. Elaboración del menú	Lograr un menú que satisfaga los gustos del consumidor	Gerente Operativo	Mes 2 Semana 1 ■ □ □ □
e. Proveedores	Establecer las relaciones con los Proveedores y definir forma de trabajar	Depto. Compras	Mes 2 Semana 1 ■ □ □ □
f. Publicidad	Dar a conocer los servicios y lograr un posicionamiento	Mercadotecnia y Publicidad	Mes 2 Semana 2 □ ■ □ □
g. Operatividad	Ensayo final sobre cómo debe operar el restaurante	Gerente Operativo	Mes 2 Semana 2 □ ■ □ □
h. Personal estratégico	Buscar el personal requerido para el trabajo operativo	Recursos Humanos	Mes 2 Semanas 3 y 4 □ □ ■ ■
i. Puesta en marcha	Buen funcionamiento del restaurante, con altos estándares de calidad y eficiencia	Todo el personal	Mes 3 Semana 1 ■ □ □ □

T15- Plan de trabajo para poner en funcionamiento el negocio

Este plan de trabajo es independiente a todos los estudios, análisis e investigaciones que se han hecho para llegar a este punto. La descripción del negocio, la definición de su misión, visión, objetivos y valores, su análisis FODA, la localización del proyecto, las diversas estrategias de ventas, precios y demás actividades dieron pauta a este *plan de trabajo, el cual consiste en una serie de pasos que persiguen el objetivo final que es la puesta en marcha del negocio.*

5.5 PLAN DE LIQUIDACIÓN

La Disolución y liquidación es un proceso que tiene por finalidad lograr que una empresa salga ordenadamente del mercado. La norma a utilizar dependerá del caso en particular y también de los acuerdos previos a los que hayan llegado los socios de la empresa, por ello es importante dejar establecido desde un principio el plan de liquidación y si en determinado momento es necesario asesorarse legalmente, también es válido.

Las causales de Disolución o Liquidación de Empresas, contempladas en la Ley General de Sociedades son las siguientes:

- 1.-Vencimiento de plazo de duración, opera de pleno derecho.
- 2.-Conclusión de su objeto, o no realización del mismo
- 3.-Continuada Inactividad de la Junta General
- 4.- Pérdidas que reduzcan el patrimonio neto a menos de la tercera parte del Capital Social pagado
- 5.-Falta de Pluralidad de Socios
- 6.-Acuerdo de Junta General sin mediar causal legal o estatutaria

El proceso para disolver y liquidar una empresa al amparo de la Ley General de Sociedades contempla los siguientes pasos:

- 1.-Acuerdo de Junta General de Accionistas (66% o 60%) y nombramiento de liquidador
- 2.- 6 publicaciones
- 3.- Inscripción de acuerdo
- 4.- Liquidación de Activos
- 5.- Balance final
- 6.- Extinción
- 7.- Quiebra Judicial
- 8.- Baja del RUC

El plan de liquidación iniciaría nombrando a una comisión liquidadora, es decir un cuerpo encargado de cobrar insolvencias y pagar deuda. En este tiempo la sociedad debe girar bajo su nombre seguido de las palabras “en liquidación”. Cumplido el proceso de liquidación la sociedad liquidadora presenta un balance final de cierre y liquidación y un informe explicando si ha quedado activo o pasivo luego de la liquidación y en su caso propone la distribución o devolución de esta. Cuando solo existe pasivo, los acreedores no tienen más alternativa para cobrar los montos adeudados por la sociedad liquidada, ya que si la responsabilidad es limitada los socios o accionistas no pagan con su patrimonio.

En caso de liquidación, la empresa o la comisión liquidadora deberían hacer las siguientes actividades:

- Elaboración de Acta de Acuerdo de Disolución, Liquidación y nombramiento de Liquidador.
- Publicaciones
- Trámites Registrales
- Elaboración del Balance Final de Liquidación
- Elaboración de Acta de Aprobación de Balance Final
- Extinción de la Empresa
- Inicio de Proceso Judicial de Quiebra en los casos en los que los activos de la empresa no son suficientes para el pago de los pasivos

Aunque se haga un plan de negocios muy detallado en todos los aspectos teóricos del mismo, por más trascendentales que sean, no tendría la misma validez si no se consideran y analizan a profundidad los aspectos económicos y financieros, que se presentan a continuación.

Determinación de la inversión necesaria y cronograma de aplicaciones.

Año		SOCIOS	BANCOS	GOBIERNO FEDERAL	GOBIERNO ESTATAL	OTRAS INVERSIONES	TOTAL
Tipo de inversión							
Fija		\$ 333,000	\$ 328,000	\$ -	\$ 255,000	\$ -	\$ 916,000
Terrenos							\$ -
Construcciones		\$ 100,000	\$ 248,000		\$ 255,000		\$ 603,000
Compra de edificios							\$ -
Maquinaria y equipos		\$ 90,000	\$ 80,000				\$ 170,000
Subestación eléctrica							\$ -
Mobiliario y eq. de oficina		\$ 13,000					\$ 13,000
Sistemas de cómputo		\$ 50,000					\$ 50,000
Transporte área administr		\$ 60,000					\$ 60,000
Transporte área producción							\$ -
Otros equipos							\$ -
Otras instalaciones							\$ -
Adquisiciones varias		\$ 20,000					\$ 20,000
Otras inversiones							\$ -
Diferida		\$ 48,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 48,000
Gastos de organización							\$ -
Contratos varios		\$ 1,500					\$ 1,500
Permisos varios		\$ 4,500					\$ 4,500
Capacitación preoperativa		\$ 10,000					\$ 10,000
Pruebas y arranque operat							\$ -
Fletes de maquinaria y eq.		\$ 5,000					\$ 5,000
Instalación de maquinarias		\$ 5,000					\$ 5,000
Trámites aduanales							\$ -
Estudios y proyectos		\$ 7,000					\$ 7,000
Patentes							\$ -
Franquicias							\$ -
Intereses preoperativos							\$ -
Publicidad preoperativa		\$ 15,000					\$ 15,000
Otros gastos preoperativos							\$ -
Circulante							\$ 69,015
Capital de trabajo		\$ 69,015					\$ 69,015
Suma		\$ 381,000	\$ 328,000	\$ -	\$ 255,000	\$ -	\$ 1,033,015
INVERSIÓN TOTAL		\$ 450,015	\$ 328,000	\$ -	\$ 255,000	\$ -	\$ 1,033,015

	BANCOS	GOBIERNO FEDERAL	GOBIERNO ESTATAL	OTRAS INVERSIONES
Tasa de interes del Crédito Refaccionario	15%	0%	0%	0%
Tasa de interes del Crédito de Avio	15%	0%	0%	0%
Período	5	5	5	5
Año 1	1	0	0	0
Año 2	1	0	0	0
Año 3	1	0	0	0
Año 4	1	0	0	0
Año 5	1	0	0	0
1 si es prestamo 0 si es aportación	1	0	0	0

Estructura del financiamiento requerido para iniciar operaciones

Fuente de financiamiento	Tipo de inversión			
	Fija	Diferida	Capital Trabajo	Inversión Total
Socios	\$ 333,000	\$ 48,000	\$ 69,015	\$ 450,015
Bancos				
Crédito Refaccionario	\$ 328,000	\$ -		\$ 328,000
Crédito de Avío			\$ -	\$ -
Gobierno Federal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gobierno Estatal	\$ 255,000	\$ -	\$ -	\$ 255,000
Otros Inversionistas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
				\$ 1,033,015
Inversión Total	\$ 916,000	\$ 48,000	\$ 69,015	\$ 1,033,015

Año	Préstamo/saldo	Intereses	Abono a crédito	Pago a banco
0	\$ 328,000			
1	\$ 328,000	\$ 49,200	\$ 48,648	\$ 97,848
2	\$ 279,352	\$ 41,903	\$ 55,945	\$ 97,848
3	\$ 223,408	\$ 33,511	\$ 64,336	\$ 97,848
4	\$ 159,072	\$ 23,861	\$ 73,987	\$ 97,848
5	\$ 85,085	\$ 12,763	\$ 85,085	\$ 97,848
		\$ 161,238	\$ 328,000	

Crédito Refaccionario	\$ 328,000
Tasa de Interés crediticia	15%
Periodo de pago de crédito	5

Crédito de Avío	\$ -	Intereses
Tasa de Interés crediticia	15%	\$ -

Cálculo de los pagos del préstamo Refaccionario y sus intereses
Gobierno Federal

Año	Préstamo del gob	Intereses	Abono al prest	Pago a gobierno
0	\$ -			
1	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
3	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
4	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
5	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		\$ -	\$ -	

Préstamo de gobierno	\$ -
Tasa de Interés	0%
Periodo de pago del préstamo	5

Crédito de Avío	\$ -	Intereses
Tasa de Interés crediticia	0%	\$ -

Cálculo de los pagos del préstamo Refaccionario y sus intereses
Gobierno Estatal

Año	Préstamo del gob	Intereses	Abono al prest	Pago a gobierno
0	\$ -			
1	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
3	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
4	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
5	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		\$ -	\$ -	

Préstamo de gobierno	\$ -
Tasa de Interés	0%
Periodo de pago del préstamo	5

Crédito de Avío	\$ -	Intereses
Tasa de Interés crediticia	0%	\$ -

Cálculo de los pagos del préstamo Refaccionario y sus intereses
Otras Fuentes de Financiamiento

Año	otras fuentes	Intereses	Abono al prest	Pago a gobierno
0	\$ -			
1	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
3	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
4	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
5	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		\$ -	\$ -	

Préstamo de gobierno	\$ -
Tasa de Interés	0%
Periodo de pago del préstamo	5

Crédito de Avío	\$ -	Intereses
Tasa de Interés crediticia	0%	\$ -

PRESUPUESTOS DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS

Presupuesto de ingresos del negocio.

