



# UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

División de Ciencias Sociales y Económico  
Administrativas

**“Desarrollo Estratégico de Nuevas Empresas en el Sector Servicios”**

TESIS

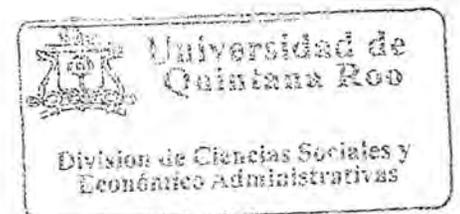
Para Obtener el Grado de  
Licenciada en Sistemas Comerciales

PRESENTA

**Yenny Guadalupe González Canul**

DIRECTOR

**DR. Edgar Alfonso Sansores Guerrero.**



Chetumal, Quintana Roo, Mayo de 2019



**UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO**  
División de Ciencias Sociales y Económico Administrativas

Título

**“Desarrollo Estratégico de Nuevas Empresas en el Sector Servicios”**

Tesis elaborada bajo la supervisión del comité del programa de Licenciatura y aprobada como requisito para obtener el grado de:

LICENCIADA EN SISTEMAS COMERCIALES  
COMITÉ DE TESIS

DIRECTOR: \_\_\_\_\_  
DR. Edgar Alfonso Sansores Guerrero

ASESOR TITULAR: \_\_\_\_\_  
DRA. Juana Edith Navarrete Marneou

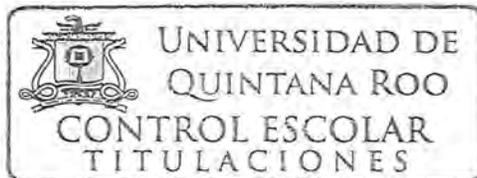
ASESOR TITULAR: \_\_\_\_\_  
LIC. Miguel Ángel Abraham Sánchez

ASESOR SUPLENTE: \_\_\_\_\_  
LIC. Karen Judith Cervantes Colli

ASESOR SUPLENTE: \_\_\_\_\_  
M.C. Julia Isabel Matus Martínez



Chetumal, Quintana Roo, Mayo de 2019



# CONTENIDO

A) PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
B) JUSTIFICACIÓN .....	9
C) OBJETIVO GENERAL .....	11
D) OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	11
E) HIPÓTESIS.....	11
CAPITULO I.- MARCO TEÓRICO .....	12
1.1- INTRODUCCIÓN.....	13
1.2.- PLAN DE NEGOCIOS.....	15
1.3.- DEFINICIÓN.....	17
1.4.- COMPONENTES.....	20
1.5.- ELEMENTOS.....	21
1.6.- MODELOS DE UN PLAN DE NEGOCIO.....	24
1.6.1.-MODELO DE STANLEY R. RICHY Y DAVID E. GUMPERT.....	25
1.6.1.1.- SUMARIO EJECUTIVO .....	26
1.6.1.2.-DESCRIPCION DEL ENTORNO Y LA COMPETENCIA.....	26
1.6.1.3.-DESCRIPCION DEL PRODUCTO O SERVICIO 1 .....	27
1.6.1.4.-ESTRATEGIAS DE MERCA .....	27
1.6.1.5.-PLANES OPERATIVOS Y DE GESTION .....	28
1.6.1.6 ESTIMACIONES ECONOMICAS Y FINANCIERAS .....	28
1.6.1.7.-ESTRATEGIAS DE SALIDA .....	29
1.6.1.8.- SINTESIS Y CONCLUSIONES .....	29
1.6.1.9.-APÉNDICES .....	29
1.6.2 MODELO DE UN PLAN DE NEGOCIO SEGÚN JACK FLEITMAN.....	30
1.6.2.1 CARACTERÍSTICAS DE LAS METAS.....	31
1.6.3 MODELO DE UN PLAN DE NEGOCIO SEGÚN EL INSTITUTO DE EMPRESAS.....	37
1.6.3.1 ESTRUCTURA DEL PLAN DE NEGOCIO .....	38
1.6.4 MODELO DE PLAN DE MARKETING DE FERRELL, HARTLINE Y LUCAS.....	45
1.6.4.1 ESTRUCTURA DE UN PLAN DE MARKETING.....	45

1.6.4.2 RESUMEN EJECUTIVO .....	47
1.6.4.3 ANÁLISIS SITUACIONAL Y DEL ENTORNO .....	48
1.6.4.4 ANÁLISIS SWOT (FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y .....	49
AMENAZAS).....	49
1.6.4.5 METAS Y OBJETIVOS DE MARKETING .....	50
1.6.4.6 ESTRATEGIAS DE MARKETING .....	51
1.6.4.7 INSTRUMENTACIONES DE MARKETING .....	52
1.6.4.8 EVALUACIÓN Y CONTROL.....	53
<b>CONCLUSIÓN .....</b>	<b>53</b>
<b>CAPITULO II.- ESTUDIO DE MERCADO.....</b>	<b>54</b>
<b>2.1.- INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>55</b>
<b>2.2.- DEFINICIÓN DEL PROYECTO .....</b>	<b>55</b>
<b>2.3.-NOMBRE COMERCIAL .....</b>	<b>56</b>
2.3.2.-SLOGAN .....	56
2.3.3.-LOGOTIPO.....	56
<b>2.4.- MISIÓN Y VISIÓN .....</b>	<b>57</b>
<b>Misión .....</b>	<b>57</b>
<b>Visión .....</b>	<b>58</b>
<b>2.5.- EMPAQUE/ENVASE/ETIQUETA Y PRESENTACIÓN.....</b>	<b>58</b>
<b>2.6.- SERVICIOS DE APOYO ADICIONALES .....</b>	<b>58</b>
<b>2.7.- DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PRODUCTO.....</b>	<b>59</b>
2.7.1.- GIRO .....	60
2.7.2.- FIGURA JURÍDICA .....	60
<b>2.8.- OBJETIVOS .....</b>	<b>61</b>
2.8.3.-MARCA .....	61
<b>2.9.- ANÁLISIS “FODA” .....</b>	<b>62</b>
<b>2.10.- ANÁLISIS DEL ENTORNO .....</b>	<b>63</b>
2.10.1.- ENTORNO ECONÓMICO .....	64
2.10.2.- ENTORNO POLÍTICO.....	68
2.10.3.- ENTORNO TECNOLÓGICO.....	69
2.10.4.- ENTORNO SOCIODEMOGRÁFICO .....	69
2.10.5.- ENTORNO SOCIAL.....	71

<b>2.11.- ANALISIS DE CINCO FUERZAS DE PORTER .....</b>	<b>71</b>
2.11.1.- AMENAZAS DE NUEVOS COMPETIDORES .....	72
2.11.2.- PODER DE NEGOCIACIONES DE LOS COMPRADORES:.....	73
2.11.3.- PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES .....	73
2.11.4.- AMENAZA DE BIENES SUSTITUTOS: .....	74
2.11.5.- DESLEAL COMPETENCIA EXISTENTE.....	75
<b>2.12.- MATRIZ BCG .....</b>	<b>75</b>
<b>2.13.- PROYECTO DE LA DEMANDA.....</b>	<b>77</b>
<b>2.14.- INGRESOS POR VENTA ANUALES.....</b>	<b>77</b>
<b>2.15.- ESTRATEGIAS .....</b>	<b>78</b>
2.15.1.- PRODUCTO: .....	79
2.15.1.1.-TIPO DE ELASTICIDAD DEL PRODUCTO .....	89
2.15.2.- PROMOCION: .....	90
2.15.2.1.- MATERIALES DE PUBLICIDAD.....	90
2.15.2.2.- ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN DE VENTAS.....	91
2.15.3.- PLAZA:.....	93
2.15.3.1.- UBICACIÓN.....	93
2.15.4.- PROVEEDORES .....	99
<b>2.16.- TIPO DE CANAL DE DISTRIBUCIÓN .....</b>	<b>101</b>
2.16.1.-TIPO DE DISTRIBUCIÓN (EXCLUSIVA, INTENSIVA O SELECTIVA) .....	101
2.16.2.- LOGÍSTICA.....	101
<b>2.17.-PREPARACIÓN DE LOS INGREDIENTES Y PRODUCTOS PARA EL MENÚ.....</b>	<b>104</b>
2.17.1.- A LA HORA DEL PEDIDO.....	105
<b>2.18.-PRECIO: .....</b>	<b>107</b>
<b>2.19.- PLAN DE MEDIOS .....</b>	<b>109</b>
2.19.1.-OBJETIVO DE LA PROMOCIÓN.....	109
2.19.2.- PRESTACIÓN DE SERVICIO O BIENES A PRODUCIR.....	114
<b>CAPITULO III.- ESTUDIO FINANCIERO .....</b>	<b>119</b>
<b>3.1.- INTRODUCCION.....</b>	<b>120</b>
3.1.1.- INVERSION FIJA .....	120
3.1.2.- DETREMINACION DE COSTOS YA GASTOS. ....	125
3.1.3.- PUNTO DE EQUILIBRIO.....	126

**ANEXO..... 128**  
**BIBLIOGRAFÍA ..... 132**

## **A) PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Actualmente resulta importante contar con un plan de negocios antes de decidir emprender. Para algunos empresarios, este plan puede constar de un simple documento formal donde se plasman las ideas generales de un proyecto lucrativo, el cual puede ser muy costoso en llevarlo a cabo. Sin embargo, vivimos en una generación diferente donde la competitividad a nivel mundial afecta directamente el mercado, pero sobre todo a aquellas empresas que no cuentan con las herramientas necesarias de planeación a corto, mediano y largo plazo; así mismo los beneficios que generen recursos para nuevos productos o servicios en el mercado.

Ahora, es notorio encontrarse con empresas de servicios que no cuentan con un plan de negocios, como son: fondas, restaurantes, comida rápida y preparada de bebidas. Por lo general, la gran mayoría de estos negocios no permanecen más de un año y terminan cerrando debido a la crisis económica y a la falta de estrategias para un plan de negocio viable.

Por lo general al emprender un negocio, las personas lo hacen por un pensamiento ambiguo sin tener previamente el conocimiento de un estudio de Mercado o un Plan de Negocios previamente elaborado, además de que no se conoce la importancia que implica crear publicidad, el análisis de competencia, las factibilidades, las proyecciones de mercadeo, entre otros factores importantes. Es por eso que la mayoría de los negocios fracasan, adicionalmente a qué no se muestran sólidas ante la competencia de empresas ya consolidadas a nivel estatal y nacional.

De igual manera, no sé cuenta con un diseño único que distinga el negocio, y posiblemente no sé ha tenido cambios en estructura, ambientalización, mobiliario y equipo en generaciones.

La gran mayoría de las ocasiones se inicia un negocio por herencia familiar, por oportunidad, e incluso por la popularidad dentro del mercado. El riesgo

del fracaso la mayoría de las veces es por no implementar estrategias de innovación, marketing y merchandasing, por tal motivo lleva a un estado crítico en los negocios nuevos, los empresarios deben considerar tener un plan de negocio antes de emprender y no iniciar un negocio guiados por la intuición personal y muchas veces emocional.

La competencia entre restaurantes en la ciudad de Chetumal se fundamenta principalmente el giro del negocio, la rentabilidad, la competitividad, la ubicación, los factores económicos, la imagen empresarial, sus recursos, sus capacidades y los productos o servicios a ofrecer.

La planeación es importante ya que debe satisfacer o aprovechar la oportunidad para crear un negocio aprovechando las ventajas competitivas en segundo término tenemos la innovación que consolida un negocio.

Es un error para los empresarios no consideran el plan de negocio como herramienta alternativa, pues ayuda a obtener mejor rendimiento económico, a alcanzar un conocimiento más amplio en el mercado competitivo de servicio de restaurantes y puede evitar las problemáticas de riesgo a fracasar. Cada día, la tecnología avanza, facilitando el acceso a la información para investigar las nuevas tendencias y estrategias competitivas en el mercado.

En la venta de mariscos existen normatividades que respetar acerca del producto que se consumirá. Por otra parte, el cliente es consciente de ello, además que la ciudad tiene varios restaurantes y los consumidores identifican preferencias de consumo, el intentar llamar su atención implica implementar cambios constantes del producto en mariscos y el servicio al cliente. Los medios de comunicación son muy representativos para los consumidores al igual que los medios virales electrónicos. El uso de la tecnología permite aplicar herramientas de análisis del mercado como el

benchmarking, el cual consiste en una comparación de estrategias de la competencia para innovarlas y crear nuevas estrategias de mercado.

Los platillos elaborados con mariscos son considerados, en gran parte de Quintana Roo, como parte de la gastronomía local. Existen restaurantes que brindan un servicio de calidad lo que fomenta el consumo de mariscos con la restricción de no existir una gran variedad de proveedores. Esto ocasiona mayor demanda a un solo negocio denominado “La Popular”. En fechas como abril, mayo, y junio su actividad de venta de mariscos se encuentra en un precio muy elevado, debido que hay gran demanda y escasas de producto, provocando que la economía del sector restaurantero no persiga su desarrollo competitivo, ya que el monopolio de la popular hace que los precios tiendan hacer demasiado variables para los demás negocios del mercado.

Es necesario que el sector restaurantero le de interés a determinar las posibles estrategias competitivas para crear un plan negocio de calidad y lograr estar preparados en temporada alta para dar el mejor servicio y consumo al cliente.

Por ello, las empresas de restaurantes deben de contar con un estudio de mercado previo antes de iniciar cualquier tipo de negocio para mantenerse a nivel de la competencia no solo buscar competir si no sobre salir y ser diferente.

La empresa “La Perla Negra” dedicada a la venta de mariscos, llevará a cabo la realización de un plan de negocios antes de su apertura. Durante el presente trabajo se describirán los puntos más importantes del proyecto y las estrategias que se pretenden implementar para establecerse en el mercado competitivo y lograr con éxito un servicio y consumo de calidad para el cliente.

La planificación de negocio restaurantero es fundamental ya que de esta manera se plasmará las herramientas necesarias para que funcionen dentro del mercado potencial.

## **B) JUSTIFICACIÓN**

Actualmente existen 55 restaurantes que ofrecen un servicio de calidad de gastronomía, que va desde los mariscos de especies únicas de la región hasta de los platillos típicos de la zona. Pero no existen lugares especializados que presten un servicio de calidad para toda la familia, tanto interno como externamente.

