

61



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE INGENIERIA**

**"DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIOS QUE  
OFREZCA UN SISTEMA DE MEJORA CONTINUA PARA  
SERVICIOS DE RESTAURANTES"**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA**

**AREA INDUSTRIAL**

**P R E S E N T A:**

**ALEJO PEDROZA PAEZ**

**DIRECTOR DE TESIS:**

**ING. ALFREDO RICO GARZA**



290940

**MEXICO, D. F.**

**2001**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**Gracias a Dios y a la Virgen por darme fe y rumbo**

**Gracias a mi familia por fortalecer mi vida. Soy un hijo, un hermano, un cuñado y un tío privilegiado**

**Gracias a mis amigos y amigas, porque agregan mucho valor a mi vida**

**Gracias a mis abuelos por haberme transmitido valores**

**Gracias a mi ma, a Eduardo y a Olimón por haber enriquecido este proyecto**

**Gracias al Ing. Rico Garza por su apoyo y por creer en esta tesis**

## Introducción

**Ingeniería Industrial:** Es la rama de la ingeniería que integra y transforma la energía de los sistemas de actividad humana conformada esta por recursos humanos, materiales, económicos, energéticos y de informática; buscando la integración y optimización de estos recursos para aumentar la productividad y la calidad, además de generar un bienestar compartido en cualquier empresa (comercial, industrial o de servicios) (micro, pequeña, mediana y grande) que nos dé una mayor competitividad y un mejor nivel de vida.

Entrando al siglo XXI es obvio que la era de la tecnología ha revolucionado (y lo seguirá haciendo) la forma de hacer negocios. Internet ya es una palabra común en nuestro lenguaje diario, sin embargo desde principios de la década pasada (podríamos hablar también del siglo pasado) se empezó a desarrollar una cultura de compañías orientadas al cliente. Estos dos elementos - uso de la tecnología y orientación al cliente - pueden generar una combinación exitosa que debemos aprovechar.

La idea de desarrollar esta tesis nació de una experiencia personal real: Mi participación o los comentarios que hice a través de Internet, como usuario de un servicio, no recibieron respuesta alguna.

A continuación se hace una breve descripción sobre el contenido de este trabajo.

En el Capítulo 1 se desarrollan temas a manera de antecedentes.

- Referencia histórica sobre el nacimiento y desarrollo de Internet
- Conceptos básicos para entender el nuevo idioma de Internet
- Los beneficios y alcances de Internet en las sociedades
- Situación actual de Internet en México
- Perspectivas del desarrollo de Internet en México

Estos antecedentes nos ayudan a ubicarnos en la realidad actual (de algunos sectores de la sociedad) o a ponernos en una situación hipotética de cuando el futuro nos alcance.

En el Capítulo 2 se define el sector comercial objetivo (restaurantes) de este proyecto y se habla ya de la relación Internet - restaurantes. La Ingeniería de Servicios aparece para cerrar el círculo de la combinación básica (Internet - restaurantes - clientes).

El Capítulo 3 es la razón de ser de esta tesis. A través de la introducción al problema se observa un nicho de oportunidad. Posteriormente se plantea el plan de negocios para una empresa que administre los servicios a clientes de los restaurantes, con la finalidad de que se integren a una cultura de mejora continua.

La investigación de mercados como desarrollo importante del plan de negocios se plantea en el Capítulo 4. A través de análisis y cuestionarios conocemos la competencia, la oferta y la demanda.

En el Capítulo 5 se visualiza el proyecto en la práctica. Se definen requerimientos legales y tecnológicos, así como procesos y actividades. Para complementar este capítulo, se mencionan los beneficios sociales del proyecto, los factores de riesgo y las alternativas del negocio.

En el último Capítulo 6 se analiza la factibilidad económica del proyecto realizando un análisis financiero. Además se presenta un plan de financiamiento para ponerlo en práctica.

La tesis termina con las conclusiones que señalan la posibilidad de éxito del proyecto, pero bajo ciertas condiciones.

## 1.1 Historia de Internet

Para iniciar este trabajo de tesis me pareció interesante relatar la historia de Internet desde sus inicios hasta la fecha. A continuación se describen en orden cronológico los eventos de mayor relevancia que ayudaron a gestar una de las revoluciones tecnológicas más importantes en la historia de la humanidad. Sin embargo es preciso señalar que esta revolución sigue en marcha y que eventos relevantes como los que aquí se mencionan, seguirán presentándose conforme transcurran los años.

- A principio de los años sesenta, investigadores del Instituto Tecnológico de Massachussets (MIT) sentaron las bases tecnológicas que facilitaron en años posteriores la creación de la red Internet. El investigador Leonard Kleinrock fue el primero que habló sobre la teoría de conmutación por paquetes (PS) en su artículo "Flujo de Información en Redes Amplias de Comunicación". Posteriormente, Paul Baran publicó "Redes de Comunicación Distribuida" en el que hablaba de redes conmutadas por paquetes sin punto único de interrupción.
- En 1965 la U.S. Defense Advanced Research Projects Agency (DARPA) (Agencia de Proyectos de Investigación para la Defensa) promovió un estudio sobre redes cooperativas de computadoras de tiempo compartido. Al año siguiente el investigador de MIT, Larry Roberts, publicó "Hacia una red cooperativa de computadoras de tiempo compartido". Más tarde se fueron presentando algunos proyectos sobre redes conmutadas por paquetes.
- A finales de los años sesenta una de las preocupaciones de las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos era buscar la forma para que las comunicaciones estuvieran descentralizadas. Esto evitaría que en un eventual ataque al centro neurálgico se produjera un bloqueo de todas las comunicaciones. Si se daba solución a este problema, el grado de afectación se concentraría en un solo nodo de todo el sistema.
- En 1969 la DARPA, junto con la compañía Rand Corporation desarrolló una red sin nodos centrales basada en conmutación de paquetes. La información llevaba cierta secuencia y se dividía en paquetes. Cada paquete contenía la dirección de origen y la de destino. Los paquetes al llegar al destino se ordenaban según el número de secuencia y se juntaban para dar lugar a la información. Al viajar paquetes por la red era más fácil recuperar datos ya que, si un paquete determinado no llegaba al destino o llegaba defectuoso, la computadora que debía recibir la información sólo tenía que solicitar a la computadora emisora el paquete que le faltaba.

A este protocolo de comunicaciones se le llamó NCP (Network Control Protocol). En un principio esta red sólo unía a un pequeño número de computadoras y se le denominó DARPANET, pero en 1972 se cambió el nombre por ARPANET cuando ya conectaba unos cuarenta nodos. En 1971 se creó el primer programa para enviar correo electrónico. También en este año investigadores del MIT presentaron la propuesta del primer protocolo para la transmisión de archivos de Internet. Era un protocolo muy sencillo basado en el sistema de correo electrónico, pero sentó las bases para el futuro protocolo de transmisión de ficheros (FTP).

- Fue en este momento cuando las instituciones académicas se interesaron por estas posibilidades de conexión. La National Science Foundation (NSF) dio acceso a sus seis centros de supercomputación a otras universidades a través de la ARPANET. A partir de aquí se fueron conectando otras redes para evitar la existencia de centros. Con esto se logró preservar la flexibilidad y la escalabilidad.
- En los años setenta más instituciones y más redes se conectan directamente a ARPANET. Los responsables del proyecto desarrollan estándares y protocolos. Otros investigadores publican "Protocolo Programa de Control de Transmisión (TCP). En 1979 ARPA crea la primera comisión de control para la configuración de Internet y tras varios años de trabajo (1981) se termina de definir el protocolo TCP/IP ( Transfer Control Protocol / Internet Protocol ). ARPANET lo adopta como estándar en 1982 sustituyendo al NCP (Network Control Protocol). Estas son las primeras referencias del Internet como una serie de redes conectadas entre sí, específicamente aquellas que utilizan el protocolo TCP/IP. Internet es la abreviatura de Interconnected Networks, es decir redes interconectadas o red de redes. Solo como referencia histórica durante estos años se fundan Microsoft (1975) y Apple (1976).
- En 1983 ARPANET se separa de la red militar que la originó. Ya sin fines militares se puede considerar a esta fecha como el nacimiento de Internet. Es el momento en que el primer nodo militar se desliga dejando abierto el paso a todas las empresas, universidades y demás instituciones que ya por esa época poblaban la incipiente red. En este año sale la primera versión del Windows de Microsoft.
- En los años ochenta la expansión es enorme. Cada vez se conectan más máquinas a la red y se van mejorando los servicios.
- En 1985, quince años después de la primera propuesta, se termina el desarrollo del aún vigente protocolo para la transmisión de ficheros en Internet (FTP)

- Un factor fundamental que contribuyó al éxito de Internet fue el hecho de que ARPA distribuyera a bajo costo los protocolos. El sistema de BSD (Berkeley Software Distribution) adoptó estos protocolos y los difundió entre las universidades. Por esta época se creó el sistema de denominación de dominios (DNS, Domain Name System)
- A partir de 1987 comenzó la gran expansión alentada por la creación de NSFNET que estableció cinco centros de computadoras para proveer un alto poder de proceso. Es ahora cuando se incorporan a Internet diversas redes de Europa. También en ese año encontramos la primera aplicación informática de hipertexto. La aplicación Hypercard para Macintosh estaba pensada para crear y compartir pilas de información. Dentro de cada pila podía haber vínculos de hipertexto de un elemento de información a otro.
- En 1988 un virus gusano ataca 6,000 de los 60,000 hosts de Internet.
- En los EUA el gran aumento de usuarios provocó en 1990 la retirada de la agencia ARPA y su red pasó a estar a cargo de la NSF. Internet comenzó a saturarse y para evitar el colapso se restringieron los accesos. Eran años de incertidumbre ya que nadie había ideado la red para los fines y las dimensiones que se estaban alcanzando. Los responsables se veían desbordados. Durante estos años de incertidumbre se reforzaron las redes dorsales y se ideó la World Wide Web (telaraña global) en el CERN gracias a su inventor Tim Berners-Lee, que creó las bases del protocolo de transmisión http, el documento de documentos HTML y el concepto de los URL.
- En 1993 apareció el primer navegador llamado Mosaic y la WWW empezó a despuntar. En 1994 se eliminaron las restricciones de uso comercial de la red y el gobierno de EUA dejó de controlar la información de Internet. En este momento nace una empresa: Netscape y con ella un nuevo navegador llamado Navigator.
- 1995 es el año del gran boom de Internet. Puede ser considerado como el nacimiento del Internet comercial. A partir de aquí empiezan a incrementarse de una manera casi exponencial el número de servicios que operan en la red. Para esta época ya operan bancos en la red (First Virtual) y una estación de radio comercial de difusión exclusiva en Internet (Radio HK). Gobiernos de todo el mundo se conectan a la red y el registro de dominio deja de ser gratuito para pagarse una cuota anual de \$50 dólares.



- Se desarrollan los motores de búsqueda que rápidamente añaden búsquedas inteligentes en varios idiomas. El lenguaje Java empieza a ser altamente reconocido. Se desarrolla de una manera definitiva el comercio electrónico para comprar productos y servicios a través del Internet. Aparecen también los primeros virus de HTML. Son virus de macro incrustados en documentos de Word que se transmiten por correo electrónico como attachment y se ejecutan en las máquinas sin protección contra virus de macro.
- Actualmente el sector de Internet está viviendo una de sus primeras pruebas financieramente hablando. Durante el boom bursátil (1997-2000) de las empresas de Internet, la euforia de los analistas financieros e inversionistas provocó que las valuaciones de las acciones se fueran al cielo. El problema estalló cuando los mismos analistas e inversionistas comenzaron a dudar sobre la capacidad de estas empresas para generar utilidades en el corto plazo. El sector entró desde entonces en un proceso de reevaluación y depuración que suele ser normal dentro de los ciclos de las industrias. Actualmente la gran diferencia es que este sector se masificó en el furor del momento y por ende el shock ha sido mayor. Esta dura prueba no será ni la primera ni la última, pero entregará como resultado un sector más fortalecido y con mejores proyecciones.

En el presente es importante ver al Internet como una herramienta de educación. Por eso es interesante conocer los proyectos que está desarrollando una potencia mundial como EUA para aprovechar al Internet como un instrumento masivo de enseñanza.

- El día 15 de Abril de 1998 el vicepresidente de EUA se presentó ante la prensa para anunciar una revolución más importante que la invención de la imprenta según sus palabras. Se presentaba Internet2. A finales de 1996 se reunieron 34 universidades de los EUA con el fin de acordar los pasos que deberían seguir para desarrollar una infraestructura tanto en el plano físico (hardware) como en el lógico (software) en la que fuera posible explotar aplicaciones avanzadas. Una red de alta velocidad que se estima entre 100 y 1,000 veces más rápida que la actual, donde la investigación y las experiencias avanzadas encuentren su caldo de cultivo ideal.
- Al proyecto se le han ido sumando cada vez más universidades. En la actualidad ya hay más de 160 registradas además del gobierno de los EUA y diversas empresas que han aportado mucho dinero para su desarrollo. En la página de Internet2 se sientan las bases de este ambicioso proyecto:

“ Construida sobre el tremendo éxito que en los últimos diez años ha tenido la generalizada y adaptada investigación de la tecnología de Internet para necesidades académicas, la comunidad universitaria se ha unido con el gobierno y la industria como socios para acelerar el próximo paso del desarrollo de Internet en la enseñanza. El proyecto Internet2 está dando energía y recursos para el desarrollo de una nueva familia de avanzadas aplicaciones para encontrar lo que la educación demanda en investigación, enseñanza y aprendizaje. Las universidades de Internet2 trabajando con la industria, el gobierno y otras organizaciones de investigación y de educación conectadas se están dirigiendo al mayor desafío para dar un soporte de red a la nueva generación de universidades. ”

## 1.2 Estructura de Internet y términos tecnológicos

### World Wide Web (www)

- Mientras la tarea del servidor es ofrecer la información y enviarla a los navegadores, el trabajo de éstos es representar la página en la pantalla. Para esto tienen que dominar el estándar HTML ya que la mayoría de los contenidos de la www se encuentran en forma de páginas HTML. El desarrollo de navegadores cada vez se hace más difícil ya que no pueden limitarse a presentar la información de las páginas HTML como texto o imágenes, sino que debe poder gestionar Applets de Java, Objetos Activos, código VBScript y Java Script.
- La www se basa en tres grandes pilares:
  - a) HTTP como mecanismo de entendimiento entre el programa cliente y el programa servidor
  - b) HTML como lenguaje de descripción y formato de las páginas de la web
  - c) URL como mecanismo estandarizado para dar nombre a las páginas y elementos de la web, asignándoles un título y una ruta de acceso unívocos

### Términos tecnológicos

- Protocolo de transmisión de ficheros (FTP)
  - Desde el principio se buscó en Internet la manera de transmitir grandes documentos. En 1971 se presentó el primer Protocolo para la transmisión de archivos de Internet, pero no se puso a punto hasta 1985. Este protocolo(FTP) está basado en la filosofía de cliente-servidor y actualmente está quedando en un segundo plano por el auge de la Web, pero aun así , el protocolo FTP sigue conservando su puesto como uno de los protocolos de transmisión más importantes pues a lo largo de sus 25 años de existencia, la cantidad de información acumulada en los servidores FTP es incalculable. Para descargar archivos de un servidor FTP se necesita un programa especial.
- Protocolo de comunicaciones
  - Un protocolo es un lenguaje de reglas y signos que rigen el intercambio de información (transmisión de datos en Internet) entre ordenadores.

- Programa de control de transmisión (TCP)

- Internet necesita un canal de comunicación seguro desde el remitente hasta el destinatario y TCP se lo da con estas cinco funciones:
  - a) Servicio orientado a conexión. La máquina destino recibe exactamente la misma secuencia de bytes que envía la máquina de origen
  - b) Conexión de circuito virtual. Durante la transferencia, el software de protocolo continúa comunicándose en las dos máquinas para verificar que los datos se reciban correctamente. Si se detecta una falla se comunicará a los programas apropiados de aplicación.
  - c) Transferencia con memoria intermedia. Los programas de aplicación envían un flujo de datos a través del circuito virtual pasando repetidamente bytes de datos al software de protocolo.
  - d) Flujo no estructurado. Posibilidad de enviar información de control junto a datos.
  - e) Conexión full duplex. Se permite la transferencia concurrente en ambas direcciones. Desde el punto de vista de un proceso de aplicación, una conexión full duplex permite la existencia de dos flujos independientes que se mueven en direcciones opuestas, sin ninguna interacción aparente.