Año	Productos	Unidades/año	Precio unitario	Ingresos/año
1	Entradas	3600	\$37.00	\$ 133,200
	Platillos	2400	\$ 75.00	\$ 180,000
	Refrescos	24000	\$ 20.00	\$ 480,000
	Cervezas	36000	\$ 25.00	\$ 900,000
	Botellas	1200	\$ 350.00	\$ 420,000
				\$ -
	OTROS INGRESOS DEL NEGOCIO		\$ 76,500.00	\$ -
	Total de ingresos			\$ 2,113,200
2	Entradas	3779.5	\$38.85	\$ 146,834
	Platillos	2520	\$78.75	\$ 198,450
	Refrescos	25200	\$21.00	\$ 529,200
	Cervezas	37800	\$26.25	\$ 992,250
	Botellas	1259.5	\$367.50	\$ 462,866
				\$ -
	OTROS INGRESOS DEL NEGOCIO		\$ 80,325.00	\$ -
	Total de ingresos			\$ 2,329,600
3	Entradas	3968	\$40.79	\$ 161,865
	Platillos	2645.75	\$82.69	\$ 218,770
	Refrescos	26459.5	\$22.05	\$ 583,432
	Cervezas	39689.25	\$27.56	\$ 1,093,935
	Botellas	1322	\$385.88	\$ 510,127
				\$ -
	OTROS INGRESOS DEL NEGOCIO		82734.75	\$ -
	Total de ingresos			\$ 2,568,129
4	Entradas	4165.9	\$42.83	\$ 178,434
	Platillos	2778	\$86.82	\$ 241,191
	Refrescos	27782	\$23.15	\$ 643,223
	Cervezas	41673	\$28.94	\$ 1,206,043
	Botellas	1387.3	\$405.17	\$ 562,091
				\$ -
	OTROS INGRESOS DEL NEGOCIO		84803	\$ -
	Total de ingresos			\$ 2,830,982
5	Entradas	4374	\$44.97	\$ 196,715
	Platillos	2916.55	\$91.16	\$ 265,881
	Refrescos	29170.15	\$24.31	\$ 709,130
	Cervezas	43755.75	\$30.39	\$ 1,329,635
	Botellas	1456	\$425.43	\$ 619,422
				\$ -
	OTROS INGRESOS DEL NEGOCIO		87347.09	\$ -
	Total de ingresos			\$ 3,120,783

Presupuesto de costos de producción

Requerimientos de materias primas y materiales auxiliares

Año	Materia prima o materiales	Unidad de Medida	Costo por Unidad	Volumen Requerido	Costo por Año
1	Carnes de res	Kg	\$100.0	240	\$24,000
	Carne de pollo	Kg	\$49.0	120	\$5,880
	Pan	Pieza	\$1.6	1800	\$2,880
	Quesos	Kg	\$94.0	144	\$13,536
	Verduras	Kg	\$11.0	240	\$2,640
	Pastas	Kg	\$20.0	60	\$1,200
	Cervezas	Cartón 24	\$130.0	1500	\$195,000
	Refrescos	Reja 20	\$95.0	1200	\$114,000
	Otros materiales	Varias	\$50.0	1000	\$50,000
	Total				\$409,136
2	Carnes	Kg	\$105.0	252	\$26,460
	Pollo	Kg	\$51.5	126	\$6,483
	Pan	Caja 10	\$1.7	1890	\$3,175
	Quesos	Kg	\$98.7	151.2	\$14,923
	Verduras	Kg	\$11.6	252	\$2,911
	Pastas	Kg	\$21.0	63	\$1,323
	Cervezas	Cartón 24	\$136.5	1575	\$214,988
	Refrescos	Reja 20	\$99.8	1260	\$125,685
	Total				\$395,947
3	Carnes	Kg	\$110.3	264.6	\$29,172
	Pollo	Kg	\$54.0	132.3	\$7,147
	Pan	Caja 10	\$1.8	1984.5	\$3,501
	Quesos	Kg	\$103.6	158.76	\$16,453
	Verduras	Kg	\$12.1	264.6	\$3,209
	Pastas	Kg	\$22.1	66.15	\$1,459
	Cervezas	Cartón 24	\$143.3	1653.75	\$237,024
	Refrescos	Reja 20	\$104.7	1323	\$138,568
	Total				\$436,532
4	Carnes	Kg	\$115.8	277.83	\$32,162
	Pollo	Kg	\$56.7	138	\$7,828
	Pan	Caja 10	\$1.9	2083	\$3,858
	Quesos	Kg	\$108.8	166	\$18,064
	Verduras	Kg	\$12.7	277.83	\$3,538
	Pastas	Kg	\$23.2	69	\$1,598
	Cervezas	Cartón 24	\$150.5	1228	\$184,803
	Refrescos	Reja 20	\$110.0	1228	\$135,049
	Total				\$386,899
5	Carnes	Kg	\$121.6	291	\$35,371
	Pollo	Kg	\$59.6	194	\$11,555
	Pan	Caja 10	\$1.9	2431	\$4,728
	Quesos	Kg	\$114.3	181	\$20,681
	Verduras	Kg	\$13.4	291	\$3,891
	Pastas	Kg	\$24.3	72.45	\$1,761
	Cervezas	Cartón 24	\$158.0	1289.4	\$203,746
	Refrescos	Reja 20	\$115.5	1289.4	\$148,891
	Total	Materias primas y materiales			\$430,623

Presupuesto de materiales de envase, empaque y embalaje

Año	Envase, empaque o embalaje	Volumen de productos	Capacidad del envase	Necesidades de envase	Costo unitario del envase	Costo anual
1	Cubiertos desechables	8	25	192	\$3.5	\$ 662
	Platos de unisel	6	20	144	\$9.7	\$ 1,391
	Servilletas	3	250	72	\$ 13.1	\$ 945
	Vasos desechables	3	100	72	\$ 30.0	\$ 2,160
	Papel aluminio	1	200	24	\$ 43.0	\$ 1,032
	Bolsas plástico	1	100	24	\$ 20.0	\$ 480
	Total					\$ 6,670
2	Cubiertos desechables	8	25	192	\$3.6	\$ 696
	Platos de unisel	6	20	144	\$10.1	\$ 1,461
	Servilletas	3	250	72	\$13.8	\$ 992
	Vasos desechables	3	100	72	\$31.5	\$ 2,268
	Papel aluminio	1	200	24	\$45.2	\$ 1,084
	Bolsas plástico	1	100	24	\$21.0	\$ 504
	Total					\$ 7,004
3	Cubiertos desechables	8	25	192	\$3.8	\$ 730
	Platos de unisel	6	20	144	\$10.7	\$ 1,534
	Servilletas	3	250	72	\$14.5	\$ 1,041
	Vasos desechables	3	100	72	\$33.1	\$ 2,381
	Papel aluminio	1	200	24	\$47.4	\$ 1,138
	Bolsas plástico	1	100	24	\$22.1	\$ 529
	Total					\$ 7,354
4	Cubiertos desechables	8	25	192	\$4.0	\$ 767
	Platos de unisel	6	20	144	\$11.2	\$ 1,610
	Servilletas	3	250	72	\$15.2	\$ 1,094
	Vasos desechables	3	100	72	\$34.7	\$ 2,500
	Papel aluminio	1	200	24	\$49.8	\$ 1,195
	Bolsas plástico	1	100	24	\$23.2	\$ 556
	Total					\$ 7,721
5	Cubiertos desechables	8	25	192	\$4.2	\$ 805
	Platos de unisel	6	20	144	\$11.7	\$ 1,691
	Servilletas	3	250	72	\$15.9	\$ 1,148
	Vasos desechables	3	100	72	\$36.5	\$ 2,625
	Papel aluminio	1	200	24	\$52.3	\$ 1,254
	Bolsas plástico	1	100	24	\$24.3	\$ 583
	Total					\$ 8,108