El restaurante de mariscos “La Perla Negra” pretende ofrecer a los clientes una mayor comodidad para toda la familia, experiencia inolvidable, un ambiente agradable y cálido, considerando las estrategias de la conducta del consumidor para penetrar en la mente del consumidor y lograr convertirlo en clientes fieles al negocio.

“En la fundación de una empresa se ponen las esperanzas y las ambiciones de sus organizadores y, en la mayoría de los casos un capital ganado con mucho trabajo. A pesar de esto, la fundación de nuevas empresas es, muchas veces, un fracaso económico. Unas fracasan por completo y otras producen pérdidas, que aunque grandes, no acaban en quiebra. Gran parte de estas pérdidas podrían evitarse, porque proceder de la falta de conocimiento para organizar y dirigir la empresa”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> William B. Correl, Biblioteca de negocios modernos, UTEHA, México, 1948, p. 1

Los empresarios no consideran una herramienta útil el realizar un plan de negocio para su desarrollar competitividad en el mercado, pero en la creación del negocio competitivo se tendrá que implementar dichas herramientas, es necesario analizar serie de interrogantes que harán desarrollar la estrategia, ¿Qué hacer?, ¿Cómo hacerlo?, ¿Qué venderá?, ¿A quién lo venderá?, ¿Dónde hacerlo?, ¿Quién lo va hacer? Y ¿Cuándo hacerlo?

El tiempo que se pretende alcanzar las actividades es a corto, mediano y largo plazo.

La importancia que tiene un plan de negocios para las empresas de nueva creación es el proceso que debe de tomar, así mimos las decisiones que realizará, para ver con claridad en donde se quiere ver en el futuro.

Mediante el transcurso del trabajo se pretende observar a los consumidores, de este modo se obtendrá la información necesaria logrando orientar y desarrollar de manera eficiente un plan de negocio.

De la misma manera se creará alternativas de innovación y aplicación de tecnologías para mejorar los beneficios basados en el marketing y merchandising, con la intensión de que el negocio reciba grandes beneficios como son: mayor aceptación en el mercado y lograr mejores ventas.

Utilizando dichas herramientas facilitará la administración de técnicas comerciales que permiten presentar al posible comprador (comprador potencial) el producto o servicio (que se requiere vender) en las mejores condiciones materiales y psicológicas, lo cual, ayudará a la competitividad del restaurante en comparación con los establecimientos que se encuentran en los mercados, obteniendo mayor economía en el negocio.

### **C) OBJETIVO GENERAL**

Aplicar la planeación estratégica para el desarrollo de ventajas competitivas de empresas de servicio en específico el restaurante “La Perla Negra” que se establecerá en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo.

### **D) OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar la demanda potencial y real para la empresa estudiada.
- Determinar la factibilidad técnica para el crecimiento de la empresa objeto de estudio.
- Desarrollar ventajas competitivas para el plan de desarrollo de la empresa “La Perla Negra”.
- Evaluar el impacto financiero del crecimiento del restaurante estudiado.

### **E) HIPÓTESIS**

Es complejo desarrollar ventajas competitivas en el restaurante “La Perla Negra”, ya que existe un monopolio por parte de la competencia “El Mero Mero”.

## **CAPITULO I.- MARCO TEÓRICO**

## 1.1- INTRODUCCIÓN

Las pequeñas empresas como los restaurantes hoy en día buscan algo que les ayude a mejorar la competitividad, productividad y calidad de servicio. El estudio de mercado y el conocimiento profesional llevan a un plan de negocios a lograr con calidad y efectividad el éxito.

Las estrategias que se realizarán estarán basadas en la información metodológica de autores acerca de la administración del negocio:

“Un plan de negocios como un documento escrito que establece la idea básica que subyace en un negocio y determina también los aspectos o consideraciones que tienen que ver con su inicio. Para los negocios nuevos, un plan de negocios posee 4 objetivos básicos:

Identificar la naturaleza y contexto que representa una oportunidad de negocios.

¿Por qué existe tal oportunidad?

- Presentar el enfoque que se pretende tomar para desarrollar la oportunidad.
- Identificar los factores que más probabilidades tengan para determinar si se tendrá éxito
- Servir como herramienta para captar recursos para el Financiamiento.

En lo fundamental la preparación de un plan de negocios es un proceso continuo y sólo en segundo término el medio para llegar a un producto o resultado final” (Longeneckeret & Moore, 2001, pág. 121)

La finalidad de los planes, es hacer posible el cumplimiento de los objetivos. Estos son la expresión concreta del objeto que persigue una empresa, es

decir, lo que se propone hacer y lo que se piensa obtener con esta acción. (Rodríguez, 2001)

La ubicación del restaurante se pretende establecer en la colonia “Siankan”, en la ciudad de Chetumal Quintana Roo. Se ha observado que en dicha colonia no se cuenta con servicios restauranteros y mucho menos de restaurante de venta de mariscos, por lo tanto, es una oportunidad valiosa para emprender.

Para los negocios locales se necesita hoy en día estrategias de innovación, para responder a los cambios y expectativas de los clientes; por ello se proyectará el plan de negocio de la marisquería, en base a unas estrategias óptimas que ayuden a elaborar un análisis sobre el modo en que se piensa administrar, operar, y por consiguiente llegar a cumplir con la misión de la empresa.

Se pretende hacer un análisis de la organización interna como también aspectos externos; sin duda debemos dar hincapié a la importancia de planear, ya que de ello puede significar el éxito de un negocio ya sea pequeño o grande. Por ello mediante la observación en el lugar antes mencionado, se analizará cómo se pretende distribuir el producto y sobre todo en que en que nos basaremos para marcar la diferencia e incrementar el porcentaje de clientes, teniendo en cuenta que cada giro de negocio tiene un tratamiento personalizado en lo que respecta la aplicación de las estrategias de merchandising.

Se busca elaborar el plan de negocios en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo como un restaurante 2 en 1. La marisquería tendrá dos estrategias:

- 1.- Comida para llevar
- 2.- Restaurante para toda la familia.

## 1.2.- PLAN DE NEGOCIOS

El plan de negocio busca alcanzar las metas, contar con mejor conocimiento en el mercado, ser competitivo para las grandes empresas, buscando mejor rendimiento para su rentabilidad con gran crecimiento y asimismo reducir el margen de error.

Un plan de negocio es una guía para el emprendedor o empresario. Se trata de un documento donde se describe un negocio, se analiza la situación del mercado (Gardey, 2009)

Este proyecto es un plan de negocio para el desarrollo de la empresa “La Perla Negra” brindando servicio de alimentos de mariscos, de tal manera que logre llegar a tener una visión detallada de la organización y entender la importancia para aplicar estrategias que permitan mejorar el rendimiento y productividad de las mismas. El plan de negocios es el documento fundamental que permitirá al emprendedor.

Borello, (2000) Define al plan de negocios como “un instrumento sobre el que se apoya un proceso de planificación sistemático y eficaz”.

Incluyendo un análisis del mercado, del sector y de la competencia, el plan desarrollado por la empresa para incursionar en el mercado con un producto o servicio, una estrategia y un tipo de organización proyectando esta visión de conjunto a corto plazo, a través de la cuantificación de las cifras que permiten determinar el nivel de atractivo económico del negocio y la factibilidad financiera de la iniciativa y a largo plazo, mediante la definición de una visión empresarial clara y coherente.

En realidad, el plan de negocios se considera crear estrategias innovadoras para la apertura de una empresa, no hay un solo formato o fórmula que pueda garantizar el éxito, hay directrices que puede seguir un empresario potencial en la preparación de su plan. La mayoría de los planes de negocios muestra similitudes considerables en su contenido básico.

Según Longenecker, Moore, Petty, & Palich,(2010), El Bosquejo del plan de negocios debe contener:

- Portada
- Contenido
- Resumen Ejecutivo
- Declaración de Misión y Visión
- Panorama General de la Compañía.
- Plan de Productos o Servicios
- Plan de Mercadotecnia
- Plan de Administración
- Plan de Operaciones
- Plan Financiero
- Apéndice de documentos de apoyo

Cuando se emprende a la realización de un plan de negocios es importante cuestionarse sobre las necesidades que hay y se pretenden seguir, enseguida se ha puesto una relación de preguntas para poder hacer un análisis en cuando a la creación del negocio:

- ¿Cuál es la naturaleza y actividad básica del negocio?
- ¿Cuándo y dónde comenzó la idea del plan de negocio?
- ¿Qué se ha logrado hasta la fecha?

- ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?
- ¿Cuál es su producto o servicio principal?
- ¿A Qué clientes sirve?
- ¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa?
- ¿Cuál es el estado económico actual?
- ¿Cuál es la forma de organización de la empresa?

### **1.3.- DEFINICIÓN**

Un plan de negocio es la información básica necesaria para planificar una nueva Actividad empresarial, un nuevo producto o un nuevo servicio. Antes de lanzarnos a un negocio nuevo, es conveniente meditarlo de manera organizada, y el plan de negocio constituye una herramienta adecuada para ello (Ajenjo, 2000)

Longenecker, Moore, Petty, & Palich, (2010, pág 121) Definen un plan de negocio como “un documento escrito que establece la idea básica que subyace en un negocio”. En lo fundamental la preparación de un plan de negocio es un proceso continuo y solo en segundos término el medio para llegar a un producto o resultado final.

Determina también los aspectos o consideraciones que tiene que ver con su inicio.

Para los negocios nuevos, un plan de negocio posee cuatro objetivos básicos:

Identificar la naturaleza y contexto que representa una oportunidad de negocio ¿Porque existe tal oportunidad?

Presentar el enfoque que se pretende tomar para desarrollar la oportunidad.

Identificar los factores que más probabilidades tengan que determinar si se tendrá éxito.

Servir como herramienta para captar recursos para el financiamiento.

Lambing y Kuehl (1998, p.136), Un plan de negocio es un documento amplio que ayuda al empresario a analizar el mercado y planear la estrategia del negocio.

Para (Stutely, 2000), un plan estratégico de negocio es aquel plan que expone el método llevar a cabo cierta actividad en cierto periodo en el futuro.

(Stutely 2000), menciona que un plan de negocios “expone un método para llevar a cabo cierta actividad en cierto periodo en el futuro “pudiéndose realizar en cualquier actividad y en cualquier periodo de tiempo.

Los principales objetivos de un negocio son:

La expresión formal de un proceso de planeación.

Una petición de financiamiento.

Un esquema para ser aprobado.

Una herramienta para la administración operativa.

(Stutely, 2000). Es necesario formular 10 pasos para un éxito estratégico de negocios:

Inicio: ¿Qué piensa? ¿Por qué?

1.-Definir las actividades del negocio.

- 2.- Definir la situación actual del negocio.
- 3.- Definir las condiciones externas del mercado, la competencia que enfrenta y el posicionamiento de mercado.
4. posicionamiento de mercado.
5. Definir los objetivos que lo animan.
6. Realizar una estrategia para lograr los objetivos lo animan.
7. Identificar riesgos y oportunidades.
8. Generar estrategias para restringir los riesgos y explotar las oportunidades.
9. Depurar las estrategias hasta transformarlas en planes de trabajo.
10. Proyectar los costos, ingresos y el flujo de efectivo.
11. Finalizar los planes.

Kotler y Armstrong (2001), las empresas suelen preparar planes anuales, planes a largo plazo y planes estratégicos. Los planes anuales y largo plazo se ocupan de los negocios actuales de la empresa y de cómo mantenerlos en marcha.

La planeación estratégica es el proceso de crear y mantener una coherencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades de marketing cambiantes. Prepara el escenario para el resto de la planeación en el negocio, e implica definir una misión clara para la empresa, establecer objetivos de apoyos, diseñar una cartera de negocios sólida y coordinar estrategias funcionales.

Pérez-Sandi (2002), menciona en su libro *Del Ocio del Negocio: preguntas y retos iniciar un Negocio*; “plan de negocios es poder realizar sus actividades y cuantificarlas, a través de aspectos de administración, mercadotecnia, operación y finanzas, con metas identificadas que se convierten en objetivos.

## 1.4.- COMPONENTES

Un plan de negocio debe plantear las estrategias del negocio para alcanzar los objetivos, las metas, los elementos claves que debe contener una misión para la empresa:

### Misión

Misión es la razón de ser de una organización, como el grado que requiera la excelencia la facultad o el poder que se le es dado a una o varias personas para realizar cierto deber o encargo. Conocer que hacer por la organización del negocio tener un alcance de liderazgo competitivo. Contiene cuatro elementos

¿Qué hacemos?	¿Qué?
¿A quién sirve?	¿A quién?
¿Cómo lo hacemos?	¿Cómo?
¿Por qué lo hacemos?	¿Para qué?

**Fuente:** Elaboración propia. Tabla.-1

### Visión

La visión describe el estado deseado en el futuro provee directamente a la organización de la empresa como quiere ser vista en el futuro, como pretende lograr, debe responder a tres componentes.

¿Qué queremos llegar a ser?
¿Qué cambios pretende?
¿Qué generará?

**Fuente:** Elaboración propia. Tabla.-2

Para Fred (2016), la misión y visión pueden ser consideradas como el corazón del negocio, respondiendo a las necesidades de una sociedad. La calidad de planificar los pasos a seguir de plan de negocio estar preparados como interna y externa buscando un mayor alcance conocer las debilidades y la fortaleza en cada área del negocio, plasmado las estrategias y los objetivos de la empresa describiendo la filosofía de negocio que desea brindar a los consumidores tener en claro la misión y visión del empresario para dirigirse a su meta.

### 1.5.- ELEMENTOS

El estudio de mercado utiliza diferentes tipos de elementos en un plan de negocio, existen diferentes pasos de elementos donde cada uno especifica su formato que quiere transmitir al lector para poder garantizar el éxito. Estos elementos felicita+n el análisis de datos para conocerte mejor como empresa potencial.

Longenecker, Moore y Petty, (2010). Plan de negocio

Portada.
Contenido.
Resumen ejecutivo.
Declaración de misión y visión.
Panorama general de la compañía.

Plan de productos o servicios.
Plan de mercadotecnia.
Plan de administración.
Plan de operaciones.
Plan financiero.
Apéndice de documentos de apoyo.