- Protocolo TCP/IP (Transfer Control Protocol/Internet Protocol)

TCP/IP es el protocolo común utilizado por todas las computadoras conectadas a Internet, de manera que éstas puedan comunicarse entre sí. Hay que tener en cuenta que en Internet se encuentran conectadas computadoras de clases muy diferentes y con hardware y software incompatibles en muchos casos, además de todos los medios y formas posibles de conexión. Aquí se encuentra una de las grandes ventajas del TCP/IP, pues este protocolo se encargará de que la comunicación entre todas sea posible. TCP/IP es compatible con cualquier sistema operativo y con cualquier tipo de hardware.

- Denominación de dominios (DNS - Domain Name System)

El DNS (Domain Name System) es un sistema de nombres que permite traducir de nombre de dominio a dirección IP y viceversa. Aunque Internet sólo funciona con base en direcciones IP, el DNS permite que los humanos usemos nombres de dominio que son bastante más simples de recordar.

- Vinculos de hipertexto

Hipertexto se refiere a cualquier texto disponible en la World Wide Web que contenga enlaces con otros documentos. Utilizar el hipertexto es una manera de presentar información en la cual texto, sonido, imágenes y acciones están enlazadas entre sí de manera que se pueda pasar de una a otra en el orden que se desee.

- Protocolo de transmisión http

HTTP es un protocolo con la ligereza y velocidad necesaria para distribuir y manejar sistemas de información hipermedia. Es un protocolo genérico orientado al objeto. Puede ser usado para muchas tareas como servidor de nombres y sistemas distribuidos orientados al objeto, por extensión de los comandos o métodos usados.

- Lenguaje de documentos HTML

HTML (Hyper Text Markup Language) es un lenguaje muy sencillo que permite describir hipertexto, es decir, texto presentado de forma estructurada y agradable, con enlaces que conducen a otros documentos o fuentes de información relacionadas y con inserciones multimedia (gráficos, sonidos, etc.).

- Concepto de URL

URL (Uniform Resource Locator) es la dirección de un sitio o de una fuente (por ejemplo [www.gastronomica.com.mx](http://www.gastronomica.com.mx)), normalmente un directorio o un fichero, en la www y la convención que utilizan los navegadores para encontrar ficheros y otros servicios distantes.

- Macro

Procedimiento o conjunto de instrucciones que o automatizan alguna tarea en específico.

- Redes conmutadas

La Red consiste en una sucesión alternante de nodos y canales de comunicación, es decir, después de ser transmitida la información a través de un canal, llega a un nodo, éste a su vez la procesa para enviarla por el siguiente canal que llega al siguiente nodo y así sucesivamente.

- Conmutación de paquetes

Un paquete es un pedazo de información enviada a través de la red. La conmutación de paquetes es el proceso mediante el cual un portador separa los datos en paquetes. Cada paquete contiene la dirección de origen, la dirección de destino e información acerca de cómo volver a unirse con otros paquetes emparentados. Este proceso permite que paquetes de distintas localizaciones se entremezclen en las mismas líneas y que sean clasificados y dirigidos a distintas rutas.

### 1.3 Beneficios de Internet

Internet ha entrado en nuestras vidas de una forma inadvertida, sin embargo la mayoría de la gente todavía no alcanza a comprender el alcance real de esta revolución tecnológica. Ahora es muy común oír hablar de Internet en cualquier momento y en cualquier lugar.

Internet lejos de ser un medio complicado y solo para gente especializada en sistemas de cómputo, es un espacio que ha abierto sus puertas a todo el mundo. No es necesario tener una computadora personal en casa para tener acceso a Internet. Desde la oficina, la escuela o un cybercafé las personas pueden recibir los beneficios de la red de redes. Sin embargo la necesidad de estar conectado a Internet ha fomentado la compra de computadoras personales. Internet se ha vuelto una herramienta indispensable para realizar trabajos escolares o laborales.

El Internet vino a revolucionar la forma en que se comunican los individuos. A través del correo electrónico, chats, foros de discusión, comercio electrónico, videos, etc. los usuarios experimentan una gran apertura para interactuar con el mundo exterior.

Una de las características más impresionantes de la red, es el volumen y la diversidad de información que almacena. La gran ventaja es que está disponible para todos y en cualquier momento. Internet no escapa a ningún tema de interés general; desde educación, medicina, finanzas, clima, turismo, deportes, cultura, entretenimiento y política hasta pornografía, terrorismo y racismo.

Las empresas han dispuesto de este espacio para ampliar su gama de servicios y de productos a menores costos. La presencia en Internet se ha vuelto una necesidad competitiva para cualquier negocio; es la punta de lanza del futuro y se ubicará como el motor de cambio en los negocios.

La importancia del Internet en los negocios se puede resumir en dos aseveraciones de Bill Gates:

- Los 2000's se van a tratar de velocidad .... Las empresas exitosas de esta década serán las que usen herramientas digitales para reinventar la forma en la que trabajan. -

- Estos días son increíblemente jóvenes para el Internet. Las compañías deben colocar a los clientes en el centro de su flujo de información, ya que éste reestructura de manera creciente a las industrias. -

## 1.4 Internet en México

### Estadísticas y perspectivas (datos encontrados en estudios de [www.baquia.com](http://www.baquia.com))

El número de usuarios en Internet sigue con una tendencia de crecimiento. En 1997 había 460,000 usuarios, es decir el 0.5 % de la población. Para 1999 el número llegó a 1,540,000 y se estima que este año los usuarios de Internet lleguen a 2,220,000 o 2.3 % de la población. A futuro las proyecciones nos indican que para el año 2003 habría cerca de 5.5 millones de personas conectadas en Internet.

Analizando estos datos desde un contexto global latinoamericano, podemos observar lo siguiente. En 1997 los mexicanos representaban solo el 8 % del total de usuarios; para 1999 la cifra llegó al 18 % y se espera que este año represente el 20 %. Actualmente las cifras de internautas a nivel mundial varían según los estudios desde 304 hasta 350 millones. En lo que sí parecen ponerse de acuerdo estos estudios es que el año 2005 será el de la consolidación global del Internet y se prevé una población entre 700 y 800 millones de usuarios.

En el contexto macroeconómico latinoamericano, México es uno de los países con mayor potencial para el crecimiento de usuarios en Internet.

- Tenemos el segundo nivel de PIB per capita en Latinoamérica, después de Argentina (pero con un menor nivel de desempleo)
- Contamos con cerca de cinco millones y medio de computadoras personales que representan el 26 % del total de aparatos en Latinoamérica y una tasa de penetración de 5.7 %
- Existen 11.1 millones de líneas telefónicas fijas. Una por cada 8.8 habitantes.

### Mercado publicitario

Respecto al mercado publicitario online, Brasil y México son los grandes dominadores del sector en Latinoamérica. Entre los dos acaparan 80 % de los gastos totales. En 1999 se gastaron en México USD\$11 millones de publicidad online. Esta cifra comparada con el gasto total en publicidad online (USD\$3,990 millones) a nivel mundial parece insignificante ya que solo cubre el 0.27 %. Para el año 2,000 se espera que el gasto llegue a 28 millones de dólares, es decir 0.65 % del total.



### Acceso a Internet

El grupo de telecomunicaciones Telmex es el líder del sector de las infraestructuras de acceso, gracias a su presencia en todo el territorio nacional y a su posición de dominio en los servicios telefónicos. Esta situación ventajosa le permite a Telmex acaparar entre el 60 % y el 65 % de los accesos a Internet. Los otros proveedores son Terra Networks con el 11 % de la cuota del mercado, PSINet con el 10 % e InfoAccess con el 5 %.

La intervención gubernamental se considera imprescindible para garantizar la promoción, expansión y regulación del sector. Una mayor competencia aseguraría mejoras en la tecnología y menores trabas para el acceso a Internet.

## 1.5 Factores que impulsan el uso de Internet en México

El número actual de usuarios de Internet en México se estima entre 1.7 y 2.2 millones. Para el año 2003 se proyecta una cifra de internautas cercana a los cinco millones. (Los datos de este capítulo se encontraron en estudios de [www.baquia.com](http://www.baquia.com))

Entre los factores más importantes que podrían propiciar el desarrollo de Internet en nuestro país pueden destacarse tres:

- 1) El creciente uso de Internet por parte de los jóvenes
- 2) Mayores facilidades para el que desea tener acceso a Internet
- 3) Importante desarrollo de los dispositivos móviles de acceso

### Uso de Internet por los jóvenes

La mayor penetración de Internet en el país en los próximos años depende en gran medida de la incorporación de un cada vez mayor número de niños y jóvenes internautas, que empiezan ahora a tener contacto con las posibilidades que ofrece la Red.

- El creciente uso de Internet entre los jóvenes se aprecia claramente en la utilización de Internet en las escuelas, que con alrededor de 300,000 usuarios acumulan hasta el 26 % de los usuarios jóvenes y el 16 % de los usuarios de todo el país.
- Entre los lugares de acceso preferidos por los jóvenes se encuentran los cybercafés, principalmente debido a su falta de recursos económicos para adquirir un equipo propio. Si en 1999 estos puntos de acceso apenas aportaban usuarios, en 2000 aportan el 7 % de los internautas de todo el país (26 % escuelas, 44 % hogares y 13 % otros) y el 17 % de los jóvenes.

### Mayores facilidades para los usuarios

Existen una serie de factores de carácter tecnológico y estructural que favorecen cada vez más el acceso de la población mexicana a Internet. Entre ellos podemos observar los siguientes:

- Se espera en los próximos años una mejora sustancial en la infraestructura de acceso a Internet, así como una baja en las tarifas de acceso. Actualmente varias compañías ofrecen ya acceso gratuito a la Red.

Además existen empresas que ofrecen la posibilidad de adquirir una computadora personal a plazos o bien ofrecen un periodo de suscripción gratuita a Internet.

- En México tenemos al menos 100 ISP's (Internet Service Provider o Proveedor de Servicios de Internet) en un mercado cuyas claves de éxito son la escalabilidad de las aplicaciones, un servicio al cliente de calidad y la consolidación de la imagen de marca.
- Continúa una tendencia alcista en el número de servidores que proporcionan acceso a Internet. De hecho la demanda de estos aparatos experimentó un importante crecimiento en todo el continente latinoamericano durante el segundo trimestre de este año, creciendo un 17 % con respecto al mismo periodo del año anterior. En México se vendieron más de 8,000 servidores en ese periodo, un 20 % de las ventas para toda Latinoamérica.

### Acceso mediante dispositivos móviles

El acceso a Internet mediante dispositivos móviles, principalmente teléfonos de tecnología WAP, radiolocalizadores y agendas electrónicas, experimentará en los próximos años un aumento considerable. En el año 2000 se estiman unos 56,000 usuarios de WAP en México, pero para el año 2003 se proyectan 1.28 millones de usuarios. Algunas de las razones que explican el importante potencial de desarrollo, no sólo en México sino en toda Latinoamérica, de estos aparatos son:

- La escasez de líneas telefónicas fijas, que provoca que muchos usuarios opten por el teléfono celular.
- El número de teléfonos móviles, que dobla la cantidad de computadoras instaladas en el país.
- La necesidad de los usuarios de tener disponibilidad de información a cualquier hora y en cualquier momento
- El auge de las agendas electrónicas a nivel mundial

### 3.1 Introducción al problema

Dentro de cualquier sector de la economía las empresas trabajan en un ambiente de competencia constante. Para separarse de la competencia o en el mejor de los casos para mantenerse en la competencia, es necesario que las empresas hagan un buen trabajo recabando las opiniones de sus clientes para utilizarlas posteriormente de forma adecuada. Si las empresas están interesadas en lograr este objetivo, primero tienen que saber como reunir la información, después como administrarla y por último como usarla en beneficio propio.

El éxito de una empresa está basado en tres grandes factores:

- a) Satisfacción de la calidad (producto y servicio)
- b) Acercamiento con los clientes
- c) Reconocimiento de marca

Los dos primeros factores requieren un flujo de información permanente que provenga de sus clientes para así poder poner en práctica un sistema de mejora continua en beneficio de todos los actores que intervienen en la operación diaria: los dueños, los clientes, los empleados y los proveedores. El tercer factor, que es el reconocimiento de marca, llega como consecuencia del éxito de los otros dos factores.

Estas son algunas preguntas que las empresas deben de poder contestar:

- ¿ Qué piensan los clientes de mis productos y servicios?
- ¿ Qué problemas quieren los clientes que arregle?
- ¿ A qué problemas se enfrentan los que trabajan conmigo (empleados y proveedores)?
- ¿ Puedo desarrollar nuevas capacidades con base a lo que me demandan mis clientes?
- ¿ Qué otros mercados están emergiendo?

Para llegar a una cultura de mejora continua más eficiente, las empresas necesitan desarrollar un sistema nervioso (que sensibilice) para que la información fluya con facilidad y se maximice constantemente el aprendizaje.

Un sistema de información moderno puede darle a la empresa los siguientes beneficios:

- a) Velocidad en la toma de decisiones (capacidad de reacción)
- b) La oportunidad de estar en constante reevaluación
- c) Saber cual es su posición actual y hacia donde quiere ir
- d) Tener una visión interna de su negocio

Una de las ventajas del sistema nervioso digital es que se fomenta una interacción con los clientes. A través de la información que brindan los clientes, la empresa logrará promover constantemente acciones que busquen el mejoramiento de los servicios o productos.

Es indispensable que la información que se obtenga se filtre a todas las áreas involucradas ya que el objetivo de la empresa es buscar la excelencia corporativa que emerja de la excelencia individual en beneficio del cliente.

Adicionalmente, es importante señalar que se puede aprovechar al grupo de clientes que proporcionan la información para realizar campañas de mercadeo (promoción y publicidad) dirigidas a segmentos identificados de mercados potenciales.

### 3.2 Presentación general

El objetivo de este proyecto es desarrollar, asentados en una plataforma virtual, un sistema de apoyo para que el sector restauranero promueva procesos de mejora continua de sus servicios y productos en favor de sus clientes. Dentro del sistema, cada restaurante inscrito tendrá un espacio en el cual se mencionará su nombre, la ubicación, el tipo de comida que sirve, teléfonos, carta o menú (con precios), servicios en general, dirección electrónica (e mail) y si así lo desean una foto del local.

La descripción del restaurante que pertenezca al sistema estará disponible para cualquier persona que tenga acceso a Internet bajo la siguiente dirección [www.gastronomica.com.mx](http://www.gastronomica.com.mx) . El usuario podrá dirigirse a consultar la descripción general del restaurante que le interese para después seleccionar el que más le agrade y le convenga. En la descripción más general, el sistema es una guía de restaurantes, pero lo que busca en realidad es administrar el servicio a clientes de los restaurantes.

La ventaja de este sistema sobre las guías existentes es que los usuarios tendrán la oportunidad de calificar y comentar sobre distintas categorías enfocadas a la calidad de los servicios o productos que se ofrecen en los restaurantes que han visitado. Tarjetas de calificación y comentarios (ver muestra en el capítulo 5.3) serán distribuidas mensualmente en los establecimientos. Además los usuarios (previo registro único) también podrán usar la página de Internet como conducto. La información proporcionada por los clientes servirá como herramienta de monitoreo continuo para los restaurantes. *Gastronomica.com.mx* generará reportes mensuales sobre calificaciones y comentarios para los restaurantes. Con esta información los establecimientos podrán ubicar ágilmente los espacios de mejora continua para sus servicios o productos.

Cada restaurante tendrá una dirección de e-mail (en la página de descripción) que será administrada desde el sistema y servirá como un canal de comunicación o contacto directo hacia los responsables del negocio. Lo que pretende el sistema es que se brinde atención real al cliente cuando éste haga algún comentario sobre el restaurante. Siempre debe de haber una pronta respuesta a cualquier comentario (bueno o malo) para lograr que el cliente se sienta tomado en cuenta. A través del e-mail también se podrán hacer reservaciones. El sistema busca ofrecer un beneficio mutuo entre usuarios y restaurantes con el propósito principal de que el restaurante siempre tome en cuenta a sus clientes para ofrecerles mejores servicios y productos, porque sencillamente de ellos vive.

El sistema irá creando una base de datos cada vez mayor, conforme se vayan registrando los clientes para calificar y dar sus opiniones a los restaurantes. Con esta base de datos el sistema podrá ofrecer a los restaurantes un canal directo de promoción hacia una audiencia segmentada (grupo objetivo).

### Objetivos del sistema

El sistema tiene cuatro objetivos principales que están enfocados hacia los restaurantes y sus clientes:

- 1.- Administrar el área de servicio a clientes de los restaurantes a través de Internet (outsourcing).
- 2.- Fomentar la relación cliente - restaurante.
- 3.- Promover el mejoramiento de los servicios que brindan los restaurantes a sus clientes
- 4.- Contar con una opinión más representativa (con base en la participación de los clientes) acerca de los servicios que presta un restaurante

### Beneficios del sistema

El cumplimiento de estos objetivos ofrecerá beneficios tanto a los restaurantes como a sus clientes.