Presupuesto de mano de obra (pago de sueldos y salarios)

Nombre del puesto	Número de trabajadores	Pago mensual	Pago anual	Prestaciones 30%	Total anual
Capitán de meseros	1	\$3,000	\$ 36,000	\$ 10,800	\$ 46,800
Jefe de cocina	1	\$3,000	\$ 36,000	\$ 10,800	\$ 46,800
Encargado de barra	1	\$3,000	\$ 36,000	\$ 10,800	\$ 46,800
Jefe de almacén	1	\$ 3,000	\$ 36,000	\$ 10,800	\$ 46,800
Jefe de logística y calidad	1	\$ 3,000	\$ 36,000	\$ 10,800	\$ 46,800
Meseros	4	\$ 400	\$ 19,200	\$ 5,760	\$ 24,960
Cocineros	9	\$ 400	\$ 43,200	\$ 12,960	\$ 56,160
			\$ -	\$ -	\$ -
			\$ -	\$ -	\$ -
			\$ -	\$ -	\$ -
			\$ -	\$ -	\$ -
*Los sueldos se calcularon con base en 2 partidos			\$ -	\$ -	\$ -
por mes			\$ -	\$ -	\$ -
			\$ -	\$ -	\$ -
Total	18	\$ 20,200	\$ 242,400	\$ 72,720	\$ 315,120

Presupuesto de refacciones y mantenimiento

Descripción del rubro o servicio	Unidad de medida	Número de eventos	Costo unitario	Costo anual
Refacciones de maquinarias				\$ -
Refacciones del transporte				\$ -
Mantenimiento prev. Maquinarias	Servicio	1	\$1,500	\$ 1,500
Mantenimiento correctivo a maq.				\$ -
Mantenimiento prev a transporte	Servicio	2	\$1,800	\$ 3,600
Mantenimiento correctivo a transp				\$ -
Otros servicios				\$ -
Total				\$ 5,100

Presupuestos de otros requerimientos

Descripción del rubro o servicio	Unidad de medida	Número de eventos	Costo unitario	Costo anual
Energía eléctrica	Kw-hr	6	\$4,000.0	\$ 24,000
Agua para el proceso de producc	M3	6	\$2,500.0	\$ 15,000
Gasolina	Litro	17	\$350.0	\$ 5,950
Diesel	Litro			\$ -
Gas	Kilo	17	\$ 1,000.0	\$ 17,000
				\$ -
				\$ -
				\$ -
				\$ -
				\$ -
Total				\$ 61,950

Cálculo de las depreciaciones y amortizaciones

Tipo de inversión	Valor de adquisición	Condición de la inversión	Vida útil o per de rec	Valor de salvamento	Depreciación anual
Depreciaciones					\$ 19,786
Construcciones del área de producc	\$ 60,300	1	33	\$ 3,015	\$ 1,736
Compra de edificios para áreas prod	\$ -	1	33	\$ -	\$ -
Maquinarias y equipos	\$ 170,000	1	10	\$ 8,500	\$ 16,150
Subestación eléctrica	\$ -	1	10	\$ -	\$ -
Transportes para áreas productivas	\$ -	1	4	\$ -	\$ -
Otros equipos	\$ -	1	10	\$ -	\$ -
Otras instalaciones	\$ -	1	10	\$ -	\$ -
Adquisiciones varias	\$ 20,000	1	10	\$ 1,000	\$ 1,900
Amortizaciones					\$ 1,000
			Periodo de recuperación		
Capacitación preoperativa	\$ 10,000		20		\$ 500
Pruebas y arranque operativo	\$ -		20		\$ -
Fletes de maquinaria y equipo	\$ 5,000		20		\$ 250
Instalación de maquinarias	\$ 5,000		20		\$ 250
Trámites aduanales	\$ -		20		\$ -
Otros gastos preoperativos	\$ -		20		\$ -
Total de depreciaciones y amortizaciones.					\$ 20,786

Presupuesto de gastos de administración y ventas

Nombre del puesto	Número de trabajadores	Pago mensual	Pago anual	Prestaciones 30%	Total anual
Gerente general	1	\$9,000	\$ 108,000	\$ 32,400	\$ 140,400
Asistente del gerente	1	\$1,000	\$ 12,000	\$ 3,600	\$ 15,600
Gerentes de división	4	\$4,000	\$ 192,000	\$ 57,600	\$ 249,600
Coordinadores	12	\$2,000	\$ 288,000	\$ 86,400	\$ 374,400
			\$ -	\$ -	\$ -
			\$ -	\$ -	\$ -
			\$ -	\$ -	\$ -
			\$ -	\$ -	\$ -
			\$ -	\$ -	\$ -
			\$ -	\$ -	\$ -
*Los sueldos se calcularon con base en 2 partidos			\$ -	\$ -	\$ -
por mes			\$ -	\$ -	\$ -
			\$ -	\$ -	\$ -
			\$ -	\$ -	\$ -
Total	18	\$ 50,000	\$ 600,000	\$ 180,000	\$ 780,000

Gastos generales de la administración

Descripción del gasto administrativo	Unidad de medida	Costo por unidad	Cantidad requerida	Costo por año
Papelería		\$ 500.0	12	\$ 6,000
Internet		\$350.0	12	\$ 4,200
Teléfono		\$400.0	12	\$ 4,800
Agua		\$600.0	6	\$ 3,600
Energía eléctrica		\$1,200.0	6	\$ 7,200
				\$ -
				\$ -
				\$ -
				\$ -
				\$ -
				\$ -
				\$ -
Total				\$ 25,800

Gastos de ventas

Descripción del gasto de venta	Unidad de medida	Costo por unidad	Cantidad requerida	Costo por año
Publicidad	Volantes	\$5,000.0	3	\$ 15,000
Gasolina	Litros	\$7.8	1000	\$ 7,780
Comisiones sobre ventas	Bonos	\$ 500.0	12	\$ 6,000
				\$ -
				\$ -
				\$ -
				\$ -
				\$ -
				\$ -
				\$ -
				\$ -
				\$ 28,780

Tipo de inversión	Valor de adquisición	Condición de la inversión	Vida útil	Valor de salvamento	Depreciación anual
Depreciaciones					\$ 16,858
Construcciones	\$ 542,700	1	33	\$ 27,135	\$ 15,623
Compra de edificios	\$ -	1	33	\$ -	\$ -
Mobiliario y equipo de oficina	\$ 13,000	1	10	\$ 650	\$ 1,235
Sistemas de cómputo			3	\$ -	\$ -
Transporte de área administrativa			4	\$ -	\$ -
Otras inversiones			5	\$ -	\$ -
Amortizaciones					1400
Gastos de organización	\$ -		20		\$ -
Contratos varios	\$ 1,500		20		\$ 75
Permisos varios	\$ 4,500		20		\$ 225
Estudios y proyectos	\$ 7,000		20		\$ 350
Patentes	\$ -		20		\$ -
Franquicias	\$ -		20		\$ -
Intereses preoperativos	\$ -		20		\$ -
Publicidad Preoperativa	\$ 15,000		20		\$ 750
Total de depreciaciones y amortizaciones					\$ 18,258

Semana	52
Quincena	26
Mes	12

Indicar la unidad de tiempo a considerar:

12

Determinación del capital de trabajo

Descripción	Mes											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
% de ventas al mes	50%	55%	60%	80%	90%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Ingresos	88,050	96,855	105,660	140,880	158,490	176,100	176,100	176,100	176,100	176,100	176,100	176,100
Costos de producción	46,379	48,391	50,403	58,450	62,474	66,498	66,498	66,498	66,498	66,498	66,498	66,498
Materias primas y materiales	17,047	18,752	20,457	27,276	30,685	34,095	34,095	34,095	34,095	34,095	34,095	34,095
Material de empaque y embal	278	306	334	445	500	556	556	556	556	556	556	556
Mano de obra	26,260	26,260	26,260	26,260	26,260	26,260	26,260	26,260	26,260	26,260	26,260	26,260
Refacciones y mantenimiento	213	234	255	340	383	425	425	425	425	425	425	425
Otros requerimientos	2,581	2,839	3,098	4,130	4,646	5,163	5,163	5,163	5,163	5,163	5,163	5,163
Gastos de administración	71,349	71,469	71,589	72,069	72,309	72,548	72,548	72,548	72,548	72,548	72,548	72,548
Sueldos	65,000	65,000	65,000	65,000	65,000	65,000	65,000	65,000	65,000	65,000	65,000	65,000
Gastos generales	2,150	2,150	2,150	2,150	2,150	2,150	2,150	2,150	2,150	2,150	2,150	2,150
Gastos de ventas	1,199	1,319	1,439	1,919	2,159	2,398	2,398	2,398	2,398	2,398	2,398	2,398
Caja chica	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Total de costos y gastos	117,728	119,860	121,992	130,519	134,783	139,046	139,046	139,046	139,046	139,046	139,046	139,046
Saldo	-29,678	-23,005	-16,332	10,361	23,707	37,054	37,054	37,054	37,054	37,054	37,054	37,054
Flujo acumulado	-29,678	-52,683	-69,015	-58,654	-34,947	2,107	39,161	76,214	113,268	150,322	187,375	224,429

El capital de trabajo es igual a la mayor cantidad negativa que aparece en el flujo acumulado.