Fuente: Elaboración propia. Tabla.-3

La portada de la primera página del plan de negocio y contiene información mencionada en detalle se muestran las siguientes.

➤ **Portada**

1. Nombre de la compañía, dirección, número telefónico, número de fax y dirección electrónica.
2. Logotipo de la compañía, si lo hay
3. Nombres, puestos, dirección y número de teléfono de los propietarios y ejecutivos.
4. Fechas en que se emite el plan de negocio.
5. Número de la copia, llevar un control de cuantos ejemplares están en circulación.
6. Libro de administración para las pequeñas empresas. (Imagen) elementos ejecutivos, misión y vicio, plan.
7. Nombre de la persona que lo preparo.

➤ **Contenido**

El contenido ofrece un listado de índice de las partes que contiene un plan de negocio.

➤ **Resumen ejecutivo**

Es determinante para captar la atención del inversionista de un minuto. El resumen ejecutivo viene al principio del plan de negocio, así mismo se escribe al final del proceso.

➤ **Declaración de visión y misión**

Describe la estrategia que se pretende seguir y la filosofía de negocio para convertir en realidad la visión de un empresario.

➤ **Visión panorámica de la compañía**

El cuerpo principal del plan de negocios comienza con una breve descripción de la empresa, si existe. Esta sección informa al lector del tipo de negocio que se propone, los objetivos de la empresa. Los aspectos legales relativos a la forma de organización.

➤ **Plan de productos o servicios**

Estudia a los productos o servicios que se ofrecerá a los clientes.

➤ **Plan de mercadotecnia**

Identifica los beneficios para el usuario y el tiempo de mercado que existe, se ofrece descuento al producto o servicio a brindar.

Debe despertar el interés del consumo al mostrar que existe un mercado, teniendo en cuenta a los clientes ellos decidirán la compra final.

➤ **Plan de administración**

Un buen equipo de administración es fundamental para la empresa. Debe contar la estructura organizacional, bien estructurado, expertos financieros, mercadotecnia.

➤ **Plan de operaciones**

La forma de fabricación de un producto o de servicio.

➤ **Plan de financiero**

Incluye el análisis de los balances, estados de resultado y estados de flujo de ejecutivo anuales para cinco años.

➤ **Apertura de documentos de apoyo**

Fotografías de los productos, instalaciones y edificios.

## **1.6.- MODELOS DE UN PLAN DE NEGOCIO**

El modelo de un plan de negocio tiene diferentes herramientas estratégicas que debe ser evaluado por la empresa permitiendo medir a futuro, siendo más eficaz en el mercado determinando como utilizar sus propias características para aprovechar tales oportunidades.

El modelo de plan debe considerar todas las etapas como internar y externas con base al estudio recopilado por la empresa, identificando oportunidades de éxito. Existen diferentes formas de analizar ligado a muchos factores uno toma la responsabilidad sobre cuál será el correcto para su evaluación.

Rendón (2014). Considera 10 herramientas para un modelo de plan de negocio.

- 1.- Descripción del negocio;
- 2.- Portafolio de productos o servicios;
- 3.- Mercado;
- 4.- Análisis de la competencia;
- 5.- Procesos y procedimientos de operación;
- 6.- Organización y el personal estratégico;
- 7.- Aspectos económicos y financieros;
- 8.- Principales riesgos y estrategias de salida;
- 9.- Sistema del seguimiento de la gestión;
- 10.- Documentos de apoyo y anexo.

Existen diferentes elementos ligados para completar el modelo de un plan de negocio para llevar a la empresa al éxito, es necesario que los empresarios cuenten con ello, ya que corren el riesgo de no llegar a las metas deseadas.

#### **1.6.1.-MODELO DE STANLEY R. RICH Y DAVID E. GUMPERT**

A partir de su experiencia en el MIT Enterprise Forum Stanley R. Rich y David E.

Gumpert, identificaron las características de un plan de negocios que elevan la

Probabilidad de recibir fondos de un inversionista (Justin G. Longenecker, 2001).

Entre sus principales características tiene que el plan no debe ser demasiado largo o enciclopédico en sus detalles y los que a continuación se enlistan:

Se debe arreglar apropiadamente con un resumen ejecutivo, contenido y Capítulos en el orden correcto.



Debe tener una longitud correcta y una apariencia nítida.



Debe presentar una evidencia firme de la fácil comercialización del producto O servicio



Debe incluir una justificación financiera de los medios seleccionados para vender los productos o servicios.



Debe sugerir una “clasificación” global tan alta como sea posible del desarrollo del producto y del refinanciamiento del equipo administrativo.



Debe mostrar que los inversionistas pueden recuperar su inversión de tres a siete años, con un incremento apropiado de su capital.

#### **1.6.1.1.- SUMARIO EJECUTIVO**

Constituye un breve resumen (en torno a un 5% de la extensión del plan completo), escrito en lenguaje llano y fácil de comprender, del contenido del plan. Está destinado al nivel de responsabilidad ejecutiva de la organización, que puede dedicar poco tiempo a la lectura del plan, y que no necesariamente dispone de los conocimientos técnicos necesarios para comprender la totalidad del mismo. Aquí deberán describirse los objetivos, los condicionamientos, el mercado, el equipo de trabajo, el producto o servicio, las estrategias y los datos económicos y financieros correspondientes.

#### **1.6.1.2.-DESCRIPCION DEL ENTORNO Y LA COMPETENCIA**

En este apartado se reseñarán los razonamientos que inducen a pensar que existe una oportunidad de negocio y sobre qué hechos se fundamenta. En concreto, se describirá:

- a) La situación actual del mercado.
- b) El número e importancia de los competidores.
- c) Las barreras de entrada y salida.
- d) Las características del cliente.

### **1.6 .1.3.-DESCRIPCION DEL PRODUCTO O SERVICIO**

Aquí se describe el negocio, producto o servicio que se pretende crear y comercializar, incluyendo:

- a) Características generales.
- b) Diferencias con productos o servicios comparables de la competencia.
- c) Capacidad de evolucionar con el tiempo o capacidad para dar lugar a una familia de productos o servicios.
- d) Factores que pueden sumar o restar atractivo al producto.
- e) Sinergia con otras empresas, productos o servicios.

### **1.6.1.4.-ESTRATEGIAS DE MERCA**

Se trata de describir la estrategia de mercado propuesta para dar salida al negocio producto o servicio, incluyendo:

- a) Estrategia de búsqueda de oportunidades
- b) Canales de distribución

- c) Forma de comercialización
- d) Promoción y publicidad

#### **1.6.1.5.-PLANES OPERATIVOS Y DE GESTION**

En esta sección se especifica la información de interés acerca del modelo de gestión a utilizar para poner en marcha la actividad, o desarrollar el producto o servicio, incluyendo:

- a) Recursos humanos necesarios, y calificación de los mismos
- b) Recursos materiales necesarios
- c) Actividades a subcontratar y subproductos a adquirir
- d) Política de gestión

#### **1.6.1.6 ESTIMACIONES ECONOMICAS Y FINANCIERAS**

Se incluyen en este espacio toda la información de interés a evaluar la inversión necesaria, los costes previstos, los ingresos esperados, el margen resultante y el beneficio consecuente, indicando claramente cuál es el plazo temporal para todo ello. En concreto, se contemplará:

- A) Hipótesis de trabajo utilizadas para las estimaciones económicas
- B) Costo de poner en marcha la actividad
- C) Costo del primer producto o servicio
- D) Costo de productos o servicios adicionales
- E) Costo de operación
- F) Ingresos esperados

- G) Para los siguientes años, flujos de caja, margen y beneficios previstos
- H) Plan de financiamiento, incluyendo amortización.

#### **1.6.1.7.-ESTRATEGIAS DE SALIDA**

Esta sección hace referencia a por si algo sale mal, es cada vez más frecuente que en los planes de negocio se incluya un apartado que describa una estrategia de salida del mercado razonable. Esta estrategia no solo sirve para casos de desastre, sino que también puede apuntar actuaciones orientadas al momento en que la empresa, bien o servicio ya está listo para ser comercializado, y puede ser un buen momento para vender el negocio, a una empresa de mayor volumen, transferir los derechos, etc.

#### **1.6.1.8.- SINTESIS Y CONCLUSIONES**

Para terminar, se hace un resumen de las características que justifican abordar el riesgo de la nueva empresa, producto o servicio, abundando en las razones de por qué la nueva actividad es única, o tiene mejores oportunidades que la competencia.

#### **1.6.1.9.-APÉNDICES**

Se incluirá aquí toda la información adicional que puede ser de interés, tal y como planos y fotos del producto, recortes de prensa, informes realizados, información relativa a la competencia, etc.

Como se mencionó anteriormente, cualquier formato de un modelo de negocios es válido en tanto y en cuanto sea capaz de transmitir de la manera más clara y objetiva, los razonamientos que se esconden detrás de la comercialización del nuevo producto o servicio.

Se enfoca a establecer un índice del plan que puede servir de base.

### **1.6.2 MODELO DE UN PLAN DE NEGOCIO SEGÚN JACK FLEITMAN**

Jack Fleitman menciona que antes de empezar el plan de negocio debemos tomar en cuenta los siguientes dos puntos:

Cumplir con los siguientes requisitos para realizar un plan de negocio:

1. Definir diferentes etapas que nos ayuden a medir los resultados.
2. Establecer metas a corto y mediano plazos.
3. Definir los resultados finales esperados.
4. Establecer criterios de medición para conocer con certeza los logros.
5. Identificar posibles oportunidades para aprovecharlas en su aplicación.
6. Involucrar a los ejecutivos.
7. Contar con un responsable para su aplicación.
8. rever dificultades que pueda presentarse, así como sus posibles medidas correctivas.
9. Ser claro conciso e informativo.

### **1.6.2.1 CARACTERÍSTICAS DE LAS METAS.**

Las metas son indispensables para definir el rumbo a seguir y evaluar si el camino correcto o hay que corregirlo.

Las características más importantes que deben tener las metas son:

1. Tomar en cuenta fines y medios.
2. Ser cuantitativas y medibles.
3. Ser concretas, realistas y congruentes.
4. Tener un tiempo definido para su logro.
5. Que las fijen los participantes.
6. Estar por escrito.
7. Metas individuales relacionadas con las del grupo.

Según Jack Fleitman los elementos que debe tener el plan de negocios deben contener:

#### 1.- Introducción.

En la introducción se debe mencionar el giro de la empresa y las características del plan de negocio.

#### 2.- Antecedentes de la empresa.

En este punto se deberá indicar la antigüedad de la empresa, el acta constitutiva, apoderados legales, detalles de la historia, evolución y actividades sobresalientes, información general de los accionistas y del consejo de administración, datos relevantes sobre la administración, consejeros y asesores de la empresa, estructura de capital legal y fortalezas y debilidades en lo general.

### 3.- Misión.

La misión pretende describir que es lo que quiere hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es la razón por la cual existe la empresa, brinda sentido y orientación a las actividades de la misma, es lo que se debe realizar para alcanzar la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, así como la de la comunidad en general.

La misión debe ser la base para que las acciones del personal avancen hacia la misma dirección, por lo que debe ser precisa, amplia, motivadora y convincente.

### 4.- Objetivos.

Se deben mencionar los objetivos generales y específicos a corto, mediano y largo plazo en relación a todas las áreas de la empresa como lo son: ventas, compras, finanzas, inventarios, personal, producción, utilidades y crecimiento.

### 5.- Ubicación e Instalaciones.

En este apartado se debe mencionar la ubicación geográfica de la empresa, el tipo de instalaciones y características del lugar donde se encuentra ubicada, superficie del lugar, planos de distribución, mostrar espacios para los planes de crecimiento y expansión.

### 6.- Situación del mercado.

Es esencial conocer el mercado al cual nuestra empresa pertenece por lo que se deberá realizar un análisis del mercado buscando las características

principales y la composición del mercado es decir conocer a nuestros competidores. Dentro del análisis de mercado se deberá buscar las estrategias de mercado para crecer en él, los factores que afectan al mercado, información sobre la demanda de los clientes, la oferta de los competidores, así como los mercados no explotados y la capacidad de nuestra empresa de penetración en estos mercados. La información se deberá respaldar con porcentajes de participación de los competidores.

#### 7.- Productos y servicios.

El autor menciona en este apartado que es primordial mencionar los servicios que ofrece la empresa para realizar un análisis de aceptación en el mercado. Igualmente se deberá realizar una comparación con la competencia en base a la calidad, aspectos económicos y penetración en el mercado de nuestro producto o servicio para obtener las ventajas competitivas sobre las ya existentes.

#### 8.- Ventas.

El plan de negocio debe contener una relación de los clientes más importantes, que tanto depende la empresa de ciertos clientes, que tan leales son los clientes y como se puede afectar su lealtad. Un punto importante a describir es la manera en que se va a ampliar la cartera de clientes. Se deberá realizar un comparativo de las ventas en los últimos cinco años y las posibles razones de este comportamiento.

#### 9.- Mercadotecnia.

El plan de mercadotecnia se deberá realizar planteando los objetivos, estrategias para fortalecer la imagen y las ventas de la empresa. Se deberá

buscar una campaña publicitaria acorde de las necesidades de la empresa tomando en cuenta los costos.

#### 10.- Competidores principales.

Se recomienda realizar un análisis de la competencia tomando en sus características principales. También se deberá realizar un análisis de satisfacción de los clientes comparados con la competencia. Un cuadro comparativo de ventajas y desventajas en base a los competidores nos ayudara a conocer nuestras fortalezas y debilidades. De igual manera nos permitirá saber quiénes son los competidores más importantes.

#### 11.- Directivos.

Este apartado deberá incluir los nombres de los directivos, sus logros, calidad en su trabajo, capacidad para desarrollar a la empresa, el conocimiento del giro de la empresa, entre otros.

#### 12.- Personal de confianza y sindicalizado.

Se deberá mencionar la coherencia entre la cantidad y la calidad del personal, las condiciones laborales importantes del contrato colectivo de trabajo, como están distribuidos las funciones y las responsabilidades en la empresa, así como el monto total de la nómina mensual. Se deberá señalar la estructura y antigüedad del personal, de manera más formal, presentar un organigrama. Si hubiese la necesidad de contratar personal, indicar las razones y el perfil indicado para ese puesto.