- **Beneficios para los restaurantes (clientes internos)**
  - a) Tener una exposición más moderna y efectiva hacia los clientes
  - b) Ofrecer un canal de comunicación novedoso y eficaz para que los clientes califiquen y opinen sobre sus productos y servicios
  - c) Saber que piensan los clientes de sus productos y servicios
  - d) Saber que problemas quieren sus clientes que arreglen
  - e) Monitorear constantemente los niveles de calidad con que prestan sus servicios
  - f) Aprovechar la información que les brindan sus clientes a través del sistema para mejorar sus productos o servicios o bien para mantener la buena calidad
  - g) Identificarse como un negocio que toma en cuenta a sus clientes y que se preocupa por ellos, es decir que están orientados a los clientes
  - h) Se comparte la administración de servicio al cliente (por Internet). El sistema capta información (calificaciones y comentarios) y la canaliza al restaurante. El restaurante la recibe y la procesa (mejorando sus servicios o productos y contestando al cliente a través de gastronomica.com.mx)

**Nota :** En el transcurso del tiempo, representará una desventaja competitiva para cualquier restaurante no recibir los beneficios que brinda el sistema.

- **Beneficios para los usuarios (clientes externos)**

- a) Consultar una guía de restaurantes moderna, confiable y actualizada
- b) Contar con un canal de comunicación directo hacia cualquier restaurante
- c) Tener la oportunidad de calificar y comentar sobre restaurantes que hayan visitado
- d) Ser tomados en cuenta
- e) Sistema confiable de reservación por Internet (recibirá una confirmación)
- f) La participación de los usuarios ayudará a los restaurantes a mejorar sus servicios y productos, por lo que posteriormente les beneficiará cuando asistan a un establecimiento que promueva la mejora continua.



### 3.3 Filosofía del negocio

Es importante para cualquier negocio tener bien definida una filosofía general. Por eso se han desarrollado los siguientes puntos para que cualquier persona que los lea, visualice los principales objetivos del sistema.

#### Visión

- Crear una comunidad alrededor del sistema que lo utilice como herramienta para fomentar los servicios y productos de calidad en el sector restaurantero de México.

#### Misión

- Que con la participación de los clientes y el sector restaurantero el sistema se convierta en una guía líder de opinión para los usuarios.

#### Valores

- Credibilidad
- Orientado a la comunidad (clientes y restaurantes)
- Mejora continua
- Calidad
- Ética
- Fomentar lazos entre los clientes y los restaurantes
- Excelencia en el servicio

#### Metas estratégicas

- Creación de una comunidad de alto valor agregado
- Posicionarse como la mejor guía de restaurantes
- Presencia en las principales ciudades de México
- Diversificar y equilibrar fuentes de ingreso

#### Fuentes de ingreso por orden de importancia

1. Clientes internos (restaurantes)
2. Publicidad en línea
3. Venta de guías

### 3.4 Estrategia de comercialización enfocada a los restaurantes

Para promover el sistema con los restaurantes (clientes internos) es necesario tener un primer contacto personal con los dueños o gerentes. Se empezará por visitar zonas muy específicas que son reconocidas por su densidad de restaurantes (Condesa, Zona Rosa, Polanco, Prado Norte, etc.).

El proceso de venta consiste en hacer una breve descripción del sistema y su funcionamiento, además de señalar sus ventajas. Como material de promoción se mandarán a hacer folletos de [gastronomica.com.mx](http://gastronomica.com.mx). El sistema tiene que vender una imagen que signifique calidad y excelencia en favor del restaurante y de sus clientes. Es necesario señalarle al cliente potencial que habrá un periodo aproximado de una semana para poner la descripción completa del restaurante en el sistema. A partir de ese momento se hará entrega de las tarjetas de calificación y comentarios (\* entre 300 y 400 mensuales) para que se empiecen a registrar calificaciones y opiniones desde el primer mes. Así los restaurantes comenzarán a recibir información valiosa sobre su negocio desde un inicio. La estrategia de comercialización de cualquier sistema siempre implica un trabajo de convencimiento. Este sistema necesita recibir un voto de confianza (de parte de los restauranteros) ya que es innovador y nunca se ha trabajado bajo este esquema.

Conforme se vaya avanzando en el proceso de comercialización del servicio se podrá mencionar como arma de venta a los restaurantes que ya se han integrado al sistema. Para aumentar el número de restaurantes contratados y hacer más eficiente el proceso, la estrategia contempla la contratación de vendedores para que comercialicen el servicio en mayor escala. Posteriormente estos ejecutivos de venta atenderán a grupos de restaurantes segmentados por zona. Se sugiere que en el trabajo de comercialización del sistema participen en un principio los principales socios para presentar una imagen de formalidad y compromiso a los restauranteros.

Las tarjetas de calificaciones y comentarios son costos variables (dependen del número de restaurantes) del servicio, sin embargo éstos se pueden eliminar consiguiendo patrocinios. Empresas del sector de bebidas (refrescos, cerveza, tequila, etc. ) podrían estar interesadas en tener un espacio publicitario constante en las tarjetas de [gastronomica.com.mx](http://gastronomica.com.mx) por un costo razonablemente menor a lo que están acostumbrados a gastar en otro tipo de campañas.

(\*) Con promedio de 600 comandas (20 mesas atendidas al día durante todo el mes) por restaurante necesitamos un tamaño de muestra de 384 tarjetas. Se utilizó la fórmula estadística de la página 34 con un tamaño de población conocido (comandas).

### 3.5 Estrategia de promoción enfocada a los usuarios

Para iniciar la etapa de promoción enfocada a los clientes externos (los usuarios que usan el sistema como guía y para calificar u opinar sobre un restaurante) debemos de contar con un sistema que contenga información básica de cada restaurante.

Conforme se vayan integrando los restaurantes al sistema, ellos mismos nos servirán como base de apoyo para publicitar el servicio ya que lo ofrecerán directamente a sus clientes. Tomando en cuenta los enormes costos (que erosionan las utilidades a futuro) en los que incurrir muchas compañías de Internet para posicionar su marca en la mente de los usuarios potenciales, se recomienda una alternativa más barata, efectiva y original. Se mandarán a diseñar tarjetas de calificación y comentarios con el logotipo, la dirección electrónica ( [www.gastronomica.com.mx](http://www.gastronomica.com.mx) ) y una frase que describa la intención del sistema (" Tomamos en cuenta tu opinión para mejorar ") para que se distribuyan en los restaurantes registrados. Así cuando los meseros presenten las cuentas de consumo a los clientes, deberán de adjuntar algunas tarjetas y deberán de promover la participación de los clientes para que califiquen las principales características del restaurante y los servicios recibidos.

También se tiene contemplado mandar a fabricar plumas y encendedores con el logotipo y la dirección de Internet de [gastronomica.com.mx](http://gastronomica.com.mx) como material de publicidad para los usuarios.

### 3.6 Alianzas estratégicas

Para incrementar la presencia del sistema ([gastronomica.com.mx](http://gastronomica.com.mx)) en Internet y con esto aumentar fuentes que le generen tráfico, es necesario fomentar alianzas estratégicas con otros portales. El sistema tiene que negociar este tipo de relación con portales que generen un flujo importante de visitantes y que no cuenten con una guía de restaurantes propia. Esta estructura de sociedad permite un beneficio mutuo:

- a) El sistema ([gastronomica.com.mx](http://gastronomica.com.mx)) gana exposición y presencia en portales donde se genera un importante flujo de tráfico. Esto puede ayudar a dirigir un mayor número de visitantes hacia la guía de restaurantes.
- b) El portal puede ampliar la gama de servicios que ofrece a los usuarios.
- c) El portal se beneficia con la presencia de una guía de restaurantes ([gastronomica.com.mx](http://gastronomica.com.mx)) de calidad y reconocida.
- d) El usuario relaciona al sistema con el portal y viceversa.

#### Promociones

En asociación con el portal, el sistema ([gastronomica.com.mx](http://gastronomica.com.mx)) puede rifar comidas o cenas pidiendo a los usuarios que se registren en el sistema para así aumentar la base de datos. Esta base de datos se podrá ofrecer posteriormente a los restaurantes para mandar promociones o publicidad.

#### Servicios

La tendencia de Internet es que los usuarios puedan disponer de la información a través de medios alternos como la telefonía celular o los PDA's (Personal Digital Administrators). La guía de restaurantes puede ser un buen ejemplo del tipo de servicio que un usuario común podría requerir de la red: un buen lugar para ir a comer o cenar cierto tipo de comida en específico en una determinada zona de la Ciudad.

#### Hechos

En EUA, la guía de restaurantes más reconocida ([Zagat.com](http://Zagat.com)) tiene una alianza estratégica con Yahoo!. Aquí en México puede haber gran cantidad de portales que requieran este servicio como Yahoo! (México) y TImsn por mencionar algunos, ya que no cuentan con una guía propia de restaurantes.

## 4.1 Introducción a la investigación de mercados

La investigación de mercados es una técnica que permite recopilar datos sobre cualquier aspecto que se desee conocer para, posteriormente, interpretarlos y hacer uso de ellos en la toma de decisiones. En este proyecto, la investigación de mercados fue necesaria para conocer a nuestro mercado potencial interno (restaurantes) y externo (clientes de restaurantes), así como para ubicar y estudiar a la competencia. En otras palabras, con la investigación de mercados se identifica la demanda y la oferta para el servicio o producto que deseamos introducir al mercado.

Los objetivos de la investigación se pueden dividir en tres:

### a) Objetivo social

Satisfacer las necesidades del cliente. Que el servicio o producto cumpla con los requerimientos y deseos exigidos cuando sea utilizado.

### b) Objetivo económico

Determinar el grado económico de éxito o fracaso que puede tener la empresa al introducir un nuevo servicio.

### c) Objetivo administrativo

Ayudar al desarrollo del negocio mediante la adecuada planeación, organización, control de los recursos y áreas que lo conforman, así como para cubrir necesidades del mercado en el tiempo oportuno.

### Beneficios de la investigación de mercados

- Se tiene más y mejor información para tomar decisiones acertadas, que favorezcan el crecimiento del negocio
- Proporciona información real y expresada en términos más precisos, que ayudan a resolver, con un mayor grado de éxito, problemas que se presentan en los negocios
- Ayuda a conocer el tamaño del mercado que se desea cubrir en el caso de vender o introducir un nuevo servicio
- Sirve para determinar el tipo de servicio con base a las necesidades manifestadas por los consumidores durante la investigación

- Determina el sistema de ventas más adecuado, de acuerdo con lo que el mercado está demandando
- Define las características del cliente al que pretende satisfacer, tales como: gustos, hábitos, preferencias, etc.

El mercado está constituido por personas físicas o morales que tienen necesidades específicas no cubiertas y que por tal motivo están dispuestas a adquirir servicios que las satisfagan y que cubran aspectos como: calidad, atención y precio adecuado, entre otros.

### Enfoque de la investigación de mercados

Dependiendo del propósito de la investigación de mercados, ésta se puede clasificar en tres categorías generales.

- Investigación exploratoria:

Se usa cuando los objetivos de investigación incluyen entre otros, la identificación de problemas u oportunidades, el desarrollo de una formulación más precisa de un problema o una oportunidad vagamente identificada, las posibles alternativas de decisión y las variables relevantes que necesitan ser consideradas.

- Investigación descriptiva:

Su propósito consiste en proporcionar una fotografía exacta de algún aspecto del medio ambiente de mercado.

- Investigación causal:

Se aplica cuando es necesario demostrar que una variable causa o determina los valores de otras variables.

Por la naturaleza de este proyecto (ofrecer un nuevo servicio en el sector restaurantero) se utilizó una investigación exploratoria, sin embargo también se aplicó la investigación descriptiva para hacer el estudio de la competencia.

## 4.2 Diseño de cuestionarios

La elaboración del cuestionario es considerada y con justicia, como un arte imperfecto. No existen procedimientos establecidos que conduzcan de modo consistente a un "buen" cuestionario. Una consecuencia es que el grado de error potencial ocasionado por las preguntas ambiguas puede ser de casi 20 o 30 %. Afortunadamente, tales errores exagerados pueden reducirse con precisión mediante el sentido común y los indicios provenientes de otros investigadores. El diseño de un cuestionario es una técnica aprendida por el investigador a través de la experiencia que incluye la lectura de una serie de pautas que se señalan a continuación. La única forma de desarrollar esta habilidad es elaborar un cuestionario, utilizarlo en una serie de entrevistas, revisarlo analizando sus debilidades y corregirlo.

El alcance del cuestionario no debe ser ni mayor ni menor que lo necesario para satisfacer los objetivos del estudio. Aunque la redacción y secuencia de las preguntas puede facilitar la recolección de información y motivar respuestas más precisas, no se deben establecer límites definidos sobre el número, forma y orden de las mismas. La etapa de diseño del cuestionario supone que el proyecto de investigación está bastante avanzado y que ya se han tomado muchas decisiones en el transcurso. Esto implica que el diseño y el contenido del cuestionario debe basarse y ser consistente con las decisiones relacionadas con el proyecto de investigación.

### Formato de la pregunta

Antes de redactar las preguntas específicas, tiene que tomarse una decisión en cuanto al grado de libertad que tendrán los entrevistados al contestar las preguntas. Las alternativas son las siguientes:

- a) Preguntas de respuesta abierta o de respuesta libre en donde se requiere que los encuestados proporcionen su propia respuesta a la pregunta.

La ventaja de las preguntas de respuesta abierta se origina del amplio rango de respuestas que pueden ser obtenidas, ya que con frecuencia los entrevistados aprecian esta libertad. Pero no todo es ventaja en este tipo de preguntas, ya que tenemos que confiar en la capacidad del entrevistado de expresarse con claridad o la capacidad de quien hace la entrevista para registrar con rapidez las respuestas en forma completa o resumirlas en forma correcta.

### b) Preguntas de respuesta cerrada (opción múltiple)

En este tipo de preguntas se le pide al entrevistado que haga una o más selecciones de una lista de posibles respuestas. Estas preguntas reducen la parcialidad del entrevistador, porque la respuesta es directa. Una desventaja es que hay que introducir las respuestas más comunes o agregar la alternativa de otras respuestas y solicitar que el entrevistado especifique.

### c) Preguntas dicotómicas

Una pregunta dicotómica es una forma extrema de la pregunta de selección múltiple que presenta al encuestado solamente dos posibilidades de respuesta. (por ejemplo sí - no)

### Redacción de preguntas

Los siguientes lineamientos son de gran valor para evaluar críticamente y para mejorar las preguntas hechas en una encuesta.

- Usar un vocabulario sencillo, directo y familiar para todos los entrevistados
- No usar palabras con significado vago o ambiguo
- No hacer preguntas de doble efecto (donde el entrevistado esté de acuerdo con una parte de la pregunta, pero no con la otra)
- No redactar preguntas manipuladas o dirigidas para evitar sesgos en las respuestas
- Redactar las preguntas de forma que sean aplicables a todos los entrevistados

### Secuencia de las preguntas

- Utilizar una pregunta introductoria sencilla e interesante
- Formular primero las preguntas generales
- Colocar las preguntas poco interesantes y difíciles al final de la secuencia
- Distribuir las preguntas en orden lógico

### Tamaño de muestra

Se utilizaron fórmulas estadísticas para determinar el tamaño de la muestra (número de cuestionarios a aplicar) tanto de los restaurantes como de los usuarios potenciales de la guía en Internet.