-69,015

Estado de Resultados o de Pérdidas y Ganancias.

Año	1	2	3	4	5
Descripción					
Ingresos	\$ 2,113,200	\$ 2,329,600	\$ 2,568,129	\$ 2,830,982	\$ 3,120,783
Costos de producción	\$ 818,762	\$ 805,907	\$ 846,842	\$ 797,576	\$ 841,686
Materias primas y materiales	\$ 409,136	\$ 395,947	\$ 436,532	\$ 386,899	\$ 430,623
Material de empaque	\$ 6,670	\$ 7,004	\$ 7,354	\$ 7,721	\$ 8,108
Mano de obra	\$ 315,120	\$ 315,120	\$ 315,120	\$ 315,120	\$ 315,120
Refacciones y mantenimiento	\$ 5,100	\$ 5,100	\$ 5,100	\$ 5,100	\$ 5,100
Otros requerimientos	\$ 61,950	\$ 61,950	\$ 61,950	\$ 61,950	\$ 61,950
Depreciaciones y amortizaciones	\$ 20,786	\$ 20,786	\$ 20,786	\$ 20,786	\$ 20,786
Utilidad de operación	\$ 1,294,438	\$ 1,523,693	\$ 1,721,287	\$ 2,033,405	\$ 2,279,097
Gastos de administración	\$ 902,038	\$ 894,741	\$ 886,349	\$ 876,699	\$ 865,601
Sueldos	\$ 780,000	\$ 780,000	\$ 780,000	\$ 780,000	\$ 780,000
Gastos generales	\$ 25,800	\$ 25,800	\$ 25,800	\$ 25,800	\$ 25,800
Gastos de ventas	\$ 28,780	\$ 28,780	\$ 28,780	\$ 28,780	\$ 28,780
Depreciaciones y amortizaciones	\$ 18,258	\$ 18,258	\$ 18,258	\$ 18,258	\$ 18,258
Gastos financieros	\$ 49,200	\$ 41,903	\$ 33,511	\$ 23,861	\$ 12,763
Utilidad antes de impuestos	\$ 392,400	\$ 628,952	\$ 834,938	\$ 1,156,706	\$ 1,413,496
Impuesto sobre la Renta	\$ 113,796	\$ 182,396	\$ 242,132	\$ 335,445	\$ 409,914
Reparto de utilidades a trab. (10 %)	\$ 39,240	\$ 62,895	\$ 83,494	\$ 115,671	\$ 141,350
UTILIDAD NETA	\$ 239,364	\$ 383,661	\$ 509,312	\$ 705,591	\$ 862,232

PE EN VENTAS	\$ 1,548,529	\$ 1,448,899	\$ 1,413,041	\$ 1,317,630	\$ 1,295,378
PE EN %	73%	62%	55%	47%	42%

NOTAS: 1. Los gastos financieros del primer año incluyen los intereses de los créditos de avío y refaccionario

2. Indique el porcentaje del Impuesto sobre la Renta en la siguiente celda

29%

Cuadro Auxiliar para calcular el valor de "liquidación" de la empresa al inicio del 6º año

Tipo de inversión	Valor de adquisición	Vida útil	Número de años deprec.	Liquidación
Terrenos	\$ -	X	X	\$ -
Construcciones	\$ 603,000	33	5	\$ 511,636
Compra de edificios	\$ -	33	5	\$ -
Maquinaria y equipos	\$ 170,000	10	5	\$ 85,000
Subestación eléctrica	\$ -	10	5	\$ -
Mobiliario y equipo de oficina	\$ 13,000	10	5	\$ 6,500
Sistemas de cómputo	\$ 50,000	3	5	-\$ 33,333
Transporte área administrativa	\$ 60,000	4	4	\$ 6,000
Transporte área producción	\$ -	4	4	\$ -
Otros equipos	\$ -	10	5	\$ -
Otras instalaciones	\$ -	10	5	\$ -
Total	\$ 896,000			\$ 575,803

Balance General

BALANCE GENERAL	1	2	3	4	5
ACTIVO TOTAL	\$ 1,154,716	\$ 1,482,432	\$ 1,927,408	\$ 2,559,012	\$ 3,336,160
Activo Circulante	\$ 229,760	\$ 596,521	\$ 1,080,540	\$ 1,751,188	\$ 2,567,380
Caja	\$ 229,760	\$ 596,521	\$ 1,080,540	\$ 1,751,188	\$ 2,567,380
Inventarios					
Activo Fijo	\$ 879,356	\$ 842,712	\$ 806,068	\$ 769,424	\$ 732,780
Terrenos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Construcciones	\$ 603,000	\$ 603,000	\$ 603,000	\$ 603,000	\$ 603,000
Compra de edificios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Maquinaria y equipos	\$ 170,000	\$ 170,000	\$ 170,000	\$ 170,000	\$ 170,000
Subestación eléctrica	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mobiliario y eq. de oficina	\$ 13,000	\$ 13,000	\$ 13,000	\$ 13,000	\$ 13,000
Sistemas de cómputo	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000
Transporte área administr	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000
Transporte área producción	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros equipos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otras instalaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Adquisiciones varias	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000
Otras inversiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciaciones	\$ 36,644	\$ 73,288	\$ 109,932	\$ 146,576	\$ 183,220
Activo Diferido	45,600	43,200	40,800	38,400	36,000
Gastos de organización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Contratos varios	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500
Permisos varios	\$ 4,500	\$ 4,500	\$ 4,500	\$ 4,500	\$ 4,500
Capacitación preoperativa	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000
Pruebas y arranque operat	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Fletes de maquinaria y eq.	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000
Instalación de maquinarias	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000
Trámites aduanales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Estudios y proyectos	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000
Patentes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Franquicias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Intereses preoperativos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Publicidad preoperativa	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000
Otros gastos preoperativos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortizaciones	\$ 2,400	\$ 4,800	\$ 7,200	\$ 9,600	\$ 12,000
PASIVO TOTAL	279,352	223,408	159,072	85,085	-
Pasivo a Largo Plazo	279,352	223,408	159,072	85,085	-
Bancos	\$ 279,352	\$ 223,408	\$ 159,072	\$ 85,085	\$ -
Gobierno Federal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gobierno Estatal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otras Fuentes de Financiamiento	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CAPITAL CONTABLE	944,379	1,328,040	1,837,352	2,542,942	3,405,175
Patrimonio	\$ 705,015	\$ 705,015	\$ 705,015	\$ 705,015	\$ 705,015
Resultado de Ejercicios Anteriores		\$ 239,364	\$ 623,025	\$ 1,132,337	\$ 1,837,927
Utilidad del Ejercicio	\$ 239,364	\$ 383,661	\$ 509,312	\$ 705,591	\$ 862,232
DIFERENCIA	(69,015)	(69,015)	(69,015)	(69,015)	(69,015)

Estado de Origen y Aplicación de los Recursos

Descripción	Año	0	1	2	3	4	5	Liquidación
FUENTES								
Socios	\$	964,000	\$ 278,408	\$ 422,705	\$ 548,356	\$ 744,635	\$ 901,277	\$ 575,803
Bancos	\$	381,000	-					\$ 575,803
Crédito Refaccionario	\$	328,000						
Crédito de Avío	x							
Gobierno Federal	\$	-						
Gobierno Estatal	\$	255,000						
Otros Socios	\$	-						
Utilidad Neta	x		\$ 239,364	\$ 383,661	\$ 509,312	\$ 705,591	\$ 862,232	
Depreciaciones y amortizaciones	x		\$ 39,044	\$ 39,044	\$ 39,044	\$ 39,044	\$ 39,044	
Reinversión del año anterior	x							\$ -
USOS								
Inversión Fija	\$	964,000	\$ 48,648	\$ 55,945	\$ 64,336	\$ 73,987	\$ 85,085	\$ -
Inversión Diferida	\$	48,000						
Pago de crédito Refaccionario			\$ 48,648	\$ 55,945	\$ 64,336	\$ 73,987	\$ 85,085	
Pago a préstamo de gobierno Federal	\$	-		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Pago a préstamo de gobierno Estatal	\$	-		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Pago a préstamo Otras Fuentes de In.	\$	-		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Pago del capital de trabajo	\$	-		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Retorno de inv. Circul. a socios								
SALDO	\$	-	\$ 229,760	\$ 366,760	\$ 484,020	\$ 670,648	\$ 816,192	\$ 575,803
Reinversión del próximo año	x							
Reserva legal	x		\$ 11,968	\$ 19,183	\$ 25,466	\$ 35,280	\$ 43,112	
DIVIDENDO A SOCIOS	\$		\$ 217,792	\$ 347,577	\$ 458,554	\$ 635,369	\$ 773,080	\$ 575,803