### 13.- Asesores externos.

Los asesores externos pueden ser: abogados laborales, fiscales, mercantiles, contadores, financieros, entre otros especialistas. Se deberá agregar en este apartado el tipo de consultaría y contratos.

### 14.- Compras.

Mencionar cuales son las fuentes principales de suministros y los principales proveedores.

### 15.- Inventarios.

Tomar en cuenta los niveles de existencia en el almacén, los niveles óptimos de inventarios, rotación de existencia, valor de los inventarios, entre otros.

### 16.- Operación y producción

El plan de operación y producción deberá contener la descripción de las construcciones e instalaciones, capacidad para responder en caso de aumento de demanda, capacidad instalada y ocupada, estructura de costos de producción y operación. Mencionar los presupuestos y los programas de mantenimiento preventivo y correctivo.

### 17.-Planes programas y presupuestos.

En este apartado se incluye el plan de inversiones, el cual incluye la justificación y el respaldo de estas inversiones, el presupuesto anual total por áreas y el programa de trabajo anual por áreas.

## 18.- Contabilidad y finanzas.

Debemos realizar en este apartado un recopilado de la cantidad de recursos financieros que se necesitan para implantar el plan de negocio. De qué manera se van a obtener estos recursos financieros. Realizar un análisis del punto de equilibrio, tablas comparativas de ingresos y egresos, costos y gastos, utilidades brutas y netas de los últimos tres años de operación de la empresa. Tomar en cuenta la estructura de costos generales de la empresa, indicadores y razones financieras. Describir las inversiones en valores e inmuebles, márgenes de utilidad, rentabilidad económica y financiera. Requerir informes acerca de instituciones financieras de las cuales se puedan obtener créditos para saber en qué condiciones se deberán realizar estos. Realizar un análisis del capital contable, pagado y social de la empresa. De igual manera hacer mención de los activos y su valor.

En el caso de estados financieros se deberán mostrar los dictaminados en los últimos tres años y los proyectados de 3 a 5 años así como el balance general y el flujo de efectivo anual (junto con el comparativo de los últimos tres años).

## 19.- Crédito y Cobranza.

Se deberá realizar un análisis de solvencia y liquidez de los clientes. Mencionar la política de créditos a corto, mediano y largo plazo.

## 20.- Sistemas de información, informática y tecnología.

Nombrar las características de los sistemas de información, de los sistemas automatizados y el tipo de informe que se presenta y su contenido. Señalar los conocimientos que se tengan acerca del uso de tecnologías y los planes para su adquisición.

#### 21.- Contratos y oportunidades de negocios nuevos.

En este punto corresponde mencionar los contratos de arrendamiento existentes.

También se debe tomar en cuenta que es importante contar con otras opciones para mejorar el negocio, las asociaciones estratégicas con otras empresas competidoras o complementarias es una buena opción.

#### 22.- Conclusiones.

Finalmente se deberá realizar un análisis general de la situación actual, es decir los factores políticos, sociales, económicos y legales que pueden influir en nuestro plan de negocio. Tomar en cuenta la factibilidad del éxito del negocio a corto mediano y largo plazo, de la misma manera mencionar los posibles riesgos para la empresa.

### **1.6.3 MODELO DE UN PLAN DE NEGOCIO SEGÚN EL INSTITUTO DE EMPRESAS**

El instituto de Empresas sugiere un modelo de plan de negocio que se muestra a continuación:

En la primera parte menciona que el plan de negocio debe llevar un esquema de actuación que permita desarrollar cuestionamientos sobre el proyecto que se pretende poner en marcha.

Deberá contener datos como:

1. El quien. Nombre de la compañía.
2. El que. Cuáles son los productos o servicios de la compañía. En que mercados se piensa penetrar, porcentaje de mercado estimado a obtener y periodos que es posible llevar a cabo el proyecto.
3. El por qué. En este punto el autor señala que el proyecto empresarial ha de responder el objetivo básico que corresponde al obtener beneficios derivados de nuestra actividad. Así como la generación de un mayor bienestar colectivo y generación de empleo.
4. El donde. Se menciona dónde se va a comercializar el producto e identificar canales de distribución por donde circularan nuestros servicios.
5. El cuándo. En qué momento se va a comenzar la aplicación del plan de negocio.
6. El cuánto. Inversiones requeridas, beneficios o pérdidas, rentabilidad, etc.
7. En la segunda parte el modelo de plan de negocio del Instituto de Empresa menciona la estructura que deberá llevar:

### **1.6.3.1 ESTRUCTURA DEL PLAN DE NEGOCIO**

#### **1.- Sumario Ejecutivo**

El primer punto, el profesor Ignacio de la Vega García-Pastor lo llama Sumario

Ejecutivo ya que es un resumen de toda la actividad propuesta en el plan de negocio, por lo que hay que realizarlo al final. El profesor recomienda que no haya que extender el documento más de tres páginas ya que es un requisito comercial, generalmente se usa a la hora de negociar con inversionistas o puede ser utilizado también como una herramienta de comunicación para entidades financieras. Y deberá contener al menos los siguientes aspectos:

Descripción del modelo de negocio es decir describir nuestra cadena de valor y mostrar nuestro modelo de ingresos.

- Un resumen del equipo organizador y encargado del proyecto.
- Un resumen de datos significativos del mercado. Como tamaño, potencial, barreras, clientes, competidores, etc.
- Análisis de las diferentes áreas que abarca el proyecto.
- Un cuadro resumen de aspectos financieros.
- Un resumen final en el que se mencionen los riesgos de la empresa y sus contramedidas.

## 2.- Índice.

Este modelo plantea que en el plan de negocio deberá existir un índice que acumule los diferentes apartados y las páginas en las que se encuentran estos apartados. Con el objetivo de facilitar la localización de estos.

## 3.- Introducción al plan de negocio.

La introducción deberá contener el nombre y la dirección de la empresa, el nombre e historial de los promotores y las personas que colaboren con el desarrollo del plan de negocio, un resumen de la naturaleza del negocio, el contenido del proyecto, el sector en el que se encuentra la empresa y sus ventajas.

#### 4.- Descripción del negocio. Modelo de negocio.

En este apartado se realiza la descripción del origen de la empresa, cuáles son sus objetivos y el personal que tiene la responsabilidad de ella. Será necesario describir el producto o servicio, las necesidades que cubren, descripciones de su uso, testimonios de clientes actuales y su diferenciación con los productos de la competencia. Finalmente se deberá posicionar el producto o servicio dentro del mercado sobre el que se pretende actuar.

#### 5.- Estudio de Mercado.

Es necesario realizar un estudio completo de mercado que nos permita conocer:

Crecimiento de nuestro producto o servicio en el sector.

Tamaño actual del mercado, posibilidad de crecimiento o decremento, características de compras de los clientes potenciales y necesidades generables de nuestro producto o servicio.

Quiénes son y serán los clientes potenciales, clasificarlos en grupos con características comunes e identificables. Se debe tomar en cuenta que dependiendo el tipo de cliente será la estrategia a utilizar para penetrar en esos segmentos de mercado.

La competencia y sus productos o servicios. Conocer fortalezas y debilidades de la competencia así como incluir información acerca de donde se encuentran, que características tienen sus productos o servicios, precios, eficacia del servicio ofrecido, volumen de ventas, políticas comerciales, rentabilidad y todo aquello que ayude a nuestro producto a posicionarse en el mercado.

Las barreras de entrada tanto presentes como futuras y la fortaleza para superar esas barreras.

Las formas en las que las administraciones públicas pueden ayudar a nuestro proyecto, ya sea como clientes o como reguladoras del mercado.

Se deberá comprobar la existencia de reglamentos gubernamentales en relación al entorno social o ambiental que pueda afectar a nuestro producto o servicio.

Para realizar este estudio de mercado el autor recomienda utilizar herramientas como el análisis DAFO (debilidades y fortalezas del proyecto, y amenazas y oportunidades del mercado) o las cinco fuerzas de Porter que consisten en:

- Fuerza de negociación de compradores.
- Fuerza de negociación de proveedores
- Rivales potenciales.
- Rivales del sector.
- Bienes sustitutos.

## 6.- Descripción comercial.

### Plan de Marketing.

El plan de marketing es utilizado para explotar la oportunidad del negocio y las ventajas competitivas propias. Los principales elementos en un plan de marketing son los que se muestran a continuación:

- Fijar la estrategia comercial-global. Por lo que se deberá incluir un estudio sobre la motivación primaria del cliente para adquirir nuestro producto o servicio, la manera de contactar a nuestros clientes potenciales y que características de nuestro producto o servicio deberemos destacar para generar ventas.
- Diseñar la estrategia de ventas, mostrando los objetivos y metas cuantificándolos en unidades y en pesos. Señalar la introducción del producto o servicio a nivel regional, nacional o internacional.
- Señalar estrategia de precios, determinando precios de comercialización de nuestro producto o servicio y comparándolo con los precios de la competencia. En el caso de que nuestros precios

sean mayores a los de los competidores estos deberán explicarse en términos de novedad, calidad, garantía, servicios, etc. En caso contrario en donde nuestros precios sean menores a los de la competencia deberemos explicar cómo podemos posicionarnos en el mercado con precios inferiores y mantener la rentabilidad de nuestro producto o servicio.

- Describir estrategias a utilizar para atraer la atención de los clientes potenciales de nuestro producto o servicio. Elaborar un plan de medios que contenga las medidas promocionales en las que pensamos incurrir si optamos por la publicidad de medios de comunicación incluyendo tanto costos como impactos a los que aspiramos.
- Fijar política de distribución. En donde se hará referencia a los canales de distribución a utilizar para nuestro producto o servicio.

#### 7.- Descripción Técnica

En este apartado se describe el desarrollo, producción y comercialización de un producto. Si estamos ante un servicio solo hablaremos de descripción técnica y se realizara una descripción detallada de los procedimientos y las necesidades técnicas en las que se incurrirán para presentar el servicio concreto.

#### 8.- Plan de compras

El plan de compras toma en cuenta la relación de materias primas y materiales que se necesitan para producir y comercializar nuestro producto o servicio, llevando a cabo una estimación de costos y necesidades de existencia en almacén. De la misma manera el plan de compras deberá incluir una lista de proveedores. Se deberá mencionar las condiciones de pago así como los periodos de pago a proveedores.

## 9.- Organización y Recursos Humanos.

El plan de negocio deberá incluir una descripción de las funciones directivas de los puestos así como una descripción del personal, sus responsabilidades y tareas concretas. Se deberá mencionar las fórmulas de contratación y el número de trabajadores por categoría y puesto. Es importante señalar el costo total de la nómina.

## 10.- Estructura Legal.

El autor sugiere en este apartado recoger la forma jurídica que mantiene la empresa, el motivo de su elección frente a otras formas jurídicas, así como su régimen fiscal. La estructura legal deberá contener todos los trámites administrativos y legales para construir la empresa.

## 11.- Estudio Económico-Financiero.

El plan financiero es un elemento básico que se debe incluir en el plan de negocio.

Tiene como propósito evaluar el potencial económico de un proyecto empresarial y presentar alternativas viables de financiación para la empresa. Antes de realizar el plan de negocio deberá de existir estadísticas previas que nos indiquen la posible viabilidad económica y financiera del negocio. Se deberá describir la estructura capital. Se deberán aportar una serie de estados financieros:

- Calculo del punto de equilibrio y explicación de posible reducción en caso de que las ventas proyectadas no sean alcanzadas.
- Necesidades y planes de financiamiento, con información de opciones y elegir la más rentable para el proyecto.

- Balances proyectados a cinco años, en función del sector.
- Estado de resultados proyectados a cinco años, en función del sector.
- Origen y aplicación de los fondos.

Después de realizar los estados financieros es importante hacer un comentario sobre las conclusiones que estos reflejan. En lo que se refiere a rentabilidad se debe explicar la tasa interna de rendimiento esperada y los periodos de recuperación de la inversión.

#### 12.- Valoración del riesgo.

El profesor Ignacio de la Vega García-Pastor considera que es importante tomar en cuenta que un proyecto empresarial tiene múltiples riesgos y el plan de negocio debe contener informe de ellos en donde debe incluir una descripción de los riesgos y de las posibles consecuencias de circunstancias que afecten al sector y a nuestro negocio, tanto internamente como externamente.

#### 13.- Resumen

El resumen constituye el último apartado de este modelo de plan de negocio. En éste apartado se debe mencionar de forma resumida, las principales fortalezas, debilidades, ventajas, oportunidades, amenazas y riesgos del proyecto. El autor afirma que este resumen da la oportunidad de reforzar nuestros argumentos. 3.2

## **1.6.4 MODELO DE PLAN DE MARKETING DE FERRELL, HARTLINE Y LUCAS**

### **1.6.4.1 ESTRUCTURA DE UN PLAN DE MARKETING**

Cada plan de este tipo ha de organizarse en forma adecuada para garantizar que considere e incluya toda información pertinente. Se dice que este esquema es característico, pues hay muchas otras formas de organizar un plan se muestra en esquema siguiente:

#### I) Resumen ejecutivo

- A) Sinopsis
- B) Aspectos principales del plan
- II) Análisis de situacional y del entorno
  - A) Entorno interno (organizacional)
  - B) Entorno del cliente
  - C) Entorno externos

#### III) Análisis SWOT (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas)

- A) Fortalezas
- B) Debilidades
- C) Oportunidades
- D) Amenazas
- E) Análisis matricial SWOT
- F) Estrategias de ajuste, conversión reducción y elusión

#### IV) Metas y objetivos de marketing

- A) Metas
- B) Objetivos

#### V) Estrategias de marketing

- A) Mercado meta primario
- B) Mercado meta secundario

#### VI) Instrumentación de marketing

- A) Aspectos estructurales
- B) Actividades tácticas

#### VII) Evaluación y control

- A) Control formal de marketing
- B) Control informal de marketing
- C) Evaluaciones financieras

De hecho, los mercadólogos recurren a diversos modelos de planeación, ya que hay planes escritos para unidades estratégicas de negocios (UEN), líneas de productos, productos o marcas individuales o mercados específicos. Si bien el esquema utilizado no es tan importante, la mayor parte de los planes debe compartir los elementos comunes que aquí se describen. Al margen del esquema en particular del que se sirva para desarrollar un plan de marketing, se debe tener presentes tres objetivos. Un buen esquema es:

- **Completo:** contar con un esquema completo resulta esencial para asegurarse de no omitir información. Por supuesto, podría ser que los elementos del esquema no estén relacionados con una situación en particular pero, al menos, debe tomarse en cuenta cada elemento durante la fase de planeación.
- **Flexible:** si bien tener un esquema completo es esencial, no debe olvidarse la flexibilidad. Cualquier esquema que se elija ha de ser lo bastante flexible para poder modificarlo y satisfacer así las necesidades únicas de una situación determinada. Como todas las circunstancias y las organizaciones son distintas, valerse de un esquema muy rígido va en detrimento del proceso de planeación.
- **Lógico:** en virtud de que el plan de marketing en última instancia debe convencer a la alta dirección, el esquema ha de fluir de manera lógica. Un esquema ilógico haría que los directivos lo rechazaran o no proporcionararan los suficientes fondos para el plan.