Tamaño de la muestra para estimar una proporción poblacional cuando se conoce el tamaño de la población (restaurantes)

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{(N - 1) E^2 + Z^2 P Q} \text{ , donde}$$

Z: Coeficiente de confianza (Tablas de área sobre la curva normal)

P: Estimación determinada por un muestreo piloto

- Muestreo piloto mínimo  $n = 30$ , según el teorema de límite central para que la distribución sea normal
- Si no se conoce P, se usa  $P = 0.50$  (Libro: Métodos prácticos de inferencia estadística, Bonilla Gildaberto)

Q:  $(1 - P)$

N: Tamaño de la población

E: Error muestral máximo permisible

Datos:

Coeficiente de confianza al 95 % nos da una  $Z = 1.96$

Si  $P = 0.85$  (conocido por un muestreo piloto), entonces  $Q = 0.15$

Si  $P = 0.50$  (no conocido), entonces  $Q = 0.50$

$N = 540$  restaurantes

$E = 3\% = (0.03)$

Sustituyendo en la fórmula obtenemos los siguientes resultados:

Con  $P (0.85)$  conocido  $n = 270$

Con  $P (0.50)$  desconocido  $n = 358$

Tamaño de la muestra para estimar una proporción poblacional (en poblaciones infinitas - usuarios de Internet)

$$n = \frac{Z^2 P Q}{E^2}$$

Sustituyendo las mismas variables anteriores, pero con una población infinita obtenemos los siguientes resultados:

Con  $P (0.85)$  conocido  $n = 544$

Con  $P (0.50)$  desconocido  $n = 1,066$

#### Nota aclaratoria:

Para obtener resultados que den una mayor certeza en la investigación de mercados, es necesario aplicar para determinado tamaño de muestra, igual número de cuestionarios. En este caso, los tamaños de muestra son significativamente grandes, lo que originó que la falta de tiempo y de dinero fuera un obstáculo para alcanzar este objetivo. Sin embargo, la información que se utilizó para el análisis de los mercados (externo e interno) cuenta con una base real, ya que se aplicaron alrededor de 15 cuestionarios tanto a restaurantes como a usuarios potenciales.

### 4.3 Estudio de la Competencia

Uno de los factores que más influyen en el desarrollo de un sitio de Internet es la competencia. En el mundo virtual, la velocidad de innovación y cambio es mucho más rápida que en el mundo real. Esto hace que la competencia sea cada vez más fuerte entre las empresas que buscan tener una presencia dentro del Internet.

En los comienzos de la Red, tener un sitio de Internet era una ventaja competitiva, sin embargo ahora se ha convertido mas bien en una necesidad. En la actualidad la ventaja competitiva depende del contenido, dinamismo e interacción que ofrezca el sitio. Para lograr esto, es necesario mantenerse siempre un paso adelante de los demás.

Por eso en la planeación de cualquier proyecto para Internet debe de existir un estudio de la competencia. Es importante realizarlo antes de comenzar el desarrollo del sitio para tomar en cuenta las ventajas y aprovechar las desventajas de la competencia.

El método a seguir es sencillo y abarca dos tareas principales:

- A) Identificar aquellos sitios o compañías que ofrezcan servicios similares a los que se piensan implementar en este proyecto

Desarrollo: Utilizando los buscadores más populares tanto nacionales como internacionales, se buscaron las guías de restaurantes para México.

- B) Definir las ventajas y desventajas que presenta la competencia identificada

Desarrollo: Para analizar las ventajas y desventajas de la competencia se tomaron en cuenta los siguientes factores:

- i) Interfase visual (Imagen): concepto y diseño
- Este factor es probablemente el que más influye en el éxito a corto plazo de un sitio de Internet, ya que es lo que deja la primera impresión en los visitantes. Esto sólo influye a corto plazo, ya que el hecho de que los usuarios regresen continuamente o no al sitio de Internet, dependerá del total de los factores aquí mencionados.

- Los elementos de la página que se tomarán en cuenta para opinar sobre este factor serán:
  - página inicial
  - los menús de navegación
  - la forma en que se despliegue la información en las páginas más específicas del sitio.
- Lo que se busca de la Interfase visual es que sea:
  - a. Llamativa: que capte la atención del visitante rápidamente.
  - b. Equilibrada: debe de haber un balance entre la sencillez y la cantidad de la información desplegada. Esto quiere decir que tenga un diseño que pueda mantener entretenido al visitante lo suficiente como para encontrar alguna otra liga o información dentro de la página. Cuando la interfase está muy cargada puede causar ansiedad y en consecuencia ahuyentar al usuario.
  - c. Dinámica e interactiva: la interfase visual debe llevar ciertos elementos que comuniquen una idea de dinamismo al visitante. Debe de llevar elementos ya sea que desplieguen información diferente en cada visita que la persona haga al sitio o que tengan algún movimiento para que sea más entretenido para los usuario.
  - d. Uniforme: además de tomar en cuenta el concepto e imagen del sitio, se deberá prestar atención a la aplicación del mismo concepto a lo largo de todas las páginas individuales.

## ii) Organización y navegación

- Este es el segundo factor con el cual tiene contacto el visitante. La forma en que esté organizado un sitio de Internet y la estructura de su navegación debe ser tal, que el visitante pueda encontrar casi de un vistazo la información o la liga a la información que está buscando.
- Los sitios deben de mantener una navegación uniforme a lo largo de todas sus secciones y los menús e información deben de estar organizados de una manera casi intuitiva para los navegadores de Internet.

- Este factor toma en cuenta la velocidad de despliegue de las páginas individuales.

### iii) Contenido e información

- Si la información contenida en el sitio de Internet no es de interés para los navegadores no regresarán, por más que tengan un concepto y organización impecables.
- Analizar la cantidad de información que contienen y la manera en que se despliega. La información contenida debe ser de utilidad para el visitante y debe de ser desplegada manteniendo la uniformidad del concepto.

### iv) Servicios adicionales

- Este factor es el valor agregado que un sitio le da a sus usuarios. Es un servicio que normalmente no se presta y que beneficia a los clientes y a la página.

## 1. Proceso de selección general y análisis

- [www.restonet.com.mx](http://www.restonet.com.mx):
- Interfase visual: menos que satisfactorio; el concepto y el diseño de esta página pudo haberse considerado como bueno hace 1 o 2 años, pero ahora parece demasiado sencillo.
- Organización y navegación: nuevamente la página cuenta con lo necesario para desplegar la información que contiene, sin embargo en la mayoría de los casos está bastante mal acomodada y la navegación también podría mejorarse, ya que para buscar otros restaurantes siempre hay que regresar a la página inicial.
- Contenido e información: esta página tiene 2 categorías de restaurantes, los normales y los que tienen "páginas plus". Las páginas plus contienen información útil aunque no bien organizada para los usuarios.
- Servicios adicionales: guía de obras de teatro; liga a página de cinemex y guía de vinos; registro de restaurantes automático.
- Conclusión: este sitio cuenta con lo suficiente en cuanto a imagen, organización y contenido para ser un portal de Internet. Sin embargo no ofrece nada que lo distinga de los demás o que aliente a los visitantes a regresar (al menos que sea el único que conocen).

- [www.restauranet.com.mx](http://www.restauranet.com.mx):
  - Interfase visual: sitio con un buen concepto y diseño; desarrollado en su mayoría en Flash; muy dinámico.
  - Organización y navegación: para los restaurantes inscritos la cantidad y la organización de la información es buena. Sin embargo la navegación puede llegar a ser incómoda ya que abre una nueva ventana del navegador para cada click que se hace.
  - Contenido e información: buen contenido y acomodado de una manera fácil de comprender para restaurantes inscritos; solo dirección y teléfono para los demás.
  - Servicios adicionales: sistema de reservaciones por e-mail para algunos restaurantes; registro de restaurantes al directorio automático; sistema de búsqueda avanzada; secciones adicionales de "Lo nuevo", "Lo popular" y "Los mejores ubicados" Tiene un sistema de calificación para los restaurantes.
  - Conclusión: un buen sitio de Internet como tal; de las guías de restaurantes probablemente la mejor; cobertura en la mayoría de las ciudades de México así como en Venezuela, Argentina y otros países de Latinoamérica.
  
- [www.mexflavours.com.mx](http://www.mexflavours.com.mx)
  - Interfase visual: esta página tiene un buen diseño, sin embargo, al entrar, aparece una nueva ventana muy pequeña que es bastante incómoda para personas con monitores grandes. Además el diseño está obviamente enfocado a extranjeros, dándole un giro muy diferente a lo que se plantea para este proyecto.
  - Organización y navegación: como ya se mencionó, la ventana de navegación es demasiado pequeña. La información esta muy bien acomodada.
  - Contenido e información: en cuanto a contenido e información, ésta página deja mucho que desear, ya que no tiene el mismo enfoque que este proyecto. Solo tiene 15 restaurantes con muy poca información.
  - Servicios adicionales: Recetas e información gastronómica. Son cosas tal vez agradables para los turistas, pero no útiles para nuestro estudio.
  - Conclusión: esta es una página desarrollada con fines muy diferentes a los que busca este proyecto.

- [www.citynauta.com](http://www.citynauta.com)

- **Interfase visual:** este sitio tiene un buen diseño en general. Cuenta con un menú principal desarrollado con Java que contiene una animación bastante entretenida. Además el concepto general es bastante sencillo y amigable.
- **Organización y navegación:** esta página mas que ser un directorio de restaurantes, es un portal de servicios para la Ciudad de México. Sin embargo, este estudio se enfoca primordialmente en el directorio de restaurantes incluido en la guía. Cuenta con una división por tipo de comida en 34 categorías, así como una división en 5 zonas y por 10 tipos de ambiente (After Hours, Bohemios, de Negocios, etc.). La organización y navegación está en general sencilla y fácil de usar.
- **Contenido e información:** el contenido de la página en general es bueno. Cuenta con una extensa base de datos de restaurantes (875). Sin embargo, la información proporcionada de cada restaurante es mínima (dirección, categoría, horarios y zona). Solamente los 100 restaurantes incluidos en la sección de Mario Beteta cuentan con información más extensa (la que sale en su guía impresa).
- **Servicios adicionales:** al consultar los datos de cada restaurante, se ve un mapa de la ciudad mostrando la localización del restaurante.
- **Conclusión:** este es un sitio muy completo y con buen diseño, pero está enfocado en servir como guía de la ciudad y no solo de restaurantes. En este aspecto le falta bastante información.

- [www.restaurant.com.mx](http://www.restaurant.com.mx)

- **Interfase visual:** un diseño y concepto bastante feos. Los colores y las fuentes utilizadas están muy descoordinados. Le falta uniformidad y creatividad. Parece que fue diseñado por un abogado.
- **Organización y navegación:** la información está muy mal organizada. No se mantienen menús de navegación y la forma en que se despliegan las páginas individuales es bastante incómoda.
- **Contenido e información:** solamente tiene las direcciones, teléfonos y horarios de los restaurantes. Demasiado sencilla.
- **Servicios adicionales:** cuenta con un mapa de la ciudad en donde se señalan algunos de los restaurantes de la guía, pero está demasiado sencillo e incompleto.
- **Conclusión:** Se puede deducir que esta guía se ha desarrollado con pocos recursos ya aunque puede tener cosas de utilidad, deja mucho que desear.

- [www.acomer.com.mx](http://www.acomer.com.mx)
  - Interfase visual: demasiado sencilla ya que solamente se mantiene una barra de navegación principal y lo demás en puro texto al parecer sin formatos. No se maneja ningún concepto en general.
  - Organización y navegación: navegación ágil y funcional gracias al tamaño reducido del sitio.
  - Contenido e información: para los "restaurantes afiliados", el contenido es bastante bueno, mientras que para los demás solo hay dirección y teléfono.
  - Servicios adicionales: recetario, localización y zona de reparto de algunos restaurantes.
  - Conclusión: es un sitio demasiado sencillo con un concepto pobre.
  
- [www.comida.com.mx](http://www.comida.com.mx)
  - Interfase visual: el diseño y el concepto de esta página son bastante buenos, aunque se podría haber desarrollado mejor ya que la manera en que se manejan los menús puede ser confusa para los visitantes. Es un diseño bastante sencillo y cómodo a la vista.
  - Organización y navegación: es un sitio pequeño y bien organizado aunque los menús de navegación no se distinguen muy bien como tales en la primera visita.
  - Contenido e información: el directorio de restaurantes es algo limitado (150), pero el sitio está más enfocado hacia la comida en general que a ser una guía de restaurantes. Esto hace que la información que se presenta de cada restaurante sea solo la básica (dirección, tel., servicios, etc.).
  - Servicios adicionales: este sitio cuenta con secciones adicionales como directorio de recetas, historia de la comida mexicana, etc.
  - Conclusión: es un sitio con buen diseño y organización, aunque tiene un enfoque diferente al buscado en este proyecto.
  
- [www.restoquia.com.mx](http://www.restoquia.com.mx)
  - Interfase visual: este sitio tiene un diseño sencillo aunque se podría manejar un concepto más dinámico.
  - Organización y navegación: lo que se sacrifica en el diseño y el manejo del concepto, se hizo probablemente con la intención de mejorar la organización y la navegación, las cuales están muy bien manejadas en todo el sitio. Los menús son fáciles de encontrar y de entender.

- **Contenido e información:** este sitio se podría decir que tiene literalmente un poco de todo. Tiene secciones de bebidas, restaurantes, antros y varias más, sin embargo en todas se podría incluir más información. En cuanto a los restaurantes, la cantidad de información desplegada es menor que en las demás páginas ya que solo se incluye el nombre, dirección y teléfono de cada restaurante.
  - **Servicios adicionales:** esta página cuenta con una herramienta para votar por los mejores restaurantes. A primera vista parece bastante interesante, pero es una herramienta demasiado sencilla que no despliega ni número de votos ni las calificaciones que se le han dado a los restaurantes.
  - **Conclusión:** este sitio es probablemente de los que más se acerca a la idea de [gastronomica.com.mx](http://gastronomica.com.mx) en cuanto al directorio de restaurantes, sin embargo hay mucho de donde se puede mejorar.
- **[www.alacarta.com](http://www.alacarta.com)**
    - **Interfase visual:** nuevamente este es un sitio en el cual se sacrifica el manejo de la imagen general para buscar ser más prácticos. Tiene un logotipo bastante llamativo, sin embargo no se utiliza mucho en el sitio.
    - **Organización y navegación:** [alacarta.com](http://alacarta.com) es parte del portal [mexico.com](http://mexico.com), por lo cual, toda la navegación depende de los menús principales de las otras secciones del sitio. Dentro de la sección de restaurantes, la navegación y la organización son bastante sencillas ya que todo gira alrededor de una herramienta de búsqueda.
    - **Contenido e información:** aunque cuenta con un gran número de restaurantes en su base de datos (1407), el contenido es bastante malo. Esto se debe a que la información que contiene de cada restaurante son solamente datos básicos en texto. Además la forma de desplegar o acomodar la información de cada restaurante es demasiado simple.
    - **Servicios adicionales:** este sitio cuenta con un sistema de calificación de los restaurantes (calificación gral. del 1-10). Sin embargo, aunque aparece la herramienta de votar en la página de los restaurantes, no se encontró en donde revisar las calificaciones.
    - **Conclusión:** [alacarta.com](http://alacarta.com) como un servicio adicional de [México.com](http://México.com) es satisfactorio, sin embargo por si sólo es un sitio demasiado sencillo y aunque tenga una buena organización, la información se despliega de una manera muy sencilla.



- [www.tuvecindad.com/rest](http://www.tuvecindad.com/rest)
  - Interfase visual: el concepto y diseño de este sitio son bastante buenos, ya que expresan el enfoque del mismo muy bien. Además se mantiene la uniformidad de la interfase visual a lo largo de todo el sitio.
  - Organización y navegación: la guía de restaurantes es una subsección de un portal enfocado al entretenimiento en la Cd. de México. La guía tiene una buena organización y navegación, pero son parte de los menús de navegación del portal completo.
  - Contenido e información: la información que se despliega es completa
  - Servicios adicionales: este sitio cuenta con la mejor herramienta de calificaciones de los sitios aquí comparados. Permite calificar por medio de estrellas (1-5) y se publican los comentarios que hacen los usuarios acerca de los restaurantes, así como el número de calificaciones y el promedio de ellas.
  - Conclusión: aunque se revisaron sitios más completos en la parte de contenido, la herramienta de calificación que aquí se maneja es la mejor.

## 2. Filtro de la competencia ( selección de los mejores sitios)

Después de haber revisado los sitios arriba mencionados, se escogieron los mejores para analizar sus ventajas y desventajas. Algunos de estos sitios, mas que directorios de restaurantes, son portales que ofrecen varios servicios en la Ciudad de México. En esos casos, para fines de este estudio nos enfocamos básicamente en los directorios de restaurantes que se incluyen en estos portales. Se concluyó que los mejores, de acuerdo a los lineamientos establecidos para este estudio, fueron los siguientes:

- [www.citynauta.com](http://www.citynauta.com)

### Ventajas:

- Citynauta.com es un portal que ofrece varios servicios además de la guía de restaurantes, por lo cual puede aumentar el flujo de visitantes. Personas buscando cualquier otro de los servicios son usuarios potenciales de la guía de restaurantes.