Flujos Netos de Efectivo y Tasa de Rentabilidad Financiera

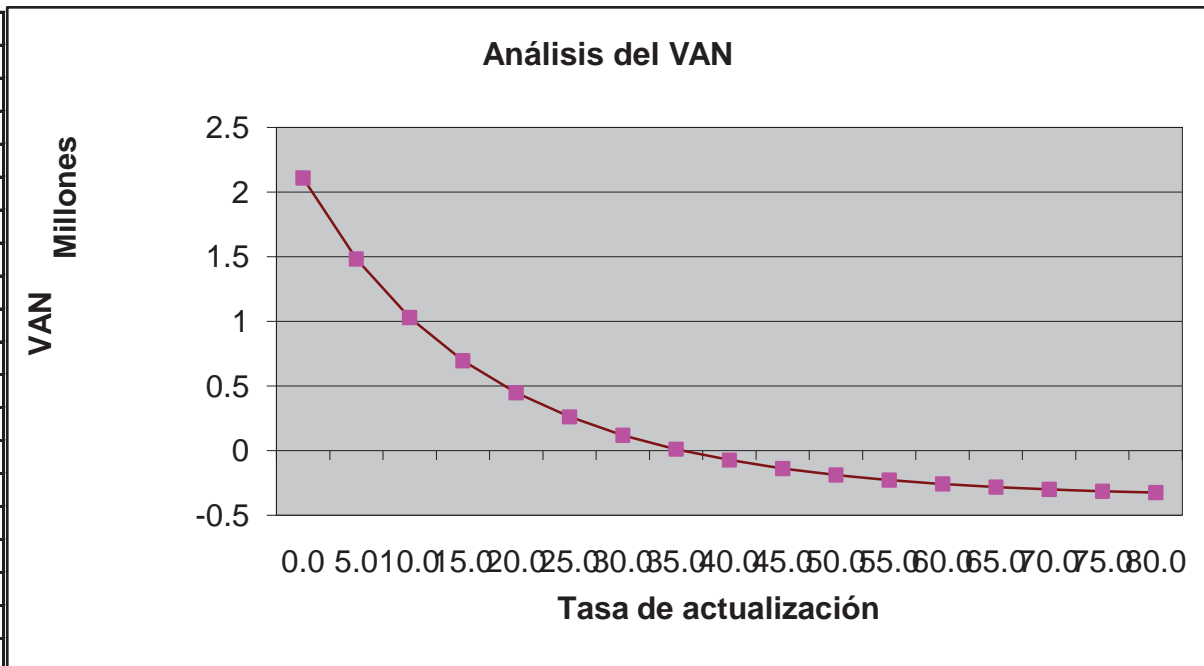
Año	Inversión	Utilidad neta	Deprec y amort	Pago de créd	F. N.E
0	-\$ 1,033,015				-\$ 1,033,015
1		\$ 239,364	\$ 39,044	-\$ 48,647.50	\$ 229,760
2		\$ 383,661	\$ 39,044	-\$ 55,944.63	\$ 366,760
3		\$ 509,312	\$ 39,044	-\$ 64,336.32	\$ 484,020
4		\$ 705,591	\$ 39,044	-\$ 73,986.77	\$ 670,648
5		\$ 862,232	\$ 39,044	-\$ 85,084.78	\$ 816,192
6	\$ 575,803				\$ 575,803

TASA DE RENTABILIDAD FINANCIERA (T.I.R) = 35.56%

VALOR ACTUAL NETO (VAN) = \$696,107

Rendimiento mínimo aceptable para calcular el Valor Actual Neto = 15.00%

Análisis del VAN	
Costo del capital	
Tasa	V A N
0	2,110,168
5	1,483,339
10	1,029,541
15	696,107
20	447,931
25	261,143
30	119,216
35	10,516
40	-73,271
45	-138,172
50	-188,611
55	-227,875
60	-258,430
65	-282,151
70	-300,471
75	-314,498
80	-325,094



Análisis de Sensibilidad

Los principales factores que intervienen en el modelo económico-financiero varían en función de las condiciones económico sociales y por lo tanto es necesario establecer escenarios indicativos de las condiciones menos favorables a las que se emplearon para dicho modelo.

Formulación de escenarios con riesgo para el modelo financiero del negocio

Descripción del análisis de sensibilidad de la variable en estudio	Nombre de la variable	Cambio previsto	Banco	Gov. Fed	Gov. Estatal	Otros	Socios
Incluir sólo los aumentos o las disminuciones							
Incremento en la tasa de interés crediticia	Tasa de interés		2%				
Reducción de las ventas por una contracción del mercado	Volumen de ventas	5%					
Incremento en los costos y precio de venta controlado	Costos de producción	5%					
Disminución del precio de venta por un incremento en la oferta	Precio de venta						
Incremento en el monto de la inversión prevista	Inversión						
Incremento en la tasa de Impuestos	ISR						

Estructura del financiamiento requerido sensibilizada para iniciar operaciones

Fuente de financiamiento	Tipo de inversión			
	Fija	Diferida	Capital Trabajo	Inversión Total
Socios	\$ 333,000	\$ 48,000	\$ -	\$ 381,000
Bancos				
Crédito Refaccionario	\$ 328,000	\$ -		\$ 328,000
Crédito de Avío			\$ -	\$ -
Gobierno Federal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gobierno Estatal	\$ 255,000	\$ -	\$ -	\$ 255,000
Otros Inversionistas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
				\$ 964,000
Inversión Total	\$ 916,000	\$ 48,000	\$ -	\$ 964,000

Cálculo de los pagos del préstamo Refaccionario y sus intereses

Año	Préstamo/saldo	Intereses	Abono a crédito	Pago a banco
0	\$ 328,000			
1	\$ 328,000	\$ 49,266	\$ 48,628	\$ 97,894
2	\$ 279,372	\$ 41,962	\$ 55,932	\$ 97,894
3	\$ 223,440	\$ 33,561	\$ 64,333	\$ 97,894
4	\$ 159,106	\$ 23,898	\$ 73,996	\$ 97,894
5	\$ 85,110	\$ 12,784	\$ 85,110	\$ 97,894
		\$ 161,469	\$ 328,000	

Crédito Refaccionario	\$ 328,000
Tasa de Interés crediticia	15%
Periodo de pago de crédito	5

Crédito de Avío	\$ -	Intereses
Tasa de Interés crediticia	15%	\$ -

Cálculo de los pagos del préstamo Refaccionario y sus intereses Gobierno Federal

Año	Préstamo del gob	Intereses	Abono al prest	Pago a gobierno
0	\$ -			
1	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
3	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
4	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
5	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		\$ -	\$ -	

Préstamo de gobierno	\$ -
Tasa de Interés	0%
Periodo de pago del préstamo	5

Crédito de Avío	\$ -	Intereses
Tasa de Interés crediticia	0%	\$ -

Cálculo de los pagos del préstamo Refaccionario y sus intereses
Gobierno Estatal

Año	Préstamo del gob	Intereses	Abono al prest	Pago a gobierno
0	\$ -			
1	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
3	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
4	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
5	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		\$ -	\$ -	

Préstamo de gobierno	\$ -
Tasa de Interés	0%
Periodo de pago del préstamo	5

Crédito de Avío	\$ -	Intereses
Tasa de Interés crediticia	0%	\$ -

Cálculo de los pagos del préstamo Refaccionario y sus intereses
Otras Fuentes de Financiamiento

Año	Otras fuentes	Intereses	Abono al prest	Pago a gobierno
0	\$ -			
1	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
3	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
4	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
5	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		\$ -	\$ -	

Préstamo de gobierno	\$ -
Tasa de Interés	0%
Periodo de pago del préstamo	5

Crédito de Avío	\$ -	Intereses
Tasa de Interés crediticia	0%	\$ -

Cálculo de las depreciaciones y amortizaciones
Sensibilización Areas de Producción

Tipo de inversión	Valor de adquisición	Condición de la inversión	Vida útil o per de rec	Valor de salvamento	Depreciación anual
Depreciaciones					\$ 19,786
Construcciones del área de producc	\$ 60,300	1	33	\$ 3,015	\$ 1,736
Compra de edificios para áreas prod	\$ -	1	33	\$ -	\$ -
Maquinarias y equipos	\$ 170,000	1	10	\$ 8,500	\$ 16,150
Subestación eléctrica	\$ -	1	10	\$ -	\$ -
Transportes para áreas productivas	\$ -	1	4	\$ -	\$ -
Otros equipos	\$ -	1	10	\$ -	\$ -
Otras instalaciones	\$ -	1	10	\$ -	\$ -
Adquisiciones varias	\$ 20,000	1	10	\$ 1,000	\$ 1,900
Amortizaciones			Periodo de recuperación		1000
Capacitación preoperativa	\$ 10,000		20		\$ 500
Pruebas y arranque operativo	\$ -		20		\$ -
Fletes de maquinaria y equipo	\$ 5,000		20		\$ 250
Instalación de maquinarias	\$ 5,000		20		\$ 250
Trámites aduanales	\$ -		20		\$ -
Otros gastos preoperativos	\$ -		20		\$ -
Total de depreciaciones y amortizaciones.					\$ 20,786