#### **1.6.4.2 RESUMEN EJECUTIVO**

El resumen ejecutivo es una sinopsis del plan de marketing global y cuenta con un esquema que transmite la orientación general de la estrategia de marketing y su ejecución. Su propósito es ofrecer las generalidades del plan para que el lector identifique con rapidez los aspectos o consideraciones medulares de la función que desempeña en el proceso de planeación. Por tanto, el resumen ejecutivo no proporciona la información pormenorizada que uno halla en el análisis situacional o SWOT o cualquier otra información detallada que sustente el plan final. En cambio, esta sinopsis ofrece los principales aspectos del plan de marketing, entre los que se cuentan proyecciones de ventas, costos, y medidas de evaluación del desempeño. Además de la orientación general de la estrategia, el resumen también debe

identificar el alcance y el periodo del plan. La idea es dar al lector una comprensión rápida de la amplitud del plan y su lapso de ejecución.

Es posible que individuos que se hallan dentro y fuera de la organización lean el resumen ejecutivo por razones distintas a la planeación o instrumentación de marketing. En última instancia, muchos usuarios de un plan de esta índole ignoran algunos de los pormenores por razón de la función que desempeñan. Al director general, digamos, acaso le preocupe más el costo general y las ganancias que cabe esperar del plan y se muestre menos interesado en el modo de instrumentar. Las instituciones financieras o los bancos inversionistas tal vez deseen leer el plan antes que aprobar cualquier financiamiento necesario. De igual manera, en ocasiones se da acceso al plan a proveedores, inversionistas u otros individuos a quienes les atañe que la organización dé buenos resultados. En estos casos, el resumen ejecutivo resulta crucial, por ello debe transmitir un panorama general del plan y sus objetivos, costos y dividendos.

Aunque el resumen ejecutivo es el primer elemento de un plan de marketing, debe ser el último en prepararse pues resulta más sencillo (y más significativo) redactarlo una vez que se ha desarrollado el plan. Hay otra buena razón para escribirlo después: puede ser el único elemento del plan que lean muchas personas. En consecuencia, tiene que condensar con precisión todo el plan de marketing.

#### **1.6.4.3 ANÁLISIS SITUACIONAL Y DEL ENTORNO**

El análisis situacional sintetiza la información pertinente obtenida sobre tres entornos clave: externo, del cliente e interno (organizacional) de la empresa. El análisis del entorno externo comprende factores externos destacados: económico, competitivo, social, político o legal y tecnológico;

que pueden ejercer presiones directas e indirectas considerables en las actividades de marketing de la compañía. El análisis del entorno del cliente examina la situación actual de las necesidades del mercado meta (los clientes o de negocio a negocio), los cambios previstos en estas necesidades y cuán bien satisfacen los productos de la empresa tales necesidades. El análisis del entorno interno de la compañía contempla aspectos como la disponibilidad y utilización de los recursos humanos, la antigüedad y capacidad del equipo o la tecnología, la disponibilidad de recursos financieros y el poder o las luchas políticas dentro de la estructura de la empresa. Además, esta sección resume los objetivos de marketing y el desempeño actuales de la compañía.

Un análisis situacional claro y completo es una de las partes más difíciles del desarrollo de un plan de marketing. Tal dificultad surge porque el análisis debe ser completo y, a un tiempo, orientarse a aspectos clave para evitar sobrecargas de información (tarea que en la actualidad se complica más por los avances en la informática). La información para un análisis situacional puede obtenerse internamente mediante el sistema de información de marketing o Intranet de la empresa, o bien desde el exterior a través de investigaciones de marketing primarias o secundarias. De cualquier modo, el desafío consiste en que a menudo se cuenta con demasiados datos e información por analizar.

#### **1.6.4.4 ANÁLISIS SWOT (FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)**

El análisis SWOT se centra en factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) derivados del análisis del entorno

planteado en la sección anterior, que dan a la empresas ciertas ventajas y desventajas para satisfacer las necesidades de su mercado meta.

Estas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas deben analizarse en relación con las necesidades y la competencia en el mercado. El análisis ayuda a la empresa a determinar lo que hace bien y dónde necesita mejorar.

Aunque el análisis SWOT no es en sí difícil, es muy común que se cometan errores al separar los aspectos internos de los externos. Las fortalezas y las debilidades son asuntos internos que son únicos de la empresa que realiza el análisis. Las oportunidades y las amenazas son consideraciones de orden externo que existen en forma independiente de la empresa que lleva a cabo el análisis. Un error común es enumerar las opciones estratégicas de la empresa como si fueran oportunidades; las opciones se inscriben en el análisis de la estrategia de marketing y no en el SWOT.

El análisis SWOT se ha ganado una aceptación generalizada pues es un esquema sencillo para organizar y evaluar la posición estratégica de una compañía cuando se desarrolla un plan de marketing. Ofrece el mejor marco que se ha logrado identificar para la planeación. Como cualquier esquema estratégico, se puede usar mal, a menos que se realicen investigaciones adecuadas a fin de identificar las variables clave que influirán en el desempeño de la empresa.

#### **1.6.4.5 METAS Y OBJETIVOS DE MARKETING**

Las metas y objetivos de marketing son planteamientos formales de los resultados deseados y esperados que resultan del plan homónimo. Las metas son declaraciones amplias y sencillas de lo que habrá de realizarse por medio de la estrategia. La función primordial de las metas es orientar el desarrollo de los objetivos y ofrecer rumbo en la toma de decisiones referentes a la asignación de recursos. Los objetivos de marketing son más

específicos y resultan esenciales para la planeación. Dichos objetivos deben plantearse en términos cuantitativos de manera que permitan una medición razonablemente precisa. La naturaleza cuantitativa del objetivo facilita la instrumentación de las medidas para lograrlos una vez que se ha desarrollado la estrategia.

Esta sección del plan de marketing se funda en un estudio cuidadoso del análisis

SWOT y debe contener objetivos relacionados con la correspondencia entre fortalezas y oportunidades y la conversión de debilidades o amenazas. Es importante recordar la imposibilidad de desarrollar metas y objetivos sin un planteamiento de misión bien definido. Las metas de marketing tienen que guardar congruencia con la misión de la empresa. De igual manera, los objetivos deben fluir a partir de las metas.

#### **1.6.4.6 ESTRATEGIAS DE MARKETING**

La sección de estrategias del plan de marketing resume la forma en que la empresa logrará sus objetivos de marketing. Las estrategias correspondientes consisten en elegir y analizar mercados meta y crear y mantener una adecuada mezcla de marketing (producto, distribución, promoción y precio) a fin de satisfacer las necesidades de tales mercados. En este nivel la empresa detalla el modo en que obtendrá una ventaja competitiva haciendo algo mejor que la competencia: sus productos deben ser de mejor calidad que lo que ofrecen los competidores, sus precios tienen que ser congruentes con su grado de calidad (valor), sus métodos de distribución deben ser lo más eficientes posibles y sus promociones tienen que comunicarse en forma más adecuada a los clientes que la empresa se ha fijado como objetivo. También es importante que la compañía procure que estas ventajas resulten sostenibles. Por tanto, en sentido amplio, la

estrategia de marketing alude a la forma en que la empresa manejará sus relaciones con los clientes de manera que le sé una ventaja sobre la competencia. Podría decirse que crear la estrategia es la parte más importante del plan de marketing.

#### **1.6.4.7 INSTRUMENTACIONES DE MARKETING**

La sección de la instrumentación del plan de marketing describe la forma en que se realizarán las estrategias. Dicha instrumentación es el proceso de ejecución de la estrategia, ya que crea acciones específicas que asegurarán la consecución de los objetivos. Esta sección del plan responde varias interrogantes sobre las estrategias resumidas en la sección anterior:

- 1.- ¿Qué actividades específicas de marketing se emprenderán?
- 2.- ¿Cómo se llevarán a cabo?
- 3.- ¿Cuándo se realizarán?
- 4.- ¿Quién es responsable de la consecución de esas actividades?
- 5.- ¿Cuánto costarán?

Sin un buen plan para la instrumentación, peligr seriamente el éxito de la estrategia de marketing. Por tal razón, la fase de instrumentación del plan es tan importante como la fase de la estrategia.

Aunque un buen plan para la instrumentación bien desarrollado comprende varias consideraciones, la más importante es obtener el respaldo de los empleados. Resulta vital recordar que ellos, no las organizaciones, ponen en marcha las estrategias de marketing. En consecuencia, para que la instrumentación sea todo un éxito resultan fundamentales aspectos como el liderazgo, la comunicación y la motivación, así como la capacitación de los empleados. El significado de éstos en la instrumentación de marketing ha llevado a diversos expertos a clasificar a las “personas” como “la quinta p”

del marketing junto con las “cuatro pes” constituidas por el producto, el precio, la promoción y la plaza.

#### **1.6.4.8 EVALUACIÓN Y CONTROL**

La última sección del plan de marketing detalla el modo de evaluar y controlar los resultados del mismo. El control consiste en establecer normas de desempeño, evaluarlo en comparación con esas normas y, de ser necesario, adoptar acciones correctivas para reducir las discrepancias entre el desempeño deseado y el real. Dichas normas pueden basarse en aumentos en el volumen de ventas, participación de mercados, rentabilidad o, incluso, en normas publicitarias, como reconocimiento o retiro de la marca. Al margen de las normas elegidas, deben acordarse todas las mediciones del desempeño antes de evaluar los resultados del plan. Los datos sobre el desempeño interno y las relaciones con el entorno externo deben identificarse y supervisarse para garantizar una valoración y un diagnóstico adecuados antes de tomar acciones correctivas.

### **CONCLUSIÓN**

Desde mi punto de vista considero que es muy importante tener estructurado el contenido de un plan de negocios, ya que tiene la finalidad de ser entendible rápidamente por cualquier lector, esto con la finalidad de ser presentado a inversionistas o futuros socios, quienes se le plantee la propuesta de formar parte del equipo de trabajo para el proyecto y dicho documento sea legible y entendible. Por lo general se busca darle un enfoque neutral, sin uso de tecnicismos que solo especialistas en alguna determinada área puedan comprender. Es muy común tener una estructura definida que inicie por un resumen ejecutivo, en donde se plasme la idea general y la más importante, los objetivos a corto mediano y largo plazo del proyecto y sobre todo la misión y visión del negocio. Se debe estructurar un

documento que presente la importancia de invertir y lo rentable que puede llegar a ser.

## **CAPITULO II.- ESTUDIO DE MERCADO**

## **2.1.- INTRODUCCIÓN**

En este capítulo se pretende realizar un análisis del mercado interno del sector restaurantero de mariscos, así como el impacto económico, político, social, y ambiental para poder establecer la misión, visión y objetivos.

Cabe señalar, que es necesario desarrollar un estudio de mercado para conocer el alcance de la empresa y la proyección de consumo de los clientes. Además de que es importante contar varias alternativas estratégicas para un plan de negocio, y poder tomar decisiones con mayor claridad y saber a dónde queremos llegar y lo que deseamos lograr a un corto plazo, mediano plazo, y/o largo plazo.

Por tanto, la aplicando de las estrategias adecuadas del marketing contribuirá con el crecimiento de la empresa que se pretende establecer.

## **2.2.- DEFINICIÓN DEL PROYECTO**

En la ciudad de Chetumal existen más de 321 negocios registrados y sólo 55 son de mariscos, según datos de la CANIRAC. Los restaurantes existentes en la ciudad se enfocan más a comida mexicana y en las franquicias americanas, según datos del Censo Económico 2014 de INEGI<sup>2</sup>. La mayoría de los restaurantes no cuentan con una identidad propia, no se diferencian a la competencia dando el mismo servicio hasta el mismo producto.

El proyecto de un restaurante de marisquería tiene como segmento de mercado los jóvenes y personas adultas de las familias que radican en la ciudad de Chetumal. De igual manera ofrecerá platillos para la población

---

<sup>2</sup> (INEGI)<https://www.inegi.org.mx/>

infantil y adultos mayores como beneficiarios indirectos, es decir, tendrá variedad en el menú para cubrir las necesidades de cada cliente conforme a su edad. Pues en las encuestas realizadas anticipadamente se mencionó que, con respecto a las visitas en los restaurantes, los clientes preferían visitarlos con todos los integrantes de la familia principalmente los hijos pequeños.

La importancia es poder dar un servicio de la más alta calidad de a los clientes de la ciudad de Chetumal logrando que se conviertan en clientes leales; además se dará como temática un barco pirata, esto le dará una opción más para aquellas personas que disfruten del servicio, y disfrutando de exquisitos platillos para toda la familia.

## **2.3.-NOMBRE COMERCIAL**

“La Perla Negra”, es el nombre asignado a la marisquería por el giro del negocio, también para darle un estilo bucanero y fácil de recordar.

### **2.3.2.-SLOGAN**

“Con la sazón del mar” hace referencia a que los platillos como su ingrediente principal son los mariscos y pescados, tendrá un buen sabor y sazón exquisito que deben saber esta clase de comida.

### **2.3.3.-LOGOTIPO**

Como su nombre lo dice “La perla negra” está representado por una concha abierta que en el interior guarda una preciosa perla; por ahora este logo es tentativo, ya que consideramos agregarle algunos detalles que hagan

referencia a que es un negocio de mariscos. Como imagen representativa del negocio se determinó una concha guardando una perla por el valor que tiene, es decir, la ambientación se pretende que sea bucanero y referente a piratas, y esta imagen es como un tesoro que ellos perseguían, además que el nombre nos pareció algo misterioso.