- En esta página se incluye la guía de los 100 mejores restaurantes según Mario Beteta (crítico gastronómico). Esto favorece a la guía virtual ya que las personas que conocen la guía impresa son también visitantes potenciales del sitio. Los restaurantes incluidos en la lista de los 100 cuentan con calificaciones (puestas por Beteta) de comida, decoración, ambiente y servicio. Estos restaurantes tienen una buena descripción de sus servicios, menú y direcciones para llegar.
- Esta guía contiene además una lista de los restaurantes "Nuevos y de Moda". La lista promueve a 10 restaurantes nuevos o que recomienda citynauta.com. Esta es una herramienta de mucha utilidad para las personas que quieren probar algo nuevo, pero no saben a que restaurante ir. La lista es una buena opción, sin embargo su éxito dependerá de la congruencia que encuentre la gente entre lo que vea en citynauta.com y lo que experimente en su visita al restaurante.
- La guía está bien organizada. Todos los restaurantes están acomodados dentro de categorías bien definidas. Al estar viendo un restaurante específico, se puede tener acceso directo a la misma categoría para escoger otro.
- Otra herramienta que es de gran utilidad para el usuario es la de los mapas y las direcciones. Dentro de la descripción de cada restaurante se puede encontrar un mapa de la zona y en algunos casos una descripción de cómo llegar al restaurante.

#### Desventajas:

- Los restaurantes que no se encuentran en la lista de Beteta cuentan solo con una breve descripción del restaurante, dirección, categoría y el mapa de la zona. Los usuarios esperan encontrar la misma cantidad de información en todos los restaurantes. El porcentaje de restaurantes con información completa es muy bajo ya que si suponemos que existen alrededor de 1000 restaurantes en la guía (no se encontró una manera de saber cuántos había), solo los 100 "mejores" son beneficiados con los comentarios del Sr. Beteta.
- [www.restauranet.com.mx](http://www.restauranet.com.mx)

#### Ventajas:

- Buen diseño y concepto. Tiene una imagen muy dinámica y animada.
- Es un sitio internacional que cubre: Argentina, Cuba, Costa Rica, Chile, Colombia, Venezuela y México. Este factor apoya el tráfico en el sitio.

- También cubre varias ciudades de México.
- La cantidad de información que se presenta en los restaurantes que están "suscritos" a sus servicios es muy amplia y completa. Se ofrece menú, servicios generales, fotografías del lugar, carta de vinos, precio promedio, etc.
- Cuentan con un sistema de calificaciones mediante el cual se puede calificar del 1-10 a todos los restaurantes sin importar si están suscritos o solo se registraron en la página.

#### Desventajas:

- Como es una página desarrollada casi totalmente en flash, se vuelve extremadamente lenta para cargar.
- Se abren demasiadas ventanas al navegar en el sitio. Una principal, una al encontrar un restaurante y otras al ver los servicios que ofrece.
- Tiene unas secciones que se llaman "lo nuevo", "lo popular" y "los mejores ubicados". Uno esperaría que estas secciones fueran recomendaciones que hace restauranet.com acerca de los restaurantes nuevos, populares y de buena ubicación física, pero en realidad: "lo nuevo" son simplemente los últimos restaurantes que se han dado de alta en la base de datos, sin ningún comentario adicional; "lo popular" son simplemente los restaurantes que más hits han recibido en los últimos días y en "los mejores ubicados" no aparece nada.
- Mientras que los restaurantes "suscritos" contienen mucha y buena información, los demás (que deben ser como el 90%) solamente tienen nombre, dirección, teléfono y calificación (aunque la mayoría de los restaurantes no han sido calificados).
- Aunque esta página tiene un buen diseño, da la impresión de ser un sitio impersonal y poco interactivo a pesar del sistema de calificaciones.

○ [www.tuvecindad.com](http://www.tuvecindad.com)

#### Ventajas:

- La guía de restaurantes es solo una sección de otros servicios que ofrece el portal. Es un factor que aumenta el tráfico de la guía.
- El diseño y concepto del sitio son amigables. La organización permite una navegación sin dificultades.

- Ofrece el mejor sistema de calificación basado en 5 estrellas. Permite a los usuarios calificar cualquier restaurante y escribir algún comentario para que los demás visitantes lo puedan leer.
- Al igual que en citynauta.com, este sitio cuenta también con una lista de recomendaciones. En el caso de tuvecindad.com se llama "Noëlle recomienda" y consta de una lista de 23 restaurantes que se recomiendan y de los cuales se puede leer una crítica descriptiva hecha por Noëlle Beristain. Es una buena opción para escoger un restaurante cuando no se sabe por donde empezar.
- Ofrecen servicios que permiten al visitante hacer una reservación o un pedido por medio de Internet. Los servicios se probaron en la práctica, pero no funcionaron. Esto puede transformar la ventaja en desventaja para esta guía.

#### **Desventajas:**

- La cantidad de información desplegada de cada restaurante. La información es uniforme de restaurante en restaurante (sin contar los de "Noëlle recomienda"), sin embargo, se considera que se podría incluir el menú, una foto, una reseña, etc.

### **3. Conclusiones**

Después de este estudio de la competencia, la conclusión es que cualquier proyecto que busque competir con los portales mencionados deberá cumplir por lo menos con las siguientes especificaciones:

#### Interfase visual (Imagen gráfica): concepto y diseño

- Se debe manejar un concepto nuevo y dinámico que despliegue la información de una manera cómoda para los visitantes. Se tiene que manejar un concepto de acuerdo al nombre (gastronomica.com.mx) y a los objetivos del proyecto.

#### Organización y navegación:

- La organización y la navegación juegan un papel muy importante en un portal. Las principales desventajas se presentaron cuando en algunas guías se abrían demasiadas ventanas de los navegadores al ir avanzando por el sitio. Otra desventaja era que a veces la navegación y los menús eran poco intuitivos o difíciles de usar para el usuario.

- Por los puntos antes señalados es necesario que en el desarrollo de este nuevo proyecto se cuente con menús de navegación que respeten el concepto e imagen del sitio, que estén presentes a lo largo de todas las páginas y que además incluyan ligas de rápido acceso a las diferentes subsecciones del sitio así como a las categorías, zonas del directorio o a las áreas de recomendaciones.

#### Contenido e información:

- Es en este rubro es donde se encontraron las mayores fallas de las guías estudiadas. En muchas de ellas había una falta de uniformidad en cuanto a la información desplegada. Los restaurantes de la lista de "Beteta 100" o los "suscritos" en el caso de citynauta.com y de restauranet.com respectivamente contenían mucho más información que los demás. Y en la mayoría de los casos la información de todos era en general escasa.
- Este proyecto se propone incluir para todos los restaurante, por lo menos la información que se presenta en la lista de "Beteta 100" y los "suscritos" arriba mencionados. Se recomienda incluir en la guía una lista de recomendaciones quincenal o mensual parecida a la de "Noëlle recomienda" de tuvecindad.com.

#### Servicios adicionales:

- Dos de los tres directorios escogidos para la segunda parte de este análisis formaban parte de portales que ofrecían muchos servicios adicionales. Esta es una gran ventaja ya que aumenta el tráfico del sitio considerablemente.
- Para tener más presencia y generar un buen flujo de usuarios a la guía es importante que gastronomica.com.mx fomente alianzas con portales que no cuenten con guías de restaurantes.
- Los tres sitios considerados en la 2ª parte de este estudio cuentan con una herramienta para calificar a los restaurantes. En el caso de citynauta.com el restaurante es calificado por el Sr. Mario Beteta y estaba basada en el sistema de 5 estrellas; en el caso de tuvecindad.com cada visitante de la página puede calificar (5 estrellas) y escribir algún comentario acerca de cualquier restaurante; y en el caso de restauranet.com los visitantes pueden calificar numéricamente a los restaurantes, pero no pueden escribir comentarios.

- Es aquí en donde se espera sobrepasar por mucho los servicios que ofrecen estos portales. Se tiene que desarrollar un sistema de calificación mucho más completo que cumpla dos funciones principales:
  - Que el usuario (cliente del restaurante) se sienta tomado en cuenta.
  - Que los restaurantes lo utilicen para implementar la mejora continua de sus servicios y productos.

Estudio esquemático de la competencia

Empresa	Concepto (Diseño) interfase visual	Organización y navegación	Contenido e información	Servicios adicionales	Conclusión (Promedio)
<a href="http://www.restonet.com.mx">www.restonet.com.mx</a>	6	7	7	7	6.75
<a href="http://www.restauranet.com.mx">www.restauranet.com.mx</a>	9	8	8	9	8.5
<a href="http://www.mexflavours.com.mx">www.mexflavours.com.mx</a>	8	8	7	6	7.25
<a href="http://www.citynauta.com">www.citynauta.com</a>	9	9	9	8	8.75
<a href="http://www.restaurant.com.mx">www.restaurant.com.mx</a>	6	6	7	6	6.25
<a href="http://www.acomer.com.mx">www.acomer.com.mx</a>	7	7	7	7	7
<a href="http://www.comida.com.mx">www.comida.com.mx</a>	8	8	7	7	7.5
<a href="http://www.restoquia.com.mx">www.restoquia.com.mx</a>	7	9	8	8	8
<a href="http://www.alacarta.com">www.alacarta.com</a>	8	8	7	8	7.75
<a href="http://www.tuvecindad.com/res">www.tuvecindad.com/res</a>	9	8	9	9	8.75

#### **4.4 Análisis del mercado externo potencial (usuarios Internet)**

Se levantaron cuestionarios con quince preguntas a posibles usuarios de la guía de restaurantes. Las preguntas se definieron de acuerdo a las necesidades del proyecto y el cuestionario se estructuró de la siguiente forma:

**a) Preguntas sobre hábitos de uso Internet (3 preguntas)**

- ¿ Cuántas veces a la semana entra a Internet?
- ¿ Desde dónde (lugar físico) entra a Internet?
- ¿ Qué tipo de información busca en Internet?

**b) Preguntas sobre hábitos de comida (6 preguntas)**

- ¿ Cuántas veces a la semana sale a comer a restaurantes?
- ¿ Qué características toma en cuenta para escoger un restaurante?
- ¿ Planea (reserva) o decide sobre la marcha cuando sale a un restaurante?
- ¿ En qué casos reserva?
- ¿ Recibe información sobre restaurantes? ¿Cuál? ¿ La consulta?
- ¿ Varía los lugares a los que asiste?

**c) Preguntas sobre la relación de comida-Internet (3 preguntas)**

- ¿ Para decidir a que restaurante ir, entraría a Internet?
- ¿ Ha visitado guías de restaurantes en Internet? ¿ Cuáles?
- ¿ Qué información le gustaría ver en una guía de Internet?

**d) Preguntas sobre la aceptación de www.gastronomica.com.mx (3 preguntas)**

- ¿ Qué piensa del sistema?
- ¿ Le gustaría que hubiera información o servicios adicionales?
- ¿ Participaría con su evaluación y comentarios?



Los entrevistados presentan las siguientes características:

- entre 24 y 40 años de edad
- hombres y mujeres
- estudios superiores
- estudiantes o profesionistas.

Las conclusiones sobre este estudio se presentan a continuación:

a) Hábitos de Internet

- En promedio la gente pasa entre 5 y 20 horas a la semana dentro de Internet
- El lugar donde acostumbran entrar a Internet es en la oficina o en la casa
- El tipo de información que más buscan es económica, cultural, novedades, noticias, email, supermercado, cine, etc.

b) Hábitos de comida

- En promedio los entrevistados salen cuatro veces por semana a comer (desayuno, comida o cena) a restaurantes
- La decisión de ir a un lugar a comer la toman por la cercanía, calidad, servicio, precio, etc.
- La mayoría decide en el momento a que restaurante ir.
- Poca gente reserva. Sólo lo hacen cuando son lugares nuevos, que se llenan o que es mejor reservar para no esperar o si es una salida planeada con un grupo grande.
- Han recibido información sobre restaurantes como la guía de Reforma o la de American Express. La consultan en ocasiones especiales.
- La mayoría trata de variar los lugares a los que asiste.

c) Relación comida - Internet

- Los encuestados si entrarían a consultar una guía de comida en Internet que fuera confiable.
- No tenían conocimiento de que hubiera guías de restaurantes en Internet
- Las características que más les interesaría conocer sobre un restaurante serían las siguientes: ubicación, menú, precios, tarjetas que aceptan, tipo de comida, opinión sobre la comida, calificación de los servicios, decoración, teléfono, dirección y reservaciones.

d) Aceptación de [www.gastronomica.com.mx](http://www.gastronomica.com.mx)

- Hubo una aceptación favorable al sistema propuesto por [www.gastronomica.com.mx](http://www.gastronomica.com.mx) . La ventaja que más les atrajo fue que los usuarios califiquen a los restaurantes.
- Estos son algunos de los servicios adicionales que les gustaría que tuviera el sistema: reservaciones, menú con precio, estadísticas de cual es el restaurante más visitado, opiniones de expertos, etc.
- Los encuestados participarían calificando a los restaurantes si el llenado fuera ágil y sencillo.

Además de la aplicación de estos cuestionarios se hizo otra prueba para conocer la respuesta que recibe cualquier usuario que hace un comentario a una página de un restaurante en Internet. Se mandó una queja a diez restaurantes escogidos al azar (de la lista de Yahoo!) y esperamos su respuesta. Sólo se recibieron tres respuestas (una de ellas automatizada, no personal) para comentar que estaban al tanto de nuestro comentario y que iban a corregir el problema. Con esto podemos concluir que la mayoría de los restaurantes no administra bien su página de Internet sencillamente, porque no tiene gente dedicada a dar servicio al cliente por este medio.

## 4.5 Análisis del mercado interno potencial (restaurantes)

Este proyecto tiene como objetivo principal ofrecer el servicio a los restaurantes para que ellos puedan implementar mejoras continuas en sus servicios y productos. Por lo anterior, es indispensable conocer a profundidad las actividades y necesidades actuales de los restaurantes con respecto al acercamiento con sus clientes y por otro lado la aceptación que obtendría el sistema que estamos desarrollando en este proyecto.

Se aplicaron encuestas con 8 preguntas a restaurantes en el D.F. En la parte superior de las encuestas se pide el nombre y dirección del restaurante, el tipo de comida que sirven y el nombre y puesto del encuestado. Las preguntas se definieron de acuerdo a las necesidades del proyecto y el cuestionario se estructuró de la siguiente forma:

- a) Preguntas sobre presencia en Internet
- b) Preguntas sobre acercamiento con los clientes
- c) Preguntas sobre aceptación de gastronomica.com.mx

A continuación se presentan el análisis y la conclusión por pregunta

### 1.- ¿El restaurante tiene página en Internet?

- La mayoría de los restaurantes encuestados cuentan con página en Internet. Esto se debe a que estos restaurantes tiene un nivel de inversión alto y saben lo importante que es estar conectados a Internet.
- A través de sus páginas los restaurantes desean promocionarse y darse a conocer en el mercado potencial que proporciona la red.
- Las páginas contienen información general como: dirección, una breve historia del restaurante, horario, especialidades y en algunas ocasiones fotografías del lugar.
- La mayoría de los restaurantes no tiene datos muy precisos de los clientes que los visitan.
- En algunos casos se maneja publicidad en la página ya que algunos restaurantes cuentan con firmas de exclusividad o patrocinios de diferentes proveedores.

### 2. - ¿Utiliza actualmente algún sistema de evaluación de su servicio por medio de encuestas?

- Esto varía mucho de restaurante en restaurante. Los que tienen página si aplican encuestas de vez en cuando.
- Esto se realiza a través de tarjetas de calificación y sugerencias que se proporcionan al cliente junto con su cuenta.
- Para la administración de estas tarjetas se requiere un gran esfuerzo ya que se debe de estudiar una por una.

3.- ¿Utiliza actualmente algún sistema de promoción por medio de correo directo o electrónico?

- Las promociones que se manejan se mandan a través de correo electrónico y en algunos casos a través del correo.
- Se mandan invitaciones por promociones especiales y por cumpleaños de clientes que se registran en las encuestas. Esto se realiza cada mes.
- Los restaurantes que no cuentan con alguna forma de registro de direcciones de clientes, no realizan este tipo de contacto.

A continuación se realiza una breve descripción del servicio que se quiere ofrecer y se prosigue con el cuestionario:

4.- ¿ Le gustaría contar con este servicio?

- Todos los encuestados respondieron que sí. Esto debido a que saben lo importante que es tener la información que los acercaría mas a sus clientes, es decir, saber que es lo que el cliente opina de su restaurante, que le gusto, que no le gusto, y las sugerencias.
- Además piensan que contratando nuestro servicio se da mas difusión a su restaurante ya que queda registrado en un directorio electrónico, en el cual existirían miles de clientes potenciales.

5.- ¿Qué otro punto le gustaría que cubriera el servicio, aparte de los ya mencionados?

- Los restauranteros quieren que los clientes los califiquen en la mayor cantidad de ámbitos posibles, quieren saber que opinan de sus precios, calidad de comida, la relación entre precio, calidad y servicio.