Sensibilización Areas de Administración

Tipo de inversión	Valor de adquisición	Condición de la inversión	Vida útil	Valor de salvamento	Depreciación anual
Depreciaciones					\$ 16,858
Construcciones	\$ 542,700	1	33	\$ 27,135	\$ 15,623
Compra de edificios	\$ -	1	33	\$ -	\$ -
Mobiliario y equipo de oficina	\$ 13,000	1	10	\$ 650	\$ 1,235
Sistemas de cómputo	\$ 50,000	0	3	\$ 2,500	\$ -
Transporte de área administrativa	\$ 60,000	0	4	\$ 3,000	\$ -
Otras inversiones	\$ -	0	10	\$ -	\$ -
Amortizaciones			Periodo de recuperación		1400
Gastos de organización	\$ -		20		\$ -
Contratos varios	\$ 1,500		20		\$ 75
Permisos varios	\$ 4,500		20		\$ 225
Estudios y proyectos	\$ 7,000		20		\$ 350
Patentes	\$ -		20		\$ -
Franquicias	\$ -		20		\$ -
Intereses preoperativos	\$ -		20		\$ -
Publicidad Preoperativa	\$ 15,000		20		\$ 750
Total de depreciaciones y amortizaciones					\$ 18,258

Sensibilidad del Estado de Resultados o de Pérdidas y Ganancias.

Descripción \ Año	1	2	3	4	5
Ingresos	\$ 2,112,143	\$ 2,328,435	\$ 2,566,845	\$ 2,829,566	\$ 3,119,223
Costos de producción	\$ 818,764	\$ 805,909	\$ 846,844	\$ 797,579	\$ 841,689
Materias primas y materiales	\$ 409,136	\$ 395,947	\$ 436,532	\$ 386,899	\$ 430,623
Material de empaque	\$ 6,670	\$ 7,004	\$ 7,354	\$ 7,721	\$ 8,108
Mano de obra	\$ 315,120	\$ 315,120	\$ 315,120	\$ 315,120	\$ 315,120
Refacciones y mantenimiento	\$ 5,103	\$ 5,103	\$ 5,103	\$ 5,103	\$ 5,103
Otros requerimientos	\$ 61,950	\$ 61,950	\$ 61,950	\$ 61,950	\$ 61,950
Depreciaciones y amortizaciones	\$ 20,786	\$ 20,786	\$ 20,786	\$ 20,786	\$ 20,786
Utilidad de operación	\$ 1,293,379	\$ 1,522,526	\$ 1,720,001	\$ 2,031,987	\$ 2,277,534
Gastos de administración	\$ 902,104	\$ 894,800	\$ 886,399	\$ 876,736	\$ 865,622
Sueldos	\$ 780,000	\$ 780,000	\$ 780,000	\$ 780,000	\$ 780,000
Gastos generales	\$ 25,800	\$ 25,800	\$ 25,800	\$ 25,800	\$ 25,800
Gastos de ventas	\$ 28,780	\$ 28,780	\$ 28,780	\$ 28,780	\$ 28,780
Depreciaciones y amortizaciones	\$ 18,258	\$ 18,258	\$ 18,258	\$ 18,258	\$ 18,258
Gastos financieros	\$ 49,266	\$ 41,962	\$ 33,561	\$ 23,898	\$ 12,784
Utilidad antes de impuestos	\$ 391,275	\$ 627,726	\$ 833,602	\$ 1,155,251	\$ 1,411,912
Impuesto sobre la Renta	\$ 113,470	\$ 182,041	\$ 241,745	\$ 335,023	\$ 409,455
Reparto de utilidades a trab. (10 %)	\$ 39,128	\$ 62,773	\$ 83,360	\$ 115,525	\$ 141,191
UTILIDAD NETA	\$ 238,678	\$ 382,913	\$ 508,497	\$ 704,703	\$ 861,266

Balance General Sensibilizado

ACTIVO TOTAL	\$ 1,292,080	\$ 1,619,060	\$ 2,063,224	\$ 2,693,931	\$ 3,470,088
Activo Circulante	\$ 367,124	\$ 733,148	\$ 1,216,356	\$ 1,886,108	\$ 2,701,308
Caja	\$ 367,124	\$ 733,148	\$ 1,216,356	\$ 1,886,108	\$ 2,701,308
Inventarios					
Activo Fijo	\$ 879,356	\$ 842,712	\$ 806,068	\$ 769,424	\$ 732,780
Terrenos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Construcciones	\$ 603,000	\$ 603,000	\$ 603,000	\$ 603,000	\$ 603,000
Compra de edificios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Maquinaria y equipos	\$ 170,000	\$ 170,000	\$ 170,000	\$ 170,000	\$ 170,000
Subestación eléctrica	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mobiliario y eq. de oficina	\$ 13,000	\$ 13,000	\$ 13,000	\$ 13,000	\$ 13,000
Sistemas de cómputo	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000
Transporte área administr	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000
Transporte área producción	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros equipos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otras instalaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Adquisiciones varias	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000
Otras inversiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciaciones	\$ 36,644	\$ 73,288	\$ 109,932	\$ 146,576	\$ 183,220
Activo Diferido	45,600	43,200	40,800	38,400	36,000
Gastos de organización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Contratos varios	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500
Permisos varios	\$ 4,500	\$ 4,500	\$ 4,500	\$ 4,500	\$ 4,500
Capacitación preoperativa	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000
Pruebas y arranque operat	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Fletes de maquinaria y eq.	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000
Instalación de maquinarias	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000
Trámites aduanales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Estudios y proyectos	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000
Patentes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Franquicias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Intereses preoperativos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Publicidad preoperativa	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000
Otros gastos preoperativos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortizaciones	\$ 2,400	\$ 4,800	\$ 7,200	\$ 9,600	\$ 12,000
PASIVO TOTAL	279,372	223,440	159,106	85,110	(0)
Pasivo A Largo Plaz	279,372	223,440	159,106	85,110	(0)
Bancos	\$ 279,372	\$ 223,440	\$ 159,106	\$ 85,110	-\$ 0
Gobierno Federal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gobierno Estatal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otras Fuentes de Financiamiento	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CAPITAL CONTABLE	943,693	1,326,606	1,835,103	2,539,806	3,401,073
Patrimonio	\$ 705,015	\$ 705,015	\$ 705,015	\$ 705,015	\$ 705,015
Resultado de Ejercicios Anteriores		\$ 238,678	\$ 621,591	\$ 1,130,088	\$ 1,834,791
Utilidad del Ejercicio	\$ 238,678	\$ 382,913	\$ 508,497	\$ 704,703	\$ 861,266
DIFERENCIA	69,015	69,015	69,015	69,015	69,015

Sensibilidad de los flujos de fondos anuales

Año	0	1	2	3	4	5	Liquidación
Descripción							
FUENTES	\$ 964,000	\$ 346,737	\$ 421,957	\$ 547,541	\$ 743,747	\$ 900,311	\$ -
Socios	\$ 381,000	\$ 69,015					
Bancos							
Crédito Refaccionario	\$ 328,000						
Crédito de Avío	x	\$ -					
Gobierno Federal	\$ -	\$ -					
Gobierno Estatal	\$ 255,000	\$ -					
Otros Socios	\$ -	\$ -					
Utilidad Neta	x	\$ 238,678	\$ 382,913	\$ 508,497	\$ 704,703	\$ 861,266	
Depreciaciones y amortizaciones	x	\$ 39,044	\$ 39,044	\$ 39,044	\$ 39,044	\$ 39,044	
Reinversión del año anterior	x	x	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
USOS	\$ 964,000	\$ 48,628	\$ 55,932	\$ 64,333	\$ 73,996	\$ 85,110	
Inversión Fija	\$ 916,000						
Inversión Diferida	\$ 48,000						
Pago de crédito Refaccionario		\$ 48,628	\$ 55,932	\$ 64,333	\$ 73,996	\$ 85,110	
Pago a préstamo de gobierno Federal		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Pago a préstamo de gobierno Estatal		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Pago a préstamo Otras Fuentes de In.		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Pago de crédito de avío		\$ -					
Pago del capital de trabajo							
SALDO	\$ -	\$ 298,109	\$ 366,025	\$ 483,208	\$ 669,751	\$ 815,200	\$ -
Reinversión del próximo año	x						
Reserva legal	x	\$ 11,934	\$ 19,146	\$ 25,425	\$ 35,235	\$ 43,063	
DIVIDENDO A SOCIOS		\$ 286,175	\$ 346,879	\$ 457,783	\$ 634,516	\$ 772,137	\$ -