Imagen. -1



Fuente: Elaboración propia.

## 2.4.- MISIÓN Y VISIÓN

### Misión

Satisfacer las necesidades alimenticias de nuestros clientes, brindándoles una alternativa sana y sabrosa en un lugar con un ambiente familiar, con un servicio de calidad y precios accesibles.

## **Visión**

Posicionarnos en el mercado local y ser una de las marisquerías más concurridas, y distinguidos por la exquisita preparación y calidad de nuestros platillos, así como la excelencia en el servicio.

## **2.5.- EMPAQUE/ENVASE/ETIQUETA Y PRESENTACIÓN.**

Para brindar un servicio atractivo a nuestros comensales, se implementará uniforme para los empleados que refleje un estilo pirata, como por ejemplo playera blanca con chaleco negro, jeans y en conjunto con un paliacate en la cabeza con dibujo de calavera, parecido a la siguiente imagen.



Imagen.-2 presentación de la vestimenta de los empleados.

## **2.6.- SERVICIOS DE APOYO ADICIONALES**

La marisquería de “**La perla negra**” incorporará en el negocio la temática o ambientación que sea referente a “piratas”, o bien que tenga un estilo de ese tipo; el motivo es porque manejamos platillos del mar y sobre todo queremos que sea atractivo para los clientes y sobre todo para los niños.

Podríamos hacer uso de estrategias para interactuar con los clientes dentro del establecimiento, por ejemplo:

- Hacer algo especial como cantarles o algún aperitivo para el cliente cumpleaños,
- Tomarse la foto con el “capitán” encargado y subir sus “selfies” a sus redes sociales,
- Reservas para eventos, sin costos extras

De esta manera estaríamos abarcando dos lugares, tanto en el negocio con los clientes, y en internet. Además, estamos trabajando en cómo incorporar un menú infantil, debido a que debemos considerar que muchos niños están siempre al cuidado de que no se vayan a lastimar con las espigas de algún platillo, con esto estaríamos al cuidado de consentir a nuestros clientes.

## **2.7.- DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PRODUCTO**

La empresa “**La Perla Negra**” entra en la clasificación de los productos de consumo, es decir, que van dirigidos al consumidor final, específicamente platillos de mariscos o pescados, asimismo en la clasificación de los bienes de consumo nos posicionamos en “bienes de compra comparada”, esto se refiere a que los clientes nos comparan con otras marisquerías o restaurantes que ofrecen el mismo producto, pero ahí intervienen varios factores como la calidad, servicio, precio, localización, tiempo de espera.

### **2.7.1.- GIRO**

Según la CANIRAC en la ciudad de Chetumal hay más de 321 de negocios registrados. Los restaurantes ya existentes en la ciudad se enfocan más a la comida mexicana y en las franquicias americanas. Lo que se busca es dar un plus al restaurante de marisco, muchos de los restaurantes no cuentan con una identidad, todos son iguales a los demás ya que no se encuentra una comparación distinta, no se diferencian a la competencia dando el mismo servicio hasta el mismo producto.

### **2.7.2.- FIGURA JURÍDICA**

La marisquería “La perla negra” operará bajo el régimen de persona física, el cual estará a cargo de la C. Ian Shamir Vázquez Lopez; por lo tanto, sabe la responsabilidad que confiere actuar como persona física es la forma más simple y común de operar un negocio. Se requiere darse de alta en el Registro Federal de Contribuyente (RFC), incluso por internet, y posteriormente comenzar a recibir ingresos por la actividad empresarial. No se necesita constituir una persona moral ni cualquier otra estructura corporativa, pero se tiene presente que conlleva un contrapeso importante: el riesgo legal y fiscal del negocio lo corre enteramente la persona a su cargo. “La Perla Negra” es un negocio con el objetivo de brindar el servicio de exquisitos alimentos, para que las familias cercanas a las colonias nuevas como Américas I, II, III puedan disfrutar un buen rato en el establecimiento.

## 2.8.- OBJETIVOS

A corto Plazo (5 meses a 1 año)

- Dar a conocer la empresa con medios publicitarios impresos, virales de radio y televisión para posicionarse en el mercado.

A mediano Plazo (1 año a 5 años)

- Contar con el equipamiento adecuado mobiliario y equipo.

A largo Plazo (5 a 10 años)

- Contar con edificio nuevo con estacionamiento con capacidad para 100 personas.

### 2.8.3.-MARCA

Nombre de la empresa: **“La Perla Negra”**, es el nombre comercial a la marisquería por que hace referencia a un barco que sale en una película de piratas muy popular y donde toda la trama se desarrolló en el mar que es de donde provienen los productos que se ofrece en el restaurante.

## 2.9.- ANÁLISIS “FODA”

### Introducción

Se conocerán las ventajas y desventajas, así como fortalezas y debilidades del proyecto. Esta herramienta de estudio nos dará de manera general un panorama de la situación de una empresa, analizando sus características internas y su situación externa en una matriz cuadrada.

### Matriz FODA Restaurante De Marisquería

- **Análisis F O.**

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
<b>Fortalezas -F</b>  1. Productos frescos y de calidad. 2. El negocio está situado en una zona transitada. 3. Socios jóvenes y emprendedores, motivados y con ganas de obtener un crecimiento económico. 4. Buena atención y servicio al cliente. 5. Precios competitivos. 6. Trabajo en equipo. 7. Infraestructura adecuada del negocio.	<b>Oportunidades –O</b>  1. Precios al alcance del poder adquisitivo del Chetumaleño. 2. Ubicación de la empresa. 3. Promociones y servicio a domicilio. 4. Clima agradable en el restaurante con música viva.

- **DA**

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
<p><b>Debilidades -D</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Escasa promoción y publicidad.</li> <li>2. Insuficientes estrategias de venta.</li> <li>3. Restaurante nuevo de marisco, por lo tanto, poco posicionamiento de la marca.</li> <li>4. Falta de personal.</li> <li>5. Excesiva regulación para el establecimiento de un restaurante de mariscos.</li> </ol>	<p><b>Amenazas -A</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia informal en la zona.</li> <li>2. Nuevos competidores.</li> <li>3. El impacto por fenómenos meteorológicos.</li> <li>4. Escasez de mariscos.</li> <li>5. Desconfianza por los clientes.</li> <li>6. Pérdida de producto por mala maniobra o por bajas ventas.</li> </ol>

**Fuente:** Elaboración propia. Tabla. -4 matriz FODA

## 2.10.- ANÁLISIS DEL ENTORNO

Consiste en diseñar y realizar un plan de marketing empresarial para analizar todas las variables, factores, indicadores de la empresa que lo rodean.

Este análisis sencillo pero a la vez imprescindible, es el responsable de marketing porque hay que ver qué elementos, coyunturales o no, rodean a nuestra empresa.

## 2.10.1.- ENTORNO ECONÓMICO

El Plan Estatal de Desarrollo (2016- 2022), el estado de Quintana Roo, en los años 2015-2018 se ha tenido un crecimiento en producto interno bruto derivado de la creciente actividad del sector turístico y negocio, un aumento en comercio, los restaurantes y los servicios que ofrecen a los comensales.

La actividad económica con mayor flujo económico ya que hoy día Quintana Roo es un lugar muy atractivo para los turistas, con el cambio de horario aumento más vistas ya que varios comercios suelen cerrar más tarde siendo un receptor de inversión extranjera directa al estado, creando factibilidad en los restaurantes, comercios y el mercado meta.

Fabla 5.- PIB de la economía en Quintana Roo.

PIB 2016	QUINTANA ROO	NACIONAL	%PART.
	TOTAL (A)	TOTAL (B)	A/B
Total	302,615	18,841	1.6%
Actividades Primarias	2,263	673,975	0.3%
Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza	2,263	673,975	0.3%
Actividades Secundarias	38,662	5,895,701	0.7%

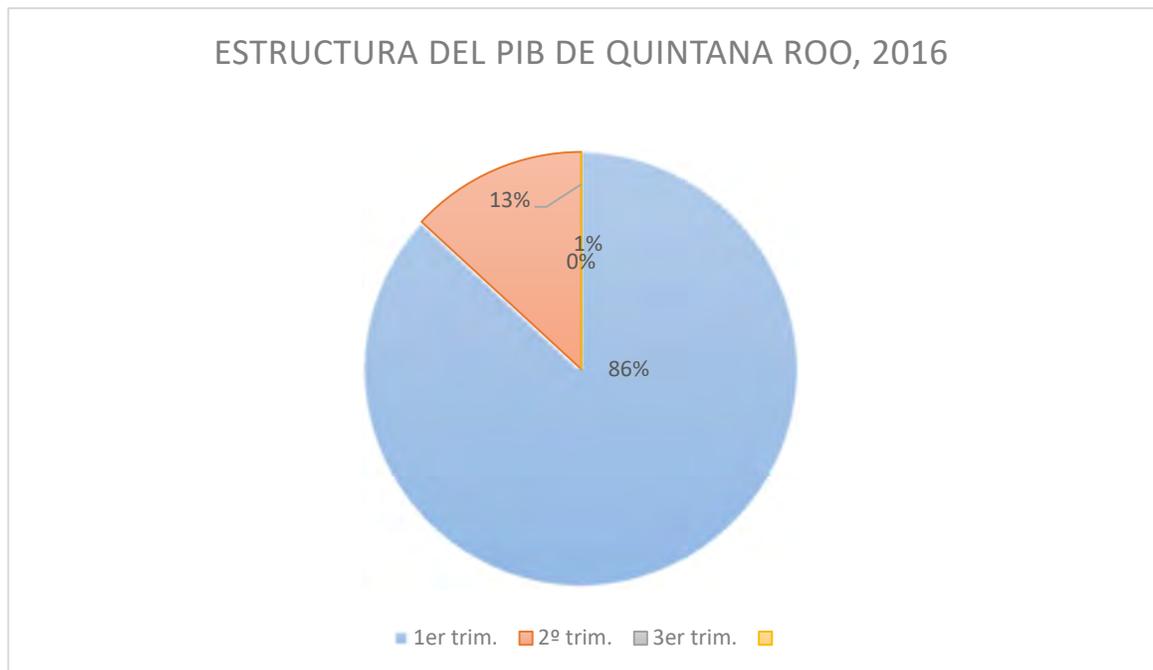
Minería	2,277	733,066	0.3%
Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final	2,445	298,215	0.8%
Construcción	29,328	1,491,382	2.0%
Industrias manufactureras	4,613	3,373,038	0.1%
Actividades Terciarias	261,689	12,271,550	2.1%
Comercio	55,957	3,717,794	1.5%
Transportes, correos y almacenamiento	21,371	1,206,964	1.8%
Información en medios masivos	2,020	335,870	0.6%
Servicios financieros y de seguros	9,150	744,498	1.2%
Serv. inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles	37,446	2,114,587	1.8%

Servicios profesionales, científicos y técnicos	6,013	391,874	1.5%
Corporativos	567	112,269	0.0%
Servicios de apoyo a negocios y manejo de desechos y servicios de remediación	18,621	669,564	2.8%
Servicios educativos	9,155	800,229	1.1%
Servicios de salud y de asistencia social	6,110	445,465	1.4%
Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos	4,800	85,261	5.6%
Hoteles y restaurantes	75,092	75,092	16.4%
Otros servicios excepto actividades del gobierno	5,101	401,441	1.3%
Actividades del	10,286	787,241	1.3%

gobierno

Fuente: INEG, México (2016)

En la tabla 1 se observa ya las proyecciones de la demanda de las actividades terciarias, y se observa como el uso del servicio va en aumento anualmente esto debido a la tasa de crecimiento poblacional, y esto muestra también un panorama de cómo la demanda aumentaría paulatinamente.



Grafica 6.- Estructura del PIB de Quintana Roo

Fuente: INEG, México (2016)

Actividades Primarias 1% se muestra en color naranja, Actividades Secundarias 13% se encuentra en color , Actividades Terciarias 86%.

## **Sector de Servicios**

El producto interno bruto (PIB) del estado de Quintana Roo en el año del 2016 fue de un total de 302.615 mil millones de pesos con una aportación de 1.6% del PIB nacional. La actividad terciaria se encuentra el comercio con un porcentaje del 86%. Aumentado la oportunidad de nuevos negocios

### **2.10.2.- ENTORNO POLÍTICO**

Respecto al entorno político podemos resaltar, que en la actualidad en la gran mayoría de los gobiernos a nivel estatal y federal, existen iniciativas presentadas de manera de políticas públicas y apoyos gubernamentales, de los cuales la gran mayoría brindan un impulsar al emprendedor.

En el gobierno actual del estado de Quintana Roo existe un gran apoyo para el joven emprendedor, en donde incentivan la iniciativa de nuevos negocios los cuales son el motor de la economía a nivel estatal que a un periodo de corto o mediano plazo puedan brindar un empleo digno a una parte de la población.

Cabe mencionar que es muy importante la participación del entorno político ya que es el medio y la oportunidad para arrancar un nuevo negocio, debido a que la gran mayoría de los jóvenes no cuentan con un historial económico crediticio lo cual les permita un financiamiento por parte de instituciones bancarias.

Es muy importante destacar que dichos apoyos son a fondo perdido, sin embargo, los nuevos negocios tienen que retribuir de alguna manera el apoyo brindado, para el beneficio de la sociedad ya que el gobierno busca colocar en Quintana Roo el concepto de “Estado Libre y Fuerte”, mediante un gobierno comprometido que ofrezca una oportuna atención, mejores servicios y eficientes resultados, con servidores públicos capacitados, que aseguren la transparencia y rendición de cuentas.

### 2.10.3.- ENTORNO TECNOLÓGICO

Actualmente se encuentra muy avanzado, por lo que debemos aprovechar los beneficios tecnológicos con los que contamos hoy en día y explotar al máximo con la finalidad de agilizar nuestro trabajo y sobre todo para obtener resultados óptimos. Cabe mencionar que contamos con una herramienta muy importante e indispensable, que es el internet con la ayuda de las redes sociales, una estricta y constante campaña de propaganda y publicidad podemos alcanzar la popularidad del negocio en cualquier mercado y lo más importante es que son totalmente gratis.