6.- ¿Qué le gustaría saber de sus clientes?

- En esta pregunta los cuestionados no pensaron mucho, quieren tener todos los datos y opiniones. Nombre, ocupación, dirección, sexo, edad, teléfono, fecha de nacimiento, la forma de contactarlos para mandar promociones.

- También desean conocer sus opiniones para saber como mejorar su servicio y productos

#### 7.- ¿Qué resultados esperarías al contratar este servicio?

- Todos los encuestados saben que la información que el sistema les puede proporcionar es realmente valiosa. La opinión de sus clientes los ayudaría a mejorar el servicio y calidad de sus productos. Esto daría como resultado que hubiera clientes satisfechos, lo que generaría mayor clientela y mayores ventas potenciales.

#### 8.- ¿Cuánto está dispuesto a pagar por este servicio?

- A esta pregunta los encuestados tardaron mucho en contestar ya que piensan que el tener toda esta información es sumamente valioso, pero no están acostumbrados a gastar por servicios con mucho gusto.
- Algunos piensan que para calcular esto, primero deben de saber cuáles son los beneficios al contratar nuestro servicio. Para esto quieren ver el sistema en funcionamiento. Otros no creen que sea necesario esperar a verlo, y están dispuestos a gastar entre \$200.00 y \$1,000.00, dependiendo del tamaño del restaurante.
- Si el sistema puede aportar más beneficios, los restaurantes estarían dispuestos a gastar más.

#### Conclusiones

En general los encuestados se notaron interesados con la idea de que existiera alguien o algo que los acercara más con sus clientes, además de la oportunidad de tener una mayor exposición en otros medios. Señalaron también que si alguien no muestra interés por este servicio es que no le interesa su negocio, ya que saben que la información que les estaría ofreciendo el sistema, es lo más valioso que un prestador de servicios desearía tener. Reconocen que a través de las calificaciones y comentarios de sus clientes ellos pueden atacar los puntos débiles del negocio o mantener sus fortalezas.

## 5.1 Requerimientos legales

Para darle una base legal a este proyecto lo primero que se tiene que hacer es constituir una empresa. Contratamos a una persona de confianza (gestor/abogado) para que realice los trámites ante las instancias respectivas. En la primera reunión se recaba la información necesaria para iniciar los trámites y se definen las características más importantes para constituir la empresa. A continuación se detallan los puntos más sobresalientes a tratar.

### 1º. Reunión (etapa)

- Se escogen cinco posibles nombres (en orden de preferencia) para la razón social de la empresa. Estos se presentarán a la Secretaría de Relaciones Exteriores para que apruebe uno de ellos.
  - Se da el nombre de [www.gastronomica.com.mx](http://www.gastronomica.com.mx) para que se registre como marca.
  - Se entregan las identificaciones oficiales (credencial de elector) y se recaban los datos personales (nombre completo, dirección, estado civil y profesión) de los socios.
  - Los socios tienen que presentar su cédula de alta en Hacienda. Es necesario que estén registrados como persona física con actividades de (asociado).
  - Se define la sociedad y el número de socios. En este caso Sociedad Anónima con tres socios.
  - Se informa sobre la división de porcentajes entre los accionistas.
  - Se define si será administrada por un Consejo de Administración o por un Administrador Único. En este caso se solicita un Consejo de Administración.
  - Se reparten los puestos estatutarios como Presidente, Vicepresidente y Secretario. En este caso también se tiene que nombrar a un comisario para que revise periódicamente la situación financiera de la empresa.
  - Se definen los poderes (mancomunados o individuales) para los socios.
- a) General para actos de administración
  - b) General para actos de dominio
  - c) General para pleitos y cobranzas
  - d) General para títulos y operaciones de crédito
  - e) General para pleitos y cobranzas en materia laboral
  - f) General para otorgar, sustituir y revocar poderes
  - g) Especial para licitaciones y concursos
  - h) Especial para realizar trámites ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público
  - i) Especial para venta de inmuebles

- Se definen las actividades que realizará el negocio. Como es una empresa que prestará servicios para el sector restaurantero aplica en las siguientes clases:
  - a) Clase 35: Publicidad; gestión de negocios comerciales; administración comercial; trabajos de oficina
  - b) Clase 38: Telecomunicación
  - c) Clase 41: Educación; formación; esparcimiento; actividades deportivas y culturales
  - d) Clase 42: Restauración (alimentación); alojamiento temporal; cuidados médicos, de higiene y de belleza; servicios veterinarios y de agricultura; servicios jurídicos; investigación científica e industrial; programación de ordenadores; servicios que no puedan ser clasificados en otras clases

El gestor (abogado) tramitará el acta constitutiva ante un notario para que se firme en la próxima reunión.

## 2º reunión (etapa)

- El nombre de [www.gastronomica.com.mx](http://www.gastronomica.com.mx) se aceptó como razón social
- Un representante de la notaría lee en voz alta ante el gestor y los socios el acta constitutiva
- Si no hay objeciones se firma el acta constitutiva
- Se revisa lo del registro de marca y no hay impedimento para tomar el nombre de [www.gastronomica.com.mx](http://www.gastronomica.com.mx) . Se solicita desarrollar el logotipo para registrarlo junto al nombre ante las instancias correspondientes
- Se realizan gestiones ante la SHCP para dar de alta a la empresa y obtener el RFC y la cédula de identificación fiscal
- Es conveniente contactar a un despacho de contadores para conocer las obligaciones fiscales o contables (ISR, IA, IVA, ISPT, Seguro Social, Infonavit, Impuesto sobre nómina, etc.) de la empresa con las diferentes dependencias oficiales (SHCP, Tesorería, IMSS, Infonavit)

## 5.2 Requerimientos tecnológicos

El diseño, el concepto, la programación y el desarrollo del sistema son fases de un ciclo cerrado que nos ayudará a poner en perspectiva en que parte del proceso nos encontramos.

Estas son las etapas más importantes del proyecto:

1. Detección de necesidades (Inicio)
2. Investigación
3. Planeación
4. Diseño y concepto
5. Programación y desarrollo del sistema
6. Capacitación
7. Adaptación e implementación
8. Seguimiento y retroalimentación

Las etapas 1, 2 y 3 se han tratado en los capítulos 3 (Plan de negocios) y 4 (Investigación de mercados) de esta tesis. Para las etapas de diseño, concepto, programación y desarrollo se contratará a una empresa profesional dedicada a este tipo de proyectos de Internet. Posteriormente, las etapas 6, 7 y 8 se desarrollarían en la práctica, es decir, en cuanto el negocio entrara en operación.

### Diseño y concepto

El desarrollo del diseño y el concepto inicia con una reunión entre la diseñadora y los creadores del proyecto. En esta etapa se explica el objetivo del sistema y las principales ideas que debe de transmitir (calidad y participación). Es tarea de la diseñadora imaginar y plasmar un concepto y un diseño que sean atractivos a la vista de los futuros usuarios del sistema. Es importante que se le dé seguimiento a cualquier avance en el desarrollo para que exista una retroalimentación de ideas y así se logre el mejor resultado posible: Una identificación total del proyecto con el diseño y concepto.

### Programación y desarrollo del sistema

Nuevamente es importante el primer acercamiento entre programadores y los creadores del proyecto para definir objetivos. Los programadores deberán de entender la idea general del sistema y ellos deberán de desarrollarlo tomando en cuenta los siguientes factores:



- Organizar toda la información del sistema en las diferentes bases de datos (por ejemplo, según zonas, según tipos de comida, según calificaciones, etc. )
- Desarrollar una herramienta general de lectura o búsqueda para tener acceso a la información
- Desarrollar una herramienta de administración interna para capturar y eliminar contenido
- Desarrollar una herramienta de calificación para los usuarios
- Definir los accesos o registros necesarios para cada tipo de usuario del sistema (administración interna, usuarios internos y externos)

Es fundamental que se tenga una buena coordinación entre los desarrolladores del concepto y los desarrolladores del sistema para que se tomen en cuenta puntos importantes como una fácil navegación y una buena organización de la información.

En general se busca cumplir con las especificaciones que se definieron en las conclusiones del estudio de la competencia.

### 5.3 Contenido y categorías

Cada restaurante contará con el siguiente contenido:

- Nombre del restaurante
- Foto del lugar
- Tipo de comida
- Descripción del restaurante
- Dirección y localización (mapa)
- Menú con precios
- Carta de vinos con precios
- Precio promedio por persona
- E- mail
- Liga a su página de Internet (si cuentan con una)
- Fotos de los clientes que asisten al restaurante (servicio opcional)
- Teléfono para reservaciones o servicio a domicilio
- Horario
- Calificaciones y comentarios
- Servicios adicionales:
  - Valet parking
  - Servicio a domicilio
  - Salones privados
  - Juegos para niños
  - Servicio de bar
  - Tarjetas de crédito o solo efectivo
  - Música en vivo

Categorías que los clientes podrán calificar (la escala será del 5 al 10) y a qué cuestionamientos responden.

- Comida ( 5 guácala - 10 Mmm que rico)

¿ Qué tan satisfecho quedaste con lo que ordenaste? ( temperatura, sabor y cantidad)

- Servicio (5 ¡ Con las patas ! - 10 Como rey)

¿ Qué tan buen servicio te brindaron? ( amabilidad y rapidez)

- Variedad del menú ( 5 No se me antojó nada - 10 No sé que escoger o tráigame todo)

¿ Encontraste lo que querías o cuenta con suficientes opciones el menú?

- Ambiente ( 5 ¡Ya vámonos! o Está de flojera - 10 Muy a gusto o ¡ Que tarde es! )  
¿ Te sentiste cómodo en el lugar? (ruido, espacio entre mesas, concurrencia)
- Decoración ( 5 Casa de los sustos - 10 Me encantó el lugar )  
¿ Te gustó el estilo del lugar?
- Reincidencia ( 5 No regreso ni aunque me paguen - 10 Voy a regresar y lo voy a recomendar )  
¿ Regresarías o lo recomendarías?
- Precio ( 5 ¿ Qué rompimos? - 10 Bastante decente )  
De acuerdo a lo que esperabas gastar, ¿ se te hizo caro o barato?

Los clientes también podrán hacer comentarios (buenos o malos) acerca del restaurante y estos serán presentados directamente a los encargados del negocio para que se le dé un seguimiento apropiado.

**"Tomamos en cuenta tu opinión para mejorar"**

gastronomica.com.mx

**Comida** ¿Qué tan satisfecho quedaste con lo que ordenaste?  
(5 ¡Guecala! - ¡0 Mmm que rico!)

**Servicio** ¿Qué tan buen servicio te brindaron? (amabilidad y rapidez)  
(5 ¡Con las patas! - ¡0 Como rey!)


**Variedad del menú** ¿Cuenta con suficientes opciones el menú?  
(5 ¡No se me antojó nada! - 10 ¡Traiganme todo!)

**Ambiente** ¿Te sentiste cómodo en el lugar? (ruido, espacio entre mesas, concurrencia)  
(5 ¡Ya vámonos! - 10 ¡Muy a gusto!)

**Decoración** ¿Te gustó el estilo del lugar?  
(5 ¡Casa de los sustos! - 10 ¡Me encanto el lugar!)

**Reincidencia** ¿Regresarías o lo recomendarías?  
(5 ¡No regreso ni aunque me paguen! - 10 ¡Voy a regresar y lo voy a recomendar!)

**Precio** De acuerdo a lo que esperabas gastar, ¿se te hizo caro o barato?  
(5 ¿Qué rompimos? - 10 Bastante decente)



Jose Cuervo

**Comentarios:**

e-mail: \_\_\_\_\_

(Al registrarte recibirás beneficios, promociones e información)

opinion@gastronomica.com.mx  
 www.gastronomica.com.mx

## 5.4 Densidad de restaurantes por zona - (Guía Reforma)

- i) Zona Aeropuerto (7 restaurantes)
- ii) Zona Centro (94 restaurantes)
- iii) Zona Condesa-Roma (66 restaurantes)
- iv) Zona Lomas (73 restaurantes)
- v) Zona Norte (49 restaurantes)
- vi) Zona Polanco (126 restaurantes)
- vii) Zona Sur (232 restaurantes)

Total : 647 restaurantes

### Distribución propuesta

- 650 restaurantes entre 7 vendedores = capacidad aproximada de 93 rest./vend.
- a) Un vendedor en Zona Centro - Aeropuerto (suman 101 restaurantes)  
Prom. 101 rest/vend
- b) Dos vendedores en Zona Polanco - Lomas (suman 199 restaurantes)  
Prom. 99.5 rest/vend
- c) Dos en Zona Norte y Condesa-Roma (suman 115 restaurantes), pero apoyando en Zona Sur  
Prom. 57.5 rest/vend + apoyo a la Zona Sur
- d) Dos vendedores en Zona Sur (suman 232 restaurantes), pero reciben apoyo de c)  
Prom. 116 rest/vend - apoyo de los vendedores del inciso c)

## 5.5 Proceso de venta (Ejecutivo de cuenta)

1. Definir zona
2. Establecer ruta diaria
3. Primer contacto con el restaurante
  - a) Hablar con el gerente o dueño del negocio
  - b) Explicar el sistema (enfaticar que el sistema tarde o temprano va a ser una necesidad para su negocio)
  - c) Entregar folleto (objetivos y ventajas) de [www.gastronomica.com.mx](http://www.gastronomica.com.mx)

### Posibilidades

#### 4. Respuesta afirmativa

- Tomar foto del local
- Solicitar menú con precios
- Recomendaciones del chef
- Establecer forma de pago ( transferencia bancaria o cheque)
- Establecer periodicidad del cobro ( mensual, trimestral, sem.)
- Entregar tarjetas de calificación y comentarios de un mes
- Explicar el proceso para reunir las calificaciones (350 tarjetas mensuales, en diferentes días, en diferentes horarios)
- Entregar reporte mensual (calificaciones y comentarios)
- Un mensajero regresará mensualmente por las tarjetas y entregará nuevas

#### 5. Respuesta negativa

- Dejar una tarjeta de presentación y un folleto del sistema
- Dejar abierta la posibilidad de regresar cuando el sistema esté funcionado al 100 % para ver si le interesa
- Volver a insistir cuando el sistema haya captado a 100 restaurantes

Es esencial que cada ejecutivo de cuenta lleve un control de los restaurantes visitados y el status de cada uno de ellos.

## 5.6 Descripción de puestos

Empleado : Ejecutivo de cuenta

Actividad : Vender el servicio y administrar la cuenta del cliente

Capacidad: 100 restaurantes (en una zona determinada) al mes

Perfil : Gente joven con conocimientos de computación e Internet. Tener filosofía de calidad en servicios.

	Descripción de actividades	Procesos
1a. etapa (preventa)	Definición de la zona, restaurantes y rutas por ejecutivo Contratación y capacitación (descripción del servicio y el sistema)	Elaborar lista escrita para evitar duplicaciones y problemas Explicación verbal del proyecto, sus objetivos y alcances
2a. etapa (venta)	Promoción y venta del servicio Promoción en 5-10 restaurantes al día y venta del servicio a 1-2 restaurantes al día Conseguir la información requerida para cada restaurante (menú, foto, etc.)	Desarrollar una especie de presentación - folleto como herramienta de venta y promoción Elaborar tarjetas de calificación y comentarios para rest.
3a. etapa (coordinación)	Coordinación entre contenido y ejec. de cta. para dar de alta la info en el sistema Realizar las descripciones de los restaurantes	Revisar la redacción y que le de un visto bueno el cliente
4a. Etapa (seguimiento)	Seguimiento mensual de resultados obtenidos (diario al principio) Seguimiento de avance en la captura de datos dentro del sistema Reuniones periódicas entre los ejec. de cta. para compartir experiencias y mejorar	Elaborar formato de seguimiento que presente avances obtenidos y planes futuros Elaborar formato que presente avances de info capturada
5a. etapa (postventa)	Recibir correos electrónicos (comentarios) y canalizarlos al restaurante Desarrollar los reportes mensuales (mensuales) con comentarios y calificaciones Coordinar el entrega de reportes a los restaurantes (vía fax, email, físico) Contactar a los clientes para conocer sus necesidades y nivel de satisfacción Actualizar la información y darle seguimiento a cualquier problema que surja Cobrar el servicio periódicamente	Elaborar una estrategia de organización para brindar un buen servicio a los restaurantes

Empleado : Contenido

Actividad : Administro y capture la información dentro del sistema.

Apoya a los ejecutivos de cuenta. Servicio al cliente (customer care)

Capacidad: 200 restaurantes al mes

Perfil : Gente joven con conocimientos de computación e Internet. Tener filosofía de calidad en servicios.