Sensibilidad de Flujos Netos de Efectivo y Tasa de Rentabilidad Financiera

Año	Inversión	Utilidad neta	Deprec y amort	Pago de créd	F. N.E
0	-\$ 1,033,015				-\$ 1,033,015
1		\$ 238,678	\$ 39,044	-\$ 48,628	\$ 229,094
2		\$ 382,913	\$ 39,044	-\$ 55,932	\$ 366,025
3		\$ 508,497	\$ 39,044	-\$ 64,333	\$ 483,208
4		\$ 704,703	\$ 39,044	-\$ 73,996	\$ 669,751
5		\$ 861,266	\$ 39,044	-\$ 85,110	\$ 815,200
6	\$ 575,803				\$ 575,803

Tasa de Rentabilidad Financiera (T.I.R) =

35.49%

VALOR ACTUAL NETO (VAN) =

\$693,780.86

Tasa de descuento requerida para calcular el Valor Actual Neto =

15%

Flujos Netos de Efectivo y Tasa de Rentabilidad Financiera con inflación

AÑO	FNE	Tasa de inflación	Fact. de Inflación	FNE inflacionado
0	-1033015.0		1	-1033015.0
1	229760.5		1	229760.5
2	366760.1		1	366760.1
3	484019.8		1	484019.8
4	670648.1		1	670648.1
5	816191.7		1	816191.7
6	575803.0303		1	575803.0
TIR	35.56%	#¡DIV/0!		35.56%
RMinR	15.00%			#¡DIV/0!
Diferencia	20.56%			#¡DIV/0!
La comparación de las diferencias entre las TIR y RMinR debe de hacerse en los mismos términos (con o sin inflación) por lo tanto quedan las diferencias TIR - RMinR sin inflación 20.56% Tasa de inflación promedio #¡DIV/0!				
Por lo tanto, se concluye que:		#¡DIV/0!	Es similar a	#¡DIV/0!

RMinR	Rendimiento mínimo aceptable	15%
FNE	Flujo neto de efectivo	

TIR inflacionada =	35.56%
RMinR inflacionada	#¡DIV/0!

Flujos Netos de Efectivo y Tasa de Rentabilidad Financiera con inflación

Análisis de sensibilidad

ANO	FNE	Tasa de inflación	Fact. de Inflación	FNE inflacionado
0	-1033015.0	0	1	-1033015.0
1	229093.8	0.038	1.038	237799.3
2	366024.7	0.04	1.0816	395892.3
3	483208.0	0.039	1.121622319	541976.9
4	669751.3	0.042	1.178883464	789558.8
5	815200.3	0.04	1.216652902	991815.8
6	575803.0	0.041	1.272636506	732788.0
TIR	35.49%	0.040		40.96%
RMinR	15.00%			19.60%
Diferencia	20.49%			21.36%
La comparación de las diferencias entre las TIR y RMinR debe de hacerse en los mismos términos (con o sin inflación) por lo tanto quedan las diferencias TIR - RMinR sin inflación 20.49% Tasa de inflación promedio 0.040				
Por lo tanto, se concluye que:		21.31%	Es similar a	21.36%

RMinR	Rendimiento mínimo aceptable	15%
FNE	Flujo neto de efectivo	

TIR inflacionada =	40.96%
RMinR inflacionada	19.60%

RAZON DEL CIRCULANTE (L1)

$$L1 = \frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$$

ROTACION DE ACTIVOS TOTALES (E1)

$$E1 = \frac{\text{VENTAS}}{\text{TOTAL DE ACTIVOS}}$$

ROTACION DE LOS ACTIVOS FIJOS (E2)

$$E2 = \frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVOS FIJOS}}$$

ROTACION DE ENDEUDAMIENTO (APALANCAMIENTO) (D1)

$$D1 = \frac{\text{TOTAL DE PASIVO}}{\text{ACTIVOS TOTALES}}$$

RAZON DE DEUDA DE LARGO PLAZO (D2)

$$D2 = \frac{\text{DEUDA A LARGO PLAZO}}{\text{TOTAL DE ACTIVOS}}$$

DEUDA CAPITALIZABLE (D3)

$$D3 = \frac{\text{DEUDA A LARGO PLAZO}}{\text{CAPITALIZACION TOTAL}}$$

RAZON DE DEUDA A CORTO PLAZO (D4)

$$D4 = \frac{\text{PASIVOS CIRCULANTES}}{\text{ACTIVOS TOTALES}}$$

Razones financieras					
RAZON/AÑO	1	2	3	4	5
CIRCULANTE	#¡DIV/0!				
ROTACION DE ACTIVOS TOTALES	1.830	1.571	1.332	1.106	0.935
ROTACION DE ACTIVOS FIJOS	2.403	2.764	3.186	3.679	4.259
ROTACION DE ENDEUDAMIENTO	0.242	0.151	0.083	0.033	0.000
DEUDA DE LARGO PLAZO	0.242	0.151	0.083	0.033	0.000
DEUDA CAPITALIZABLE	0.296	0.168	0.087	0.033	0.000
DEUDA A CORTO PLAZO	0.000				

CONCLUSIONES

En una época difícil por la crisis financiera en el país y también a nivel mundial, pudiera parecer complicado o arriesgado invertir. Dicen los grandes inversionistas que es justamente en estas épocas cuando se pueden hacer grandes negocios, y la idea de este plan es contribuir con un granito de arena al desarrollo económico de la ciudad y la región, ofreciendo servicios innovadores que aumentan la calidad de vida y también generando fuentes de empleo, que cada vez son más escasas.

Este trabajo se elaboró como un instrumento para obtener el grado de Maestro en Administración pero puede servir también como guía para emprendedores, para aquellas personas de cualquier género, edad o nivel socioeconómico que deseen participar en algún momento como inversionistas en un plan de negocios.

La oportunidad de negocio es real y está latente, pero es necesario seguir los pasos y darle un seguimiento a lo que se estableció en este plan. Respetar las etapas del proceso administrativo en todas las operaciones de la empresa, trabajar diariamente con acciones orientadas a cumplir con la misión y la visión de la empresa, obtener el máximo aprovechamiento de las alianzas estratégicas y un factor clave: conocer mi negocio, nadie lo puede conocer mejor. Adentrarse y cuidar hasta el mínimo detalle, si bien no es conveniente ser todólogos pero sí conocer a fondo todo el negocio.

Se ha concluido también que la calidad en el servicio es fundamental para lograr los objetivos del negocio, pues está comprobado que las empresas que enfocan sus esfuerzos en estrategias de valor agregado, generalmente obtienen mejores dividendos que sus competidoras, y más cuando se trata de un restaurante, que es uno de los ramos del sector servicio que más dependencia tiene de la percepción del cliente en relación con su posicionamiento en el mercado.

Sin embargo, para que el negocio pueda tener una buena imagen hacia el exterior, es preciso primero lograr un clima laboral interno óptimo,

para que nuestro elemento humano se sienta plenamente satisfecho y orgulloso de pertenecer a la empresa y pueda proyectar esa satisfacción al cliente. Por supuesto, no sólo basta con tener empleados amables sino también competentes, pero eso hay que contar con los mejores en su puesto y no descuidar el tema de la capacitación y adiestramiento constante al personal. Esto ayudará a tener gente capaz que diseñe estrategias adecuadas de ventas, de precios, de publicidad, etc., y establezcan procesos y programas de producción acordes a las necesidades de la empresa.

Asimismo, podemos concluir que el uso eficaz de los recursos materiales, tecnológicos y financieros de que dispondremos, significa un paso importante en la consecución de los objetivos planteados, y esto se logrará también con una estructura organizacional adecuada, con la delimitación de funciones y las jerarquías bien establecidas, sin olvidar que hay que estar alertas a las condiciones cambiantes del mercado y a la competencia para tomar decisiones, y estar en constante contacto con todos los factores externos e internos concernientes a la empresa.

Todo lo expuesto anteriormente, tiene como finalidad ofrecer a los espectadores que asistan al estadio y en específico al restaurante, un servicio de calidad, ya que en la investigación de mercado y en las encuestas se puede observar de la necesidad de un negocio así en Morelia, y del deseo que han expresado los potenciales consumidores de tener este servicio a su disposición.

La conclusión final es que este plan de negocios sí sería rentable, según los resultados que se pueden observar en los aspectos económicos y financieros del negocio, ya que allí nos indica que la T.I.R. (Tasa de Rentabilidad Financiera) sería de 35.56%, es decir, que después de recuperada la inversión la ganancia sería de 35.56 centavos por cada peso invertido, con un Valor Actual Neto (VAN) de \$696,107 y con la certidumbre, después de rigurosos estudios, que será factible implementar este negocio.