El potencial de todo negocio se encuentra en las ventas y vivimos en una generación tecnológica diferente, que la gran mayoría de los emprendedores no aprovecha al máximo para elevar su nivel de ventas, es por ello que muchas empresas se enfrentan a declinaciones económicas por no dar a conocer constantemente su negocio o actualizar sus servicios.

### 2.10.4.- ENTORNO SOCIODEMOGRÁFICO

En Quintana Roo hay 1, 726,736 habitantes en el año 2018, de acuerdo a los resultados por el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI) y Secretaría De Economía (SE) Tiene una tasa de crecimiento de 3.1%. Según las estadísticas, Quintana Roo

Tabla 7.- información de INEG

QUINTANA ROO			%
NACIONAL			PART.
CONCEPTO			
TOTAL	TOTAL		A/B
POBLACION (PT)	1636736	122746451	1.30%

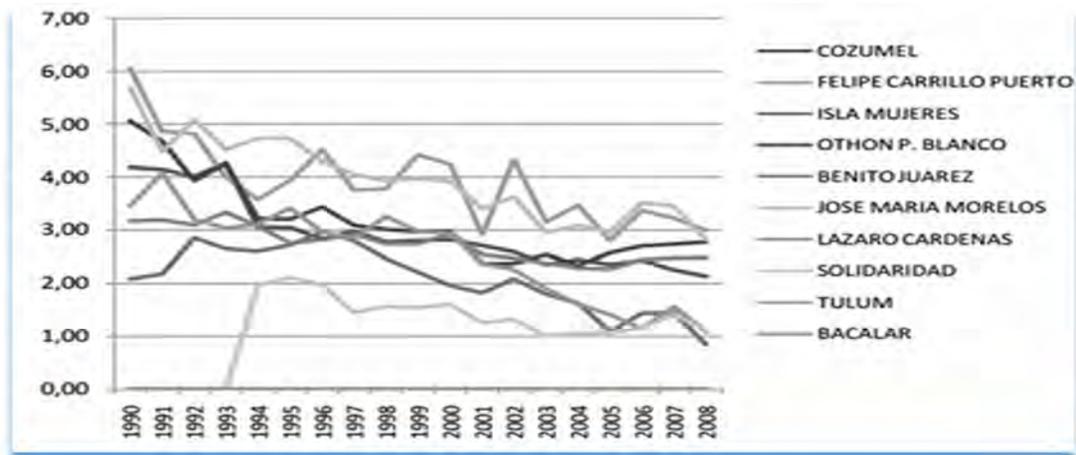
POBLACION DE 15 AÑOS (MUJERES)	428414	32269331	1.30%
POBLACION EN EDAD DE TRABAJO (PET)	1208322	90477120	1.30%
POBLACION ECONOMICAMENTE INACTIVO (PEI)	402279	36442320	1.10%
POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA (PEA)	806043	54034800	1.50%
OCUPADOS	776043	52123674	1.50%
DESECUPADO	3000	1911126	1.60%

Fuente: INEG, México (2016)

Utilizando tasa global de fecundidad (TGF) por tamaño poblacional para el 2010 se encuentra que, en promedio, las ciudades mayores de 100,000 como son Cancún,

Playa del Carmen y Chetumal tienen una fecundidad de 2.47; las localidades que se encuentran entre 15 y 99,999 habitantes (Cozumel Tulum y Felipe Carrillo Puerto) tienen una fecundidad 2.58 y el resto de las localidades con menor población van de 2.82 a 2.86, es claro que entre más pequeñas son las localidades del estado su TGF es mayor.

Tabla 8.- Tasa de los municipios



Fuente.- Tasa de fecundidad en Quintana Roo (1990-2008)

### **2.10.5.- ENTORNO SOCIAL**

Vivimos en una época de sexenio, el gobierno del estado da una imagen de eficiencia, propone una moderna estructura de la administración pública para la optimización de espacios y recursos, buscando agilizar los tiempos de respuesta a la ciudadanía. La gobernabilidad democrática es premisa de esta gestión, desde la que se impulsa la modernización del marco legal que da legitimidad a la gestión

Pública.

Nuestro entorno nos da cierta desconfianza, con la delincuencia, las crecientes cifras de robos, violencia e impunidad que nos invaden, la nula respuesta de las autoridades hacia nuestros derechos y el mismo abuso de estas entidades hacia nosotros contribuimos con trata de difundir los buenos hábitos alimenticios para gozar de mejor salud.

El gobierno busca colocar en Quintana Roo el concepto de “Estado Libre y Fuerte”, mediante un gobierno comprometido que ofrezca una oportuna atención, mejores servicios y eficientes resultados, con servidores públicos capacitados, que aseguren la transparencia y rendición de cuentas.

Dentro de las actividades productivas cabe señalar que se han generado avances en el mejoramiento de la calidad de vida de la población, con mejoras en los servicios de infraestructura de salud, educación, agua potable, vivienda rural y urbana.

### **2.11.- ANALISIS DE CINCO FUERZAS DE PORTER**

Porter muestra un esquema el cual plantea la existencia de cinco fuerzas dentro de la empresa, los cuales son los siguientes aspectos:

- La rivalidad entre las empresas que compiten.
- La entrada potencial de nuevos competidores.
- El desarrollo potencial de productos sustitutos.

- El poder de negociación de los proveedores.
- El poder de negociación de los compradores.

Las definiciones de Porter analiza las razones de toma de compra, todo nos rodea con el marketing que está muy posicionada en el mercado para tener mejor crecimiento de clientes, de comprar y comprar solo aplicando las estrategias de marketing por que no se toma decisiones a la hora de comprar. Lo cual el enfoque es de retener a los clientes en la empresa de nueva creación aumentando beneficios.

### 2.11.1.- AMENAZAS DE NUEVOS COMPETIDORES

Las marisquerías actualmente se encuentran en crecimiento lo que incluye que cada día surjan más en la ciudad de Chetumal, con distintos enfoques de mercado, por lo que se convierte en un mercado altamente competitivo. Dando con ello posibles entradas a diversos competidores directos e indirectos.

Aun con la existencia de los distintos lugares de servicios de marisquería se puede decir que se tienen un competidor directo.

Tabla 9.- lugares de varis marisquerías en Chetumal Quintana Roo.

Competencia directa	Dirección
Mi viejo	Belice 166, Chetumal Centro, 77000 Chetumal, Q.R.
Marisquería "El Taco Loco"	Calle José María Morelos 87, Centro, 77000 Chetumal, Q.R

Marisquería Taco Pich	con, 24 de noviembre, Isabel Tenorio
La Viagra Jarocho	Bld. Bahía 98A,
ceviches y cocteles los cocos	Francisco I Madero 398, Gustavo Gutiérrez Ruiz
Marisquería el zurdo	Lázaro Cárdenas esquina Josefa Ortiz

**Fuente:** Elaboración propia.

### **2.11.2.- PODER DE NEGOCIACIONES DE LOS COMPRADORES:**

El poder de negociación de la empresa se desea contar con una eficaz relación y lealtad de nuestros clientes hacia nuestra empresa. Si existe un poder de cambio de la empresa.

Con temática específicas del estilo bucanero e innovación en la forma de ofrecer un menú infantil atrayendo así a más familias ofrecido un área de juegos. Servicio que se tomaran en cuenta para un mejor entretenimiento para el cliente y así lograr mayor control en el mercado.

### **2.11.3.- PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

Los proveedores suelen tener un gran dominio de negociación para que los productos puedan llegar en tiempo y forma.

El poder de negociación de los proveedores dependerá de su número. Como es lógico cuanto más conocimiento de proveedores existan más

poder de negociación se tendrá, ya que tendremos a la mano información de quien nos conviene. “La perla negra” contará como proveedor Mariscos “San José”, asimismo, se mencionan a los demás proveedores con la finalidad de conocer la descendencia de la mercancía.

Tabla 10.- proveedores

Nombre del proveedor	Insumo	Forma de pago	Se requerirá	Transporte
“San José”	Mariscos	Contado	Diario	Del proveedor
Frutería y abarrotes “El chino”	Verduras e ingredientes	Contado	Dos veces por semana	Transporte personal
Tortillería de Don Napo	Tostadas	Contado	Diario	Transporte personal
Coca cola	Refrescos	Contado	Semanal	Del proveedor
Super de todo	Plásticos	Contado	semanal	Transporte personal

Fuente: Elaboración propia.

#### 2.11.4.- AMENAZA DE BIENES SUSTITUTOS:

El objetivo de la marisquería “La perla negra” es la elaboración de alimentos del mar con exquisitos platillos. Un restaurante satisface necesidades fisiológicas básicas de alimentarse, pero esta necesidad puede ser satisfecha en otros restaurantes, o con otra clase de alimentos. Por lo tanto ha de descubrir qué clase de clientes objetivo tiene, o cómo captar más.

Además dado la alta competencia que existe en Chetumal en cuanto a la cocina tradicional, para convencer a los clientes la marisquería se centra en fortalecer su imagen de tradición familiar y un servicio eficiente.

#### **2.11.5.- DESLEAL COMPETENCIA EXISTENTE**

Como la zona en la que estará situada la marisquería es nueva por explotar, esto referente al ramo restaurantero, puede haber la llegada de varios competidores que quieran iniciar su negocio cerca de la nuestra.

### **2.12.- MATRIZ BCG**

Es una metodología gráfica que se emplea en el análisis de la cartera de negocios de una empresa y fue desarrollada por el Boston Consulting Group en la década de los 70's y fue publicada por el presidente de dicha empresa, Bruce D. Henderson, en el año de 1973. Esta herramienta consiste en realizar un análisis estratégico del portafolio de la compañía en base a dos factores, la tasa de crecimiento de mercado y la participación de mercado.

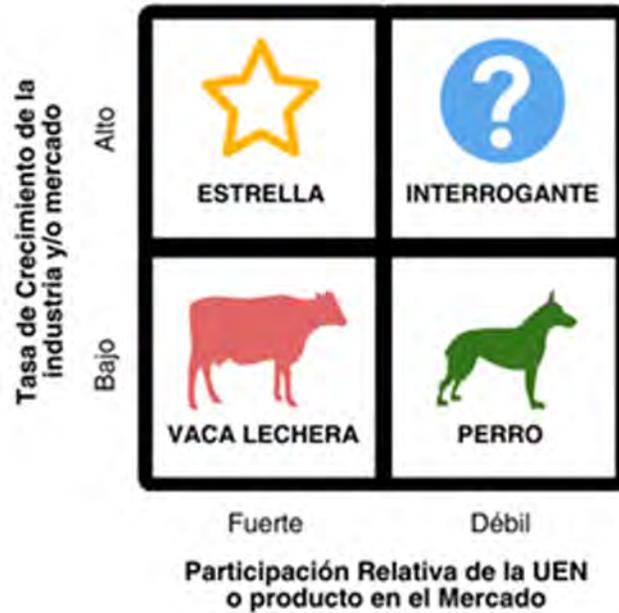


Imagen 4.- Fuente: Matriz de Boston Consulting Group.

La Matriz de Boston Consulting Group, Matriz BCG o Matriz Crecimiento-Participación se trata de una herramienta gráfica para analizar la cartera de negocios de una empresa, este modelo tiene como objetivo ayudar a las empresas a posicionar sus productos o unidades de negocio en el mercado.

La marisquería “La perla negra” mediante una investigación en el mercado y en la zona donde se pretende posicionar el negocio tiene como resultado los platillos más pedidos o demandados, esto nos ayudó para la realización del menú inicial, teniendo como resultado: pescado frito, camarón empanizado, ceviche mixto (mediano y grande), coctel (mediano y grande), caldo de pescado, caldo de marisco (mediano y grande) y arroz a la marinera. Mediante un análisis del mercado y sobre lo que arrojó la investigación, posicionamos como producto “estrella” al ceviche, ya que es muy pedido tanto con los competidores y como resultado de la zona de investigación, el producto “vaca” sería el pescado frito como un clásico en las marisquerías, el “interrogante” los cócteles, y finalmente como producto

“perro” los caldos, ya que la mayoría recurre por platillos fritos o con una consistencia más gourmet.

La empresa se encuentra en desarrollo de productos por lo que se debe ampliar la gama de productos para satisfacer nuevas necesidades, establecer mayores medidas competitivas con el resto de las empresas que operan en el mercado.

## 2.13.- PROYECTO DE LA DEMANDA

Una proyección de crecimiento en su demanda de ventas de nuestro mercado meta, teniendo un crecimiento de la población que llega en la ciudad de Chetumal Quintana Roo, considerando visitas diarias con mayores consumidores de mariscos.

La tabla a continuación muestra la proyección de la demanda en unidades de platillos 1 (es de pescado frito), platillo 2 (ceviches), platillo 3(cocteles), para dichos años.

## 2.14.- INGRESOS POR VENTA ANUALES

**Tabla.-11** precios de platillos

CONCEPTO	PRECIO DE VENTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Platillo1	\$ 240.00	\$ 274,560.00	\$ 288,288.00	\$ 302,702.40	\$ 317,837.52	\$ 333,729.40
platillo2	\$ 175.00	\$ 191,100.00	\$ 200,655.00	\$ 210,687.75	\$ 221,222.14	\$ 232,283.24
platillo3	\$ 95.00	\$ 69,160.00	\$ 69,160.00	\$ 69,160.00	\$ 69,160.00	\$ 69,160.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 510.00</b>	<b>\$ 534,820.00</b>	<b>\$ 558,103.00</b>	<b>\$ 582,550.15</b>	<b>\$ 608,219.66</b>	<b>\$ 635,172.64</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

Se analizará la tabla 10, donde se ve la frecuencia con la cual actualmente la población demanda los servicios de una marisquería, pescado, ceviche, cocteles y otros servicios de alimentos.

Como primer punto de medición se tiene “pescado frito” siendo el platillo 1 con un costo de \$240 pesos, la segunda muestra es “ceviche” como platillo 2, con un precio en el mercado de \$175 pesos, seguidamente “cocteles” platillo 3 con un precio de \$95 pesos.

## **2.15.- ESTRATEGIAS**

La elección de estrategias en nuestro giro de negocio contará con un plan de mercadotecnia, con el fin de analizar mercado meta. Con una estrategia de las 4p (producto, promoción, plaza y precio).