	Descripción de actividades	Procesos
1a. etapa (prevta.)	Contratación y capacitación (descripción del servicio y el sistema)	Explicación verbal del proyecto, sus objetivos y alcances
2a. etapa (venta)	Capacitación técnica sobre captura de datos en el sistema. Captura 5-15 rest. al día	Metadología escrita
3a. etapa (coord.)	Coord. entre contenido y ejec. de cta. para recibir y dar de alta la info en el sistema	Elaborar formato de control sobre recepción de info
4a. etapa (seguito.)	Seguimiento de avance en la captura de datos dentro del sistema	Elaborar formato que presente avances de info capturada
5a. etapa (postvta)	Actualizar la información y apoyar a los ejecutivos de cuenta. Servicio al usuario.	

Empleado : Mensajero

Actividad : Recoger y entregar las tarjetas de calificación y comentarios en restaurantes

Capacidad : 200 restaurantes al mes

Perfil : Conocimiento de rutas en el D.F.. Tener filosofía de calidad en servicios.

## 5.6 Descripción de puestos

<b>Puesto:</b>	<b>Director de Contenido</b>
<b>Actividad :</b>	<b>Coordina a los ejecutivos de cuenta y a los de contenido</b>
<b>Descripción de actividades</b>	
<p>Capacitar a los empleados</p> <p>Llevar un control de seguimiento y avances en cuanto a ventas y contenido del sistema</p> <p>Actualización de la información (contenido) del sistema</p> <p>Coordinar con los ejecutivos de cuenta el servicio a clientes externos e internos</p>	

<b>Puesto:</b>	<b>Director de Sistemas</b>
<b>Actividad :</b>	<b>Funcionamiento óptimo del sistema</b>
<b>Descripción de actividades</b>	
<p>Administración de bases de datos</p> <p>Desarrollo de nuevas aplicaciones</p> <p>Webmaster</p> <p>Resolución de cualquier problema tecnológico que se presente</p>	

<b>Puesto:</b>	<b>Director de Alianzas Estratégicas y Mercadotecnia</b>
<b>Actividad :</b>	<b>Estrategias de promoción para el sistema</b>
<b>Descripción de actividades</b>	
<p>Vender espacios publicitarios</p> <p>Negociar alianzas estratégicas para aumentar el flujo de visitantes</p> <p>Negociar intercambios de contenido por publicidad</p> <p>Desarrollar y administrar el material de publicidad</p>	

## 5.7 Cronología de las principales actividades

\* Las etapas se intercalan

<u>1a. etapa</u>	<u>Necesidades</u>	<u>Duración</u>
Constituir la empresa	Contador (definir aportaciones, socios, etc.)	1-2 semanas
Comenzar el desarrollo del sistema	Contratar programadores y diseñadoras	3 meses
Diseño logo y concepto	Diseñadora	2-3 meses

<u>2a. etapa</u>	<u>Necesidades</u>	<u>Duración</u>
Rentar oficinas	Buena ubicación y espacio (precio accesible)	1 semana
Comprar mobiliario	Hacer una lista con lo mínimo necesario	2 semanas
Papelería para promoción y ventas	Diseñadora y redacción de buen contenido	1 mes

<u>3a. etapa</u>	<u>Necesidades</u>	<u>Duración</u>
Comprar equipo de cómputo	Presupuesto de computadoras ensambladas	2 - 3 semanas
Contratar a personal	Poner anuncio y hacer entrevistas. Definir perfil	3 - 4 semanas
Capacitación	Que los empleados conozcan el sistema	1-2 semanas

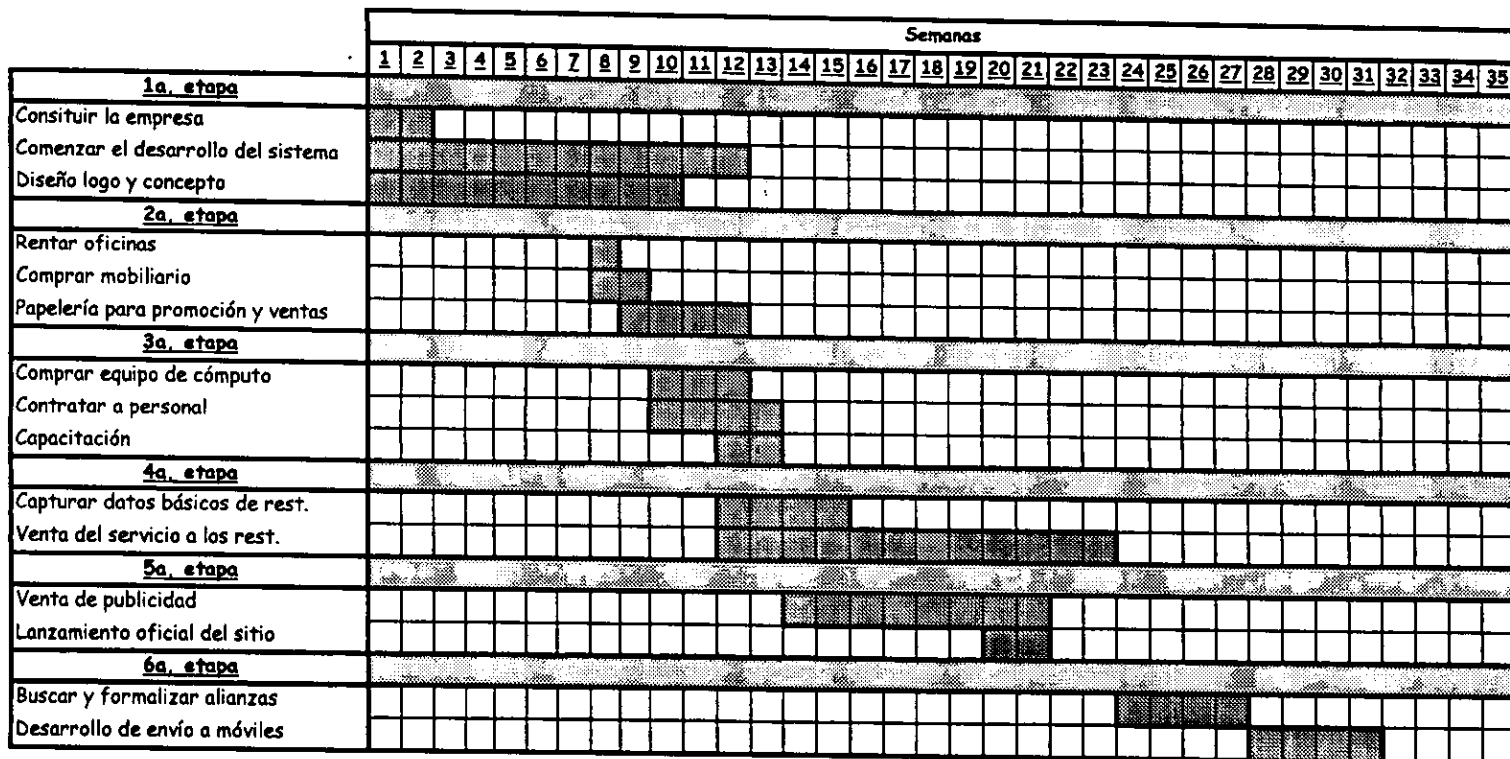
<u>4a. etapa</u>	<u>Necesidades</u>	<u>Duración</u>
Capturar datos básicos de rest.	Sistema terminado y capturistas contratados	3 - 4 semanas
Venta del servicio a los rest.	Papelería de venta y ejecutivos contratados Logística por zona	3 meses

<u>5a. etapa</u>	<u>Necesidades</u>	<u>Duración</u>
Venta de publicidad	Definir y visitar a clientes objetivos	2 meses (constante)
Lanzamiento oficial del sitio	Renta local, lista invitados, presentación, etc.	2 semanas

<u>6a. etapa</u>	<u>Necesidades</u>	<u>Duración</u>
Buscar y formalizar alianzas	Contactos en Yahoo, T1msn, Terra, etc.	1 mes
Desarrollo de envío a móviles	Definir información de envío (programadores)	1 mes



### 5.7 Diagrama - Cronología de las principales actividades



## 5.8 Beneficios sociales del proyecto

En la presentación del proyecto se mencionaron los beneficios prácticos para los usuarios del sistema tanto externos (sector restaurantero) como externos (sociedad en general).

- Beneficios para los restaurantes (clientes internos)
  - i) Pueden ofrecer un canal de comunicación novedoso y eficaz para que los clientes califiquen y opinen sobre sus productos y servicios
  - j) Pueden saber que piensan los clientes de sus productos y servicios
  - k) Pueden saber que problemas quieren sus clientes que arreglen
  - l) Pueden monitorear constantemente los niveles de calidad con que prestan sus servicios
  - m) Pueden aprovechar la información que les brindan sus clientes a través del sistema para mejorar sus productos o servicios o bien para mantener la buena calidad
  - n) Pueden identificarse como un negocio que toma en cuenta a sus clientes y que se preocupa por ellos, es decir que están orientados a los clientes
- Beneficios para los usuarios (clientes externos)
  - g) Pueden consultar una guía de restaurantes moderna, confiable y actualizada
  - h) Pueden contar con un canal de comunicación directo a cualquier restaurante
  - i) Tienen la oportunidad de calificar y comentar sobre algún restaurante que hayan visitado
  - j) Se sienten tomados en cuenta
  - k) Pueden reservar por Internet con la seguridad de que recibirá una confirmación
  - l) Su participación ayudará a los restaurantes a mejorar sus servicios y productos, por lo que posteriormente le beneficiará al asistir a un restaurante que promueva la mejora continua.

Considerando una visión más amplia de los beneficios que este sistema podría aportar a la sociedad, se pueden mencionar los siguientes:

- Generar entre los empleados una cultura de calidad en el servicio

- Generar una conciencia crítica entre los clientes para hacer valer sus derechos. Se fomentará un hábito de evaluación y de exigencia en otras ramas de la sociedad (por ejemplo en política)
- Acostumbrar a los clientes a usar los canales de comunicación adecuados
- Crear mayor competitividad entre los restaurantes en cuanto a mejora de calidad en servicios y productos por lo que los clientes se verán directamente beneficiados
- Los empleados de los restaurantes podrán sentir seguridad en su trabajo si el restaurante brinda un mejor servicio ya que los clientes regresarán.
- Los empleados podrán mejorar su remuneración (en base a propinas o aumentos de sueldo) si prestan un buen servicio.
- Los restaurantes podrán generar más fuentes de empleo, porque serán capaces de fortalecer sus operaciones al brindar mejor calidad en sus servicios y sus productos
- Se generarán empleos a partir de la creación de la empresa [www.gastronomica.com.mx](http://www.gastronomica.com.mx)

## 5.9 Factores de riesgo y alternativas

Al desarrollar un proyecto de esta magnitud se tienen que tomar en cuenta ciertos factores importantes que podrían poner en riesgo su puesta en operación. Al ser un sistema innovador, el riesgo más importante al que se enfrenta es a no ser aceptado. Lo desconocido y lo experimental siempre encuentra ciertas barreras culturales que no son fáciles de derribar. Se tiene que trabajar en tres frentes para minimizar estos riesgos.

1.- La contratación de los ejecutivos de cuenta (vendedores del sistema) es una pieza fundamental para obtener un buen resultado en la aceptación del sistema. La capacitación inicial interna que se le dará a los empleados tiene que convencerlos de que el sistema que van a vender es "vendible". Se tienen que resaltar los objetivos y las ventajas del sistema, tanto para los clientes internos (restaurantes) como para los externos (usuarios de Internet y clientes de restaurantes). Si los ejecutivos de cuenta reciben una buena capacitación, se podría minimizar el riesgo de una mala venta, porque ellos transmitirían los ideales básicos de [www.gastronomica.com.mx](http://www.gastronomica.com.mx) (fomentar el servicio de calidad de los restaurantes en beneficio de sus clientes y de ellos mismos). Como propuesta, los principales socios podrían acompañar a los ejecutivos de cuenta en sus primeras visitas para apoyarlos en cualquier momento. Es importante que los empleados se les dé la oportunidad de aportar ideas en beneficio del sistema. La retroalimentación antes de y durante la operación del sistema es positiva para todos (dueños y empleados), porque se promueve un ambiente de participación propositiva.

2.- Es necesario llevar controles con los ejecutivos de cuenta para dar seguimiento a los avances y detectar a tiempo posibles retrasos en los objetivos de clientes nuevos. Es aquí donde se podrá corregir o mantener el rumbo dependiendo de lo que arrojen los resultados de estos controles.

3.- Otro riesgo que se tiene que tomar en cuenta es la posibilidad de haya poca participación de los usuarios externos o de los clientes de los restaurantes. Monitorear el tráfico de la página en Internet es fundamental para darle rumbo a la estrategia adecuada. La promoción en los restaurantes por medio de las tarjetas de calificación y comentarios en el momento de entregar la cuenta o las alianzas estratégicas con otros sitios que no ofrezcan guías de restaurantes es una estrategia que puede dar buenos resultados, sin embargo el flujo de usuarios es el que dirá la última palabra.

También se puede negociar un intercambio de publicidad entre sitios de Internet para tener más presencia visual o un intercambio de contenido por publicidad con revistas o periódicos ( dar una lista de los restaurantes mejor calificados y los medios la publican dándole crédito a [www.gastronomica.com.mx](http://www.gastronomica.com.mx) ).

Si no se controlan estos factores, cualquiera de los escenarios negativos puede afectar seriamente los ingresos del negocio, poniendo en riesgo la factibilidad del proyectó.

## 6.1 Notas generales para explicar el flujo de efectivo

En el proceso de planeación de cualquier proyecto es importante que sostengamos la viabilidad financiera del mismo elaborando una corrida o un flujo de efectivo.

Leer y entender a primera vista un flujo de efectivo que no hicimos nosotros mismos puede ser una tarea complicada. Es por eso que en este capítulo se hace referencia a los puntos o notas más importantes del flujo de efectivo que presenta este proyecto, con el objetivo de facilitar su lectura.

### 1.- Supuestos

En esta tabla se ingresan variables generales para hacer los cálculos del flujo.

- Costo por computadora
  
- Sueldo de los ejecutivos de cuenta
  - Sistema sueldo base + comisión por restaurante
  
- Costo del servicio a los restaurantes
  
- Sueldo de empleados de contenido, mensajeros y asistente de oficina
  
- Capacidad máxima de restaurantes por empleado de contenido y ejecutivo de cuenta
  - Con el fin de desarrollar un trabajo de calidad para los clientes
  
- Número máximo de restaurantes administrados por el sistema
  - Para fines prácticos y objetivos reales
  
- Publicidad por Internet (se asume un escenario poco favorable en el que no habría entradas por este concepto)
  - lo que se cobra al cliente por pageview (página vista)
  
- Volumen y costo del material impreso (se considera que este costo lo asumen las marcas patrocinadoras)
  - tarjetas para calificaciones y comentarios

### 2.- Parte superior del flujo de efectivo

- Número de computadoras requeridas

- Número de empleados que laboran por mes
  - Empezamos con cero, porque los primeros dos meses se desarrolla el sistema e implicaría un gasto innecesario contratar empleados
  - Los mensajeros se van contratando conforme aumenta el volumen de restaurantes (uno cada 200 restaurantes)
- Cantidad de restaurantes que administra el sistema por mes
- Número de pageviews (páginas vistas) en el portal de Internet por mes

### 3.- Parte media e inferior del flujo de efectivo

- Costos y gastos administrativos
  - Antes de terminar el desarrollo del sistema establecemos la oficina con todos los gastos que esto implica (renta y equipo)
  - También empiezan los gastos de material para venta y publicidad
- Ingresos
  - Se considera que a partir del tercer mes empieza a ingresar efectivo por concepto de venta del servicio a los restaurantes
- Utilidades
  - A partir de sexto mes (agosto 2001) el proyecto empieza a generar utilidades antes de impuestos
- Flujo de efectivo
  - Se observa la inversión mínima necesaria - julio 2001 - y se proyecta el tiempo requerido para recuperarla - mayo 2002 -
- Impuestos
  - El régimen fiscal exenta el cobro de impuestos a una empresa en el primer año de operaciones

#### Nota importante:

Para desarrollar un escenario poco favorable, en este flujo se observa un límite máximo de 540 restaurantes contratados, sin embargo se utiliza a seis ejecutivos de cuenta (con sueldo de \$6,150 c/uno) para administrarlos.