ANEXO 1

1.- ¿Qué opinas sobre la existencia de un restaurante bar dentro del estadio?

Muy bueno 56%

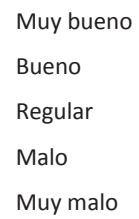
Bueno 30%

Regular 9%

Malo 4%

Muy malo 1%

Gráfico 1



Muy bueno
Bueno
Regular
Malo
Muy malo

ANEXO 2

2.- ¿Consideras que la zona de palcos y plateas del estadio Morelos ofrece un buen servicio, modernizado?

Muy bueno 17%

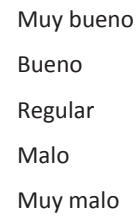
Bueno 23%

Regular 28%

Malo 24%

Muy malo 8%

Gráfico 2



Muy bueno
Bueno
Regular
Malo
Muy malo

ANEXO 3

3.- ¿Cómo calificas las instalaciones del estadio en cuestión de áreas de esparcimiento?

Muy bueno 11%

Bueno 26%

Regular 27%

Malo 21%

Muy malo 15%

Gráfico 3

Muy bueno
Bueno
Regular
Malo
Muy malo

ANEXO 4

4.- En relación a otros estadios que conoces, ¿cómo consideras el estadio Morelos?

Muy bueno 27%

Bueno 31%

Regular 20 %

Malo 16%

Muy malo 6%

Gráfico 4

Muy bueno
Bueno
Regular
Malo
Muy malo

ANEXO 5

5.- ¿Crees que esta innovación en el área de palcos y plateas sea del agrado de la gente joven?

Mucho 63 %

Insuficiente 30%

Nada 7%

Gráfico 5

Mucho
Insuficiente
Nada

ANEXO 6

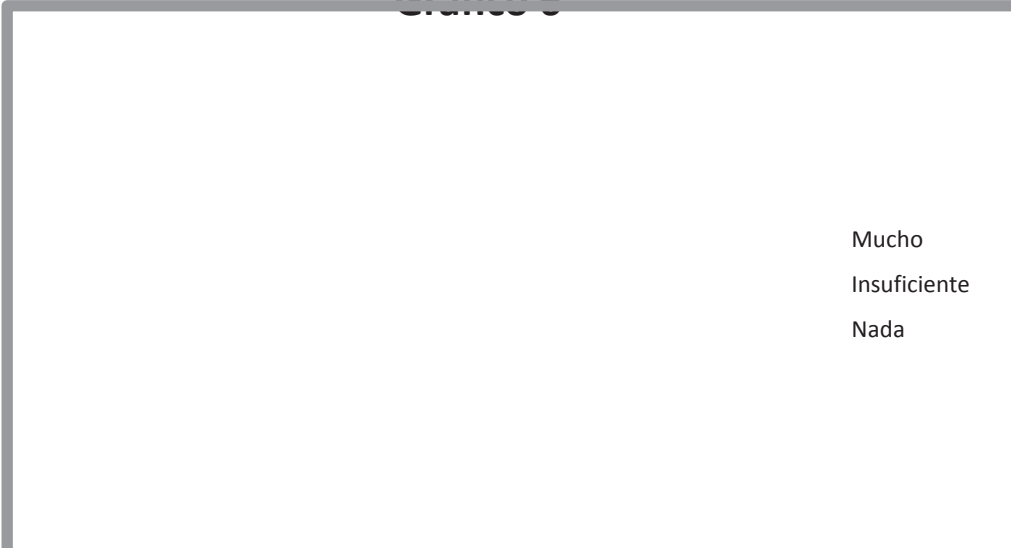
6.- ¿Crees que esta innovación en el área de palcos y plateas sea del agrado de adultos mayores de 35 años?

Mucho 54 %

Insuficiente 32%

Nada 14%

Gráfico 6



Mucho
Insuficiente
Nada

ANEXO 7

7.- ¿Usted acostumbra consumir alimentos y bebidas en el estadio?

Siempre 40%

Frecuentemente 24%

A veces 15%

Poco frecuente 12%

Nunca 9%

Gráfico 7

Siempre
Frecuentemente
A veces
Poco frecuente
Nunca

ANEXO 8

8.- ¿Con qué frecuencia asiste al fútbol?

Siempre 17%

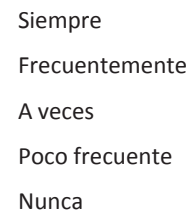
Frecuentemente 29%

A veces 20%

Poco frecuente 23%

Nunca 11%

Gráfico 8



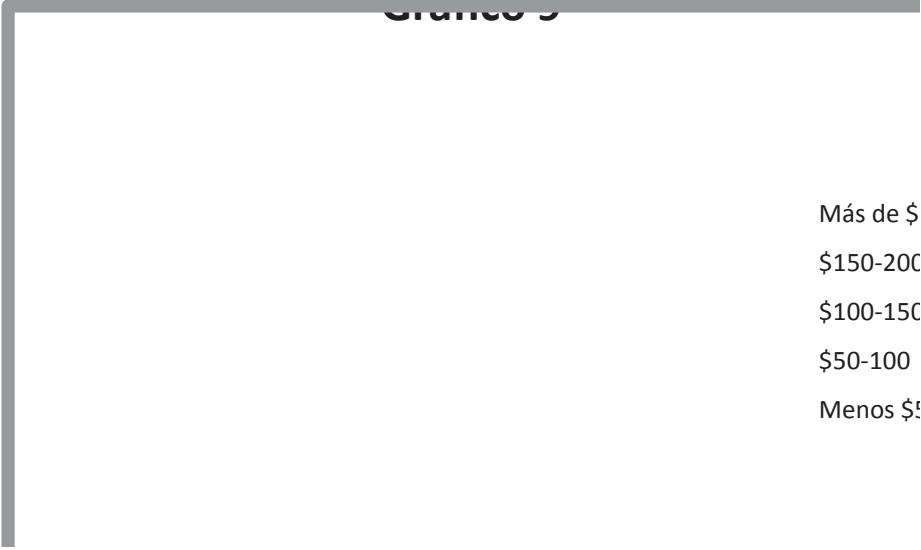
Siempre
Frecuentemente
A veces
Poco frecuente
Nunca

ANEXO 9

9.- ¿Cuánto dinero estaría dispuesto a pagar por alimentos y bebidas durante un partido, por persona?

Más de \$200	7%
\$150-200	11%
\$100-150	20%
\$50-100	36%
Menos \$50	24%

Gráfico 9



Más de \$
\$150-200
\$100-150
\$50-100
Menos \$50

ANEXO 10

10.- Cuando asiste al área de palcos y plateas, ¿prefiere llevar sus alimentos y bebidas o comprarlas en el estadio?

Llevarlas 42%

Comprarlas 29%

Ninguna 29%

Gráfico 10

Llevarlas
Comprarlas
Ninguna

BIBLIOGRAFÍA

- 1) Modelo de plan de negocios para micro y pequeña empresa. Dr. Oscar Hugo Pedraza Rendón (2002)
- 2) *Fundamentos de mercadotecnia - 4º Edición*, Prentice Hall. Philip Kotler, Gary Armstrong
- 3) Nassir Sapag Chain, *Criterios de Evaluación de Proyectos*, McGraw-Hill, 1995
- 4) Saporosi Gerardo, *Clínica Empresarial*, Ediciones Macchi, 1995

ARTICULO: Sacando el máximo provecho a su capacidad instalada: Manejo de Rendimientos, por Guillermo Abdel, director del CEC y profesor de estrategia de precios y Manuel Guerrero, alumno ITAM
www.segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/SEGMENTO%20Manejo%20de%20Rendimientos.PDF

INTERNET:

www.worldstadiums.com
digifut.com
stadiumguide.com
amr.org.mx (Asociación Mexicana de Restaurantes)
<http://www.abcpymes.com/menu24.htm>
<http://www.monografias.com/trabajos10/formulac/formulac.shtml>
www.femexfut.org.mx
http://www.fmf.com.mx/estadios_de_futbol.htm
<http://members.fortunecity.es/perikin/Utilidades/Estadios/estadios-index.htm>
http://es.wikipedia.org/wiki/Categor%C3%ADa:Estadios_de_f%C3%BAtbol_de_M%C3%A9xico
www.clubamerica.com.mx
www.club-atlante.com
www.atlas.com.mx
www.clubindios.com
www.sanluisfutbol.com.mx
www.cruz-azul.com.mx
www.chivasdecorazon.com.mx
www.jaguaredechiapas.com.mx
www.fuerzamonarca.com
www.clubnecaxa.com
www.tuzos.com.mx
www.pueblafutbolclub.com.mx
www.rayados.com
www.clubsantoslago.com.mx
www.tigres.com.mx
www.deportivotolucafc.com
www.tecos.com.mx
www.pumasunam.com.mx