6.2 Flujo de efectivo proyectado

Supuestos	
Costo por computadora	\$ 7,500.00
Sueldo base de ejecutivos de cuenta	\$ 3,000.00
Costo del servicio para el rest. (mensual)	\$ 350.00
% de comisión para ejec. de cuenta (por rest.)	10.00%
Comisión a ejec. de cta. mensual por rest.	\$ 35.00
Sueldo + comisiones por ejec. (máx. 100 rest.)	\$ 6,500.00
Sueldo de empleados de contadno y mensajeros	\$ 3,500.00
Sueldo de asistenta de oficina	\$ 3,000.00
Admon: máximo # de rest. / ejecutivo de cuenta	100
Contratación: # de rest. nuevos por ejec. al mes	15
Admon: # de rest. / empleado de contadno al mes	200
Máximo número de restaurantes a contratar	630
\$ por cada 1000 pageviews (Publicidad internet)	\$ 500.00
Máximo de pageviews mensuales	200,000
Material Impreso: # de tarjetas mens. por rest.	325
Costo por tarjeta impresa	\$ 0.09

Notas generales:

\* Ejecutivos de cuenta: Venden el servicio, administran cartera de restaurantes

\* Contenido: Capturan info, tarjetas, apoyan a los ejecutivos, servicio al cliente

\* Mensajeros: Recoger y entregar tarjetas en cada restaurante

Nota importante

\* Para desarrollar un escenario poco favorable, en este ejercicio se toma en cuenta un límite de 540 restaurantes como máximo.

\* En equipo se considera pagar en efectivo 12 computadoras y muebles de oficina (\$31,000). Las tres motos para los mensajeros se compran (\$20,000 c/u) conforme aumente el # de restaurantes.

\* En gastos de oficina entra el sueldo de un asistente (\$5,000)

Equipo (computadores)	-	-	12	-	-	-
Contenido (3) - Mensajeros (3)	-	-	4	4	5	5
No. de ejecutivos de cuenta	-	-	6	6	6	6
Personal directivo	-	-	2	2	2	2
Asistenta de oficina	-	-	1	1	1	1
Total personal	-	-	13	13	14	14
Rest. nuevos por mes	-	-	90	90	90	90
Total de restaurantes	-	-	90	180	270	360
No. de pageviews	-	-	-	5,000	6,000	7,200

Costos	Mar-01	Abr-01	May-01	Jun-01	Jul-01	Ago-01
Diseño y desarrollo	\$ 56,666.67	\$ 56,666.67	\$ 56,666.67	\$ -	\$ -	\$ -
Hospedaje	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00
Equipo	\$ -	\$ 31,000.00	\$ 116,000.00	\$ -	\$ 20,000.00	\$ -
Sub-total costos (mensual)	\$ 56,666.67	\$ 87,666.67	\$ 166,666.67	\$ 2,000.00	\$ 22,000.00	\$ 2,000.00
Costos acumulados	\$ 56,666.67	\$ 144,333.33	\$ 311,000.00	\$ 313,000.00	\$ 335,000.00	\$ 337,000.00
Gastos	Mar-01	Abr-01	May-01	Jun-01	Jul-01	Ago-01
Capturistas y mensajeros	\$ -	\$ -	\$ 14,000.00	\$ 14,000.00	\$ 17,500.00	\$ 17,500.00
Ejecutivos de cuenta	\$ -	\$ -	\$ 21,150.00	\$ 24,300.00	\$ 27,450.00	\$ 30,600.00
Renta	\$ 2,587.50	\$ 5,175.00	\$ 5,175.00	\$ 5,175.00	\$ 5,175.00	\$ 5,175.00
Gastos de oficina	\$ -	\$ -	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00
Sueldos directores (2)	\$ -	\$ -	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00
Material Impreso (patrocínios)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mat. ventas y publicidad (Imprevistos)	\$ -	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00
Sub-total gastos (mensual)	\$ 2,587.50	\$ 30,175.00	\$ 105,325.00	\$ 53,175.00	\$ 106,125.00	\$ 103,375.00
Gastos acumulados	\$ 2,587.50	\$ 32,762.50	\$ 138,087.50	\$ 231,562.50	\$ 331,587.50	\$ 434,962.50
Total costos y gastos (mensual)	\$ 59,254.17	\$ 117,841.67	\$ 271,991.67	\$ 95,175.00	\$ 122,125.00	\$ 105,375.00
Total acumulado	\$ 59,254.17	\$ 177,095.83	\$ 449,087.50	\$ 544,562.50	\$ 666,687.50	\$ 771,962.50

Ingresos	Mar-01	Abr-01	May-01	Jun-01	Jul-01	Ago-01
Total restaurantes	-	-	90	180	270	360
Ventas restaurantes	-	-	31,500.00	83,000.00	94,500.00	128,000.00
Publicidad por internet (nada)	-	-	-	-	-	-
Total Ingresos (mensual)	\$ -	\$ -	\$ 31,500.00	\$ 83,000.00	\$ 94,500.00	\$ 128,000.00

Utilidad antes de impuestos	\$ (59,254.17)	\$ (117,841.67)	\$ (240,491.67)	\$ (32,175.00)	\$ (27,625.00)	\$ 20,725.00
Utilidad acumulada antes de Imp.	\$ (59,254.17)	\$ (177,095.83)	\$ (417,587.50)	\$ (450,062.50)	\$ (477,687.50)	\$ (456,962.50)
Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de efectivo	\$ (59,254.17)	\$ (177,095.83)	\$ (417,587.50)	\$ (450,062.50)	\$ (477,687.50)	\$ (456,962.50)

Inversión necesaria



## 6.2 Flujo de efectivo proyectado

gastronomica.com.mx

Equipo (computadoras)	-	-	-	-	-	-	-
Contenido (3) - Mensajeros (3)	6	6	6	6	6	6	6
No. de ejecutivos de cuenta	6	6	6	6	6	6	6
Personal directivo	2	2	2	2	2	2	2
Asistente de oficina	1	1	1	1	1	1	1
Total personal	15	15	15	15	15	15	15
Rest. nuevos por mes	90	90	-	-	-	-	-
Total de restaurantes	450	540	540	540	540	540	540
No. de pageviews	8,640	10,368	12,442	14,930	17,616	21,439	25,799

Costos	Sep-01	Oct-01	Nov-01	Dic-01	Ene-02	Feb-02	Mar-02	Año1 (acum.)	Márgenes
Diseño y desarrollo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 0	\$ 170,000.00	10.03%
Hospedaje	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 20,000.00	1.18%
Equipo	\$ 20,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 181,000.00	10.68%
Sub-total costos (mensual)	\$ 22,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 371,000.00	21.90%
Costos acumulados	\$ 358,000.00	\$ 361,000.00	\$ 363,000.00	\$ 365,000.00	\$ 367,000.00	\$ 369,000.00	\$ 371,000.00		
<b>Gastos</b>									
Capturas y mensajeros	\$ 21,000.00	\$ 21,000.00	\$ 21,000.00	\$ 21,000.00	\$ 21,000.00	\$ 21,000.00	\$ 21,000.00	\$ 210,000.00	12.39%
Ejecutivos de cuenta	\$ 33,750.00	\$ 36,900.00	\$ 36,900.00	\$ 36,900.00	\$ 36,900.00	\$ 36,900.00	\$ 36,900.00	\$ 358,650.00	21.17%
Renta	\$ 5,175.00	\$ 5,175.00	\$ 5,175.00	\$ 5,175.00	\$ 5,175.00	\$ 5,175.00	\$ 5,175.00	\$ 64,687.50	3.82%
Gastos de oficina	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 220,000.00	12.98%
Sueldos directores (2)	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00	\$ 320,000.00	18.89%
Material impreso (patrocinios)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%
Mat. ventas y publicidad (imprevistos)	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 150,000.00	8.85%
Sub-total gastos (mensual)	\$ 109,925.00	\$ 113,075.00	\$ 133,075.00	\$ 133,075.00	\$ 133,075.00	\$ 133,075.00	\$ 133,075.00	\$ 1,323,337.50	78.10%
Gastos acumulado	\$ 544,687.50	\$ 657,962.50	\$ 791,037.50	\$ 924,112.50	\$ 1,057,187.50	\$ 1,190,262.50	\$ 1,323,337.50		

Total costos y gastos (mensual)	\$ 131,925.00	\$ 115,075.00	\$ 135,075.00	\$ 135,075.00	\$ 135,075.00	\$ 135,075.00	\$ 135,075.00	\$ 1,694,337.50	105.47%
Total acumulado	\$ 903,887.50	\$ 1,018,962.50	\$ 1,154,037.50	\$ 1,289,112.50	\$ 1,424,187.50	\$ 1,559,262.50	\$ 1,694,337.50		

Ingresos	Sep-01	Oct-01	Nov-01	Dic-01	Ene-02	Feb-02	Mar-02	Año1 (acum.)	Márgenes
Total restaurantes	450	540	540	540	540	540	540		
Ventas restaurantes	157,500.00	189,000.00	189,000.00	189,000.00	189,000.00	189,000.00	189,000.00	\$ 1,606,500.00	100.00%
Publicidad por Internet (nada)	-	-	-	-	-	-	-	\$ -	0.00%
Total ingresos (mensual)	\$ 157,500.00	\$ 189,000.00	\$ 189,000.00	\$ 189,000.00	\$ 189,000.00	\$ 189,000.00	\$ 189,000.00	\$ 1,606,500.00	100.00%

Utilidad antes de impuestos	\$ 25,575.00	\$ 73,925.00	\$ 53,925.00	\$ 53,925.00	\$ 53,925.00	\$ 53,925.00	\$ 53,925.00	\$ (87,837.50)	-5.47%
Utilidad acumulada antes de imp.	\$ (431,387.50)	\$ (357,462.50)	\$ (303,537.50)	\$ (249,612.50)	\$ (195,687.50)	\$ (141,762.50)	\$ (87,837.50)		
Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%
Flujo de efectivo	\$ (431,387.50)	\$ (357,462.50)	\$ (303,537.50)	\$ (249,612.50)	\$ (195,687.50)	\$ (141,762.50)	\$ (87,837.50)		

### 6.3 Balance General al 31 de Marzo de 2002 (PROFORMA)

#### ACTIVO

##### Circulante

Caja	\$ 10,000
Bancos	\$379,850

##### Fijo

Muebles oficina	\$ 30,000
Motos	\$ 60,000
Depósito garantía	\$ 5,175
Computadoras	\$108,000

##### Diferido

Papelería	\$ 11,000
Prod. promocionales	\$ 11,000
Seguros pagados	\$ 10,050

Suma de Activo      **\$625,075**

#### PASIVO

##### Circulante

Sueldos por pagar	\$102,900
Renta por pagar	\$ 5,175
Hosting	\$ 2,000
Doctos. Por pagar	\$ 15,000

##### CAPITAL

Capital contable      \$500,000

Suma Pasivo-Capital      **\$625,075**

### 6.3 Estado de resultados de Marzo de 2002 (PROFORMA)

Ventas	\$189,000
Costo de ventas	\$ 0

Utilidad bruta      \$189,000

##### Gastos de operación

Gastos de ventas	\$ 99,900
Gastos de administración	\$ 25,175

Utilidad de operación      \$ 63,925

Otros gastos      \$ 10,000

Utilidad antes de impuestos      **\$ 53,925**

## 6.4 Plan de financiamiento

El capital social mínimo para formar una sociedad anónima es de \$50,000 pesos. Esto da como resultado la emisión de 50,000 acciones. Para financiar este proyecto es necesario conseguir capital de riesgo y se ha tomado la decisión de vender el 49 % de la empresa al público interesado. El 51 % restante quedará en manos de los que idearon el proyecto en un inicio (los tres principales socios).

El esquema será el siguiente:

- Las 50,000 acciones son el 100 % de la empresa.
- Cada 1 % del valor de la empresa, es decir 500 acciones, se venderá en \$10,000 pesos.
- El 49 % de la empresa son 24,500 acciones que equivaldrían a \$490,000 pesos.
- Se necesitan máximo 49 socios capitalistas que adquieran 1 % de la compañía cada uno.
- Sin embargo no se restringe la posibilidad de que un socio capitalista compre mayor porcentaje de acuerdo a sus posibilidades.
- Para darle facilidades a los socios capitalistas, se propone hacer una primera ronda con una aportación de \$5,000 pesos (0.5 %) y dos meses después otra igual.
- Las aportaciones serán puestas en una cuenta concentradora la cuál empezará a generar intereses que fortalecerán la inversión inicial.

Es conveniente abrir este proceso a capital de riesgo, porque nos ayuda a promocionar el sistema, ya que habrá más gente involucrada y comprometida con el éxito de este negocio. Además es importante resaltar que el riesgo de la inversión se diluye entre varios socios y que este esquema evita la necesidad de pedir un préstamo que no convendría al proyecto por los altos costos del servicio (tasas de interés altas).

## Conclusiones

En la actualidad la palabra Internet puede ser sinónimo de éxito o fracaso en el mundo de los negocios. Lo que es una realidad es que Internet llegó para quedarse y tenemos que aprovechar sus ventajas, sin embargo, este proyecto no puede apoyarse únicamente en esta plataforma.

En el pasado se fomentó (en lo general) una idea equivocada de cuáles debían de ser los planes de negocio exitosos en el mundo de Internet:

- Gastar mucho en publicidad (offline - fuera de Internet) para posicionar la marca
- Vender espacios en la página para que los ingresos por publicidad aseguren un flujo constante que produzca enormes ganancias

Después de algunos años, los inversionistas se empezaron a dar cuenta de que el tráfico en Internet no era el que habían esperado. Los efectos fueron desastrosos ya que las empresas habían gastado mucho en publicidad y no recibían las visitas necesarias para hacer rentable su plan de negocios. En el año 2000 las valuaciones de las empresas cayeron estrepitosamente y el financiamiento prácticamente desapareció. Sin embargo este normal periodo de depuración (que aún no termina) arrojará un sector de Internet más fortalecido. Sólo los planes de negocio más rentables tendrán el voto de confianza necesario para seguir adelante.

Desde un punto de vista crítico, las principales desventajas de desarrollar un proyecto de este tipo en México serían las siguientes:

- El tráfico de usuarios en Internet es todavía muy bajo
- La cultura de participación en general no está muy desarrollada

Pero esto se puede solucionar, ya que si la información no llega sola, hay que salir a buscarla en los lugares donde se origina. También es necesario mantener el canal de Internet abierto para que esta información sea pública y tenga una difusión más amplia.

Este proyecto tendrá éxito en la medida en la que convenga a su mercado potencial (restaurantes) sobre la necesidad de enfocarse a sus clientes. Hoy en día las empresas deben de estar dispuestas a pagar por un servicio que les proporcione información valiosa. Si estos negocios aprovechan la información para desarrollar una cultura de mejora continua, todos obtendremos mayores beneficios.

“ Las necesidades de los clientes son objetivos en movimiento. Tan pronto como uno cree haberlas satisfecho, es tiempo de empezar de nuevo con observaciones frescas. La complacencia hace vulnerables a las empresas. ”

Robert B. Tucker  
*Managing The Future*

## BIBLIOGRAFÍA

Kinnear - Taylor, *Investigación de Mercados. Un Enfoque Aplicado*, Ed. Mc Graw Hill, Tercera Edición, 1989, Colombia.

Aaker - Day, *Investigación de Mercados*, Ed. Mc Graw Hill, Tercera Edición, 1990, México.

Bonilla, *Métodos prácticos de inferencia estadística*, Ed. Trillas, 1991, México.

Picazo - Martínez Villegas, *Ingeniería de Servicios*, Ed. Mc Graw Hill, Cuarta Edición, 1991, México.

Rosander A.C. , *The Quest for Quality in Services*, Ed. Quality Press, Primera Edición, 1989, EUA.

Gates Bill, *Business at the Speed of Thought*, Ed. Warner Books, 2000, EUA.

Whiteley Richard C. , *The Customer Driven Company*, Ed. Addison Wesley, Sexta Edición, 1992, EUA.

Dunham - Smith, *Salud Organizacional*, Ed. Trillas, Segunda Edición, 1989, México.

Weston - Brigham, *Finanzas en Administración*, Ed. Interamericana, Séptima Edición, 1985, México.

Resnik Paul, *Como Dirigir una Pequeña Empresa*, Ed. Mc Graw Hill, 1995, México.

Schewe - Smith, *Mercadotecnia (Conceptos y Aplicaciones)*, Ed. Mc Graw Hill, 1991, México.

[www.toolkit.cch.com](http://www.toolkit.cch.com)

[www.dtonline.com](http://www.dtonline.com)

[www.yahoo.com](http://www.yahoo.com)

[www.baquia.com](http://www.baquia.com)

[www.members.es.tripod](http://www.members.es.tripod)

[www.geocities.com](http://www.geocities.com)