### **2.15.1 CARACTERISITCAS DE LA DEMANDA**

#### Orientación a la producción

Se caracterizó por el enfoque de los esfuerzos de la compañía sobre la producción de bienes o servicios. Los esfuerzos de la administración estuvieron dirigidos al logro de una alta eficiencia en la producción y distribución, con frecuencia mediante la elaboración a gran escala de artículos estandarizados

#### Orientación a las ventas

El enfoque de todos los esfuerzos empresariales está en las ventas.

El aspecto más importante aquí no es cómo producir, sino, una vez que se tienen los productos, cómo asegurar la venta de esta producción.

### Orientación al marketing

El concepto de marketing o al mercado, sostiene que la clave del éxito y de la rentabilidad de un negocio radica en identificar las necesidades y los deseos de los clientes, y en ofrecer productos y servicios para satisfacerlos.

Cobra popularidad el uso de la Investigación de Mercados

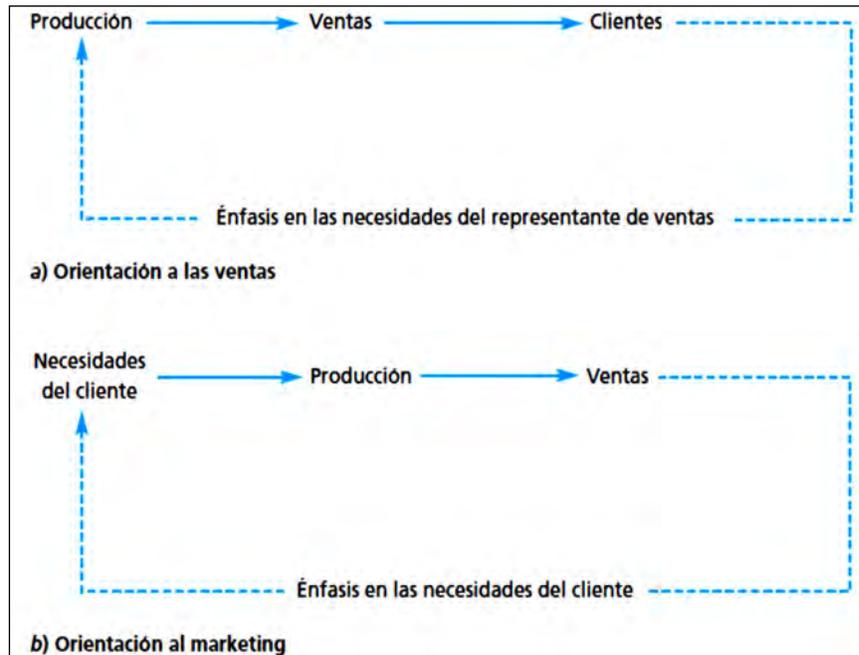


Imagen. Evolución de la práctica de negocios moderna

## 2.15.2 LOS MERCADOS

### Mercado Total:

Conformado por el universo de personas con necesidades que pueden ser satisfechas por la oferta de una empresa.

### Mercado Potencial:

Conformado por todos los entes del mercado total que además de desear un servicio o un bien, están en condiciones de adquirirlas.

### Mercado Meta:

Está conformado por los segmentos del mercado potencial que han sido seleccionados en forma específica, como destinatarios de la gestión de marketing, es el mercado que la empresa desea y decide captar.

### Mercado Real:

Representa el mercado al cual se ha logrado llegar. Los consumidores de los segmentos del mercado meta que se han captado y en los que la marca o producto se encuentra posicionado.

## 2.15.3 DISEÑO DE LA ENCUESTA

El objetivo del diseño de la encuesta es conocer las características de la demanda de mariscos en la ciudad de Chetumal, en la colonia “Americas 1”.

El formato de la encuesta se encuentra en el apartado de Anexos, en el Anexo a). Con base al análisis de los resultados de las encuestas aplicadas se ha obtenido la siguiente información.

Pregunta	Respuestas	
	Concepto	Total
Género	MASCULINO	15
	FEMENINO	15
	<b>Total</b>	<b>30</b>
1. ¿Cuánto le gustan los mariscos?	Mucho	4
	Bastante	9

	Poco	13
	Nada	4
2. ¿Con qué frecuencia consume mariscos al mes?	Cada Semana	13
	Cada Quincena	13
	Cada Mes	4
3. ¿Cuál considera que es la razón principal por la cual las personas no consumen mariscos?	Precio	8
	No les gusta	3
	Mala Preparación	8
	Tiempo de Preparación	11
4. ¿Cómo los prefiere comprar?	Frescos/Sin cocción	9
	Frescos/Preparado	11
	Los dos	10
5. ¿Cuándo consumes mariscos, lo haces con?	Familia	12
	Amigos	10
	Pareja	7
	Solos	1
6. ¿Cuándo va a un restaurant de mariscos, que es en lo primero que se fija?	Precio y Calidad	14
	Atención al cliente	9
	Instalaciones e higiene	7
7. ¿Le gustaría la apertura de una marisquería en la Colonia (Américas I, II, III, etc.)	SI	26
	No	4
8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?	De \$ 50 a \$150	5
	De \$ 151 a \$250	12
	De \$ 251 a \$350	13
9. ¿Le gustaría que contara con servicio a domicilio?	SI	30
	No	0
10. ¿Qué medio prefiere para realizar su pedido?	Llamadas	3
	WhatsApp	12
	Facebook	15

**Fuente:** Elaboración propia.

Reporte del vaciado de los resultados de las encuestas, aplicando códigos en las respuestas para obtener las gráficas de los resultados.

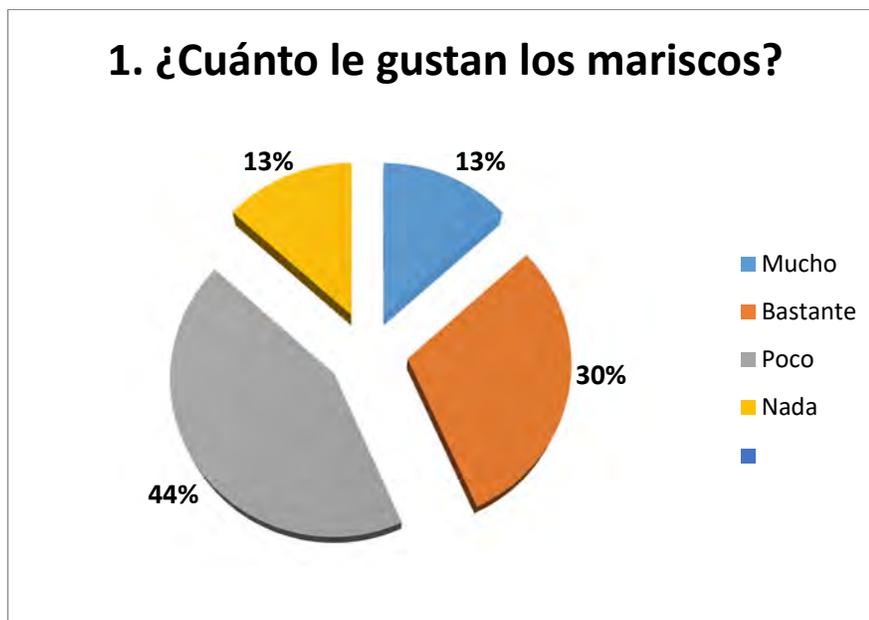
**Fuente:** Elaboración propia.

Encuesta para el consumo de mariscos.																																
#	PREGUNTAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
0	Género	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
1	¿Cuánto le gustan los mariscos?	C	C	B	D	C	A	B	D	C	C	A	D	C	C	B	B	B	C	C	C	A	C	B	B	D	A	B	B	C	C	
2	¿Con qué frecuencia consume mariscos al mes?	B	B	A	C	B	A	A	C	B	B	A	C	B	B	A	A	A	B	B	B	A	B	A	A	C	A	A	A	B	B	
3	¿Cuál considera que es la razón principal por la cual las personas no consumen mariscos?	A	A	D	B	C	C	D	C	A	D	D	B	D	A	C	C	D	A	D	A	D	D	C	C	B	D	C	D	A	A	
4	¿Cómo los prefiere comprar?	B	C	B	B	A	A	B	B	A	A	B	A	B	B	C	A	C	B	C	C	A	C	C	C	B	A	A	B	C	C	
5	¿Cuándo consumes mariscos, lo haces con?	A	A	C	B	A	A	B	B	C	A	C	B	D	A	A	B	B	C	A	A	C	C	A	A	B	B	C	A	B	B	
6	¿Cuándo va a un restaurant de mariscos, que es en lo primero que se fija?	B	B	A	A	A	B	C	C	A	C	C	A	A	B	A	B	A	B	B	A	C	C	A	A	B	B	C	A	A	A	
7	¿Le gustaría la apertura de una marisquería en la Colonia (Américas I, II, III, etc.)	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	
8	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?	B	B	C	A	B	C	C	A	B	B	C	A	C	A	B	B	C	B	C	C	C	B	B	C	A	C	C	C	B	B	
9	¿Le gustaría que contara con servicio a domicilio?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
10	¿Qué medio prefiere para realizar su pedido?	C	C	B	A	B	C	C	A	C	C	C	B	B	B	C	C	C	C	B	B	B	C	B	B	A	C	C	C	B	B	

Las encuestas se realizaron en un 50% a personas femeninas y 50% masculinas, se aplicaron 30 encuestas cercas de las colonias mencionadas,

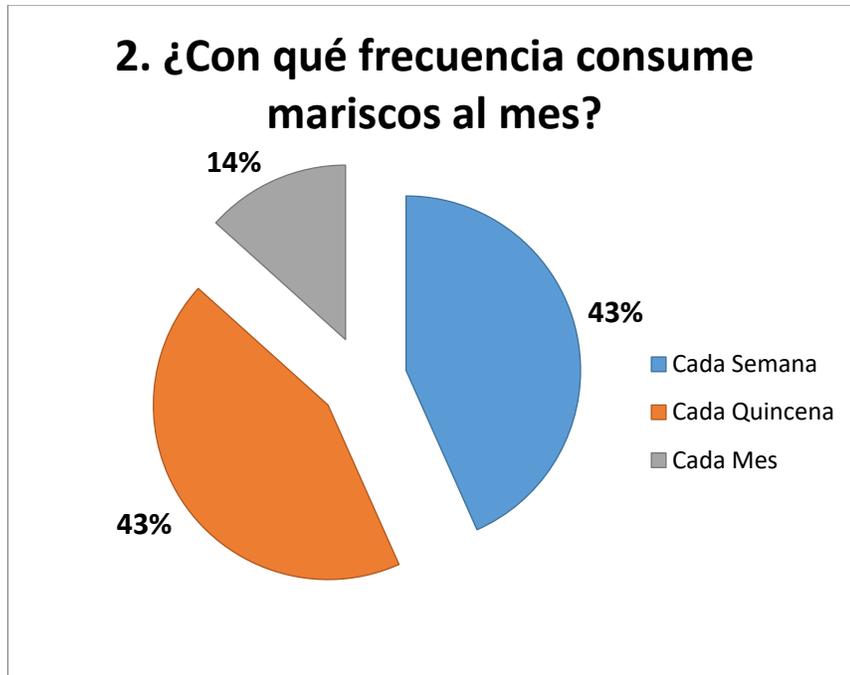
para poder obtener información necesaria de acuerdo a las necesidades de ambos sexos.

Se encontró que el total de las personas encuestadas está de acuerdo a que se aperturen nuevos negocios de restaurantes, principalmente el de consumo, y se encontró un 100% de aceptación en los restaurantes de mariscos en las colonias de Américas 1, 2 y 3, ya que la población incrementa en el transcurso del tiempo y es necesario implementar nuevos negocios donde las colonias cercanas puedan consumir los servicios.



**Fuente:** Elaboración propia.

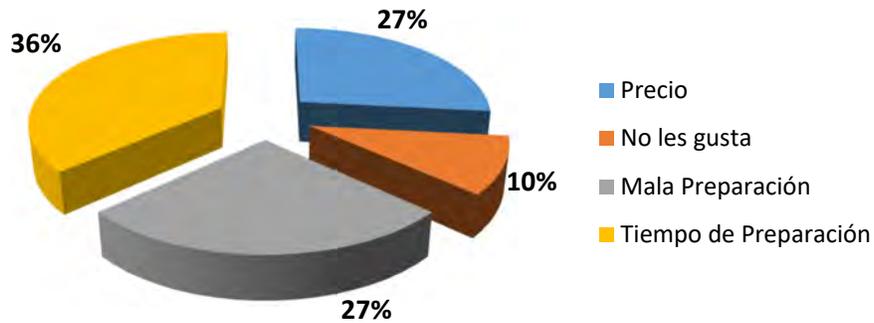
El mayor porcentaje de los encuestados les agrada poco los mariscos, sin embargo consideran que hay diversos factores que les hace no consumirlos tanto.



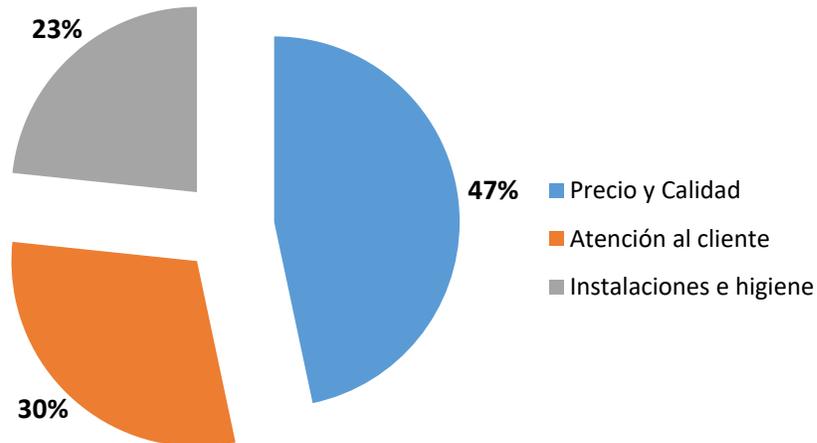
**Fuente:** Elaboración propia.

De acuerdo a la información anterior podemos encontrar un tipo de mercado potencial amplio, considerando las respuestas por género, encontramos que los hombres suelen consumir más mariscos que las mujeres y por los regular cada semana gastan en estos consumos.

### 3. ¿Cuál considera que es la razón principal por la cual las personas no consumen mariscos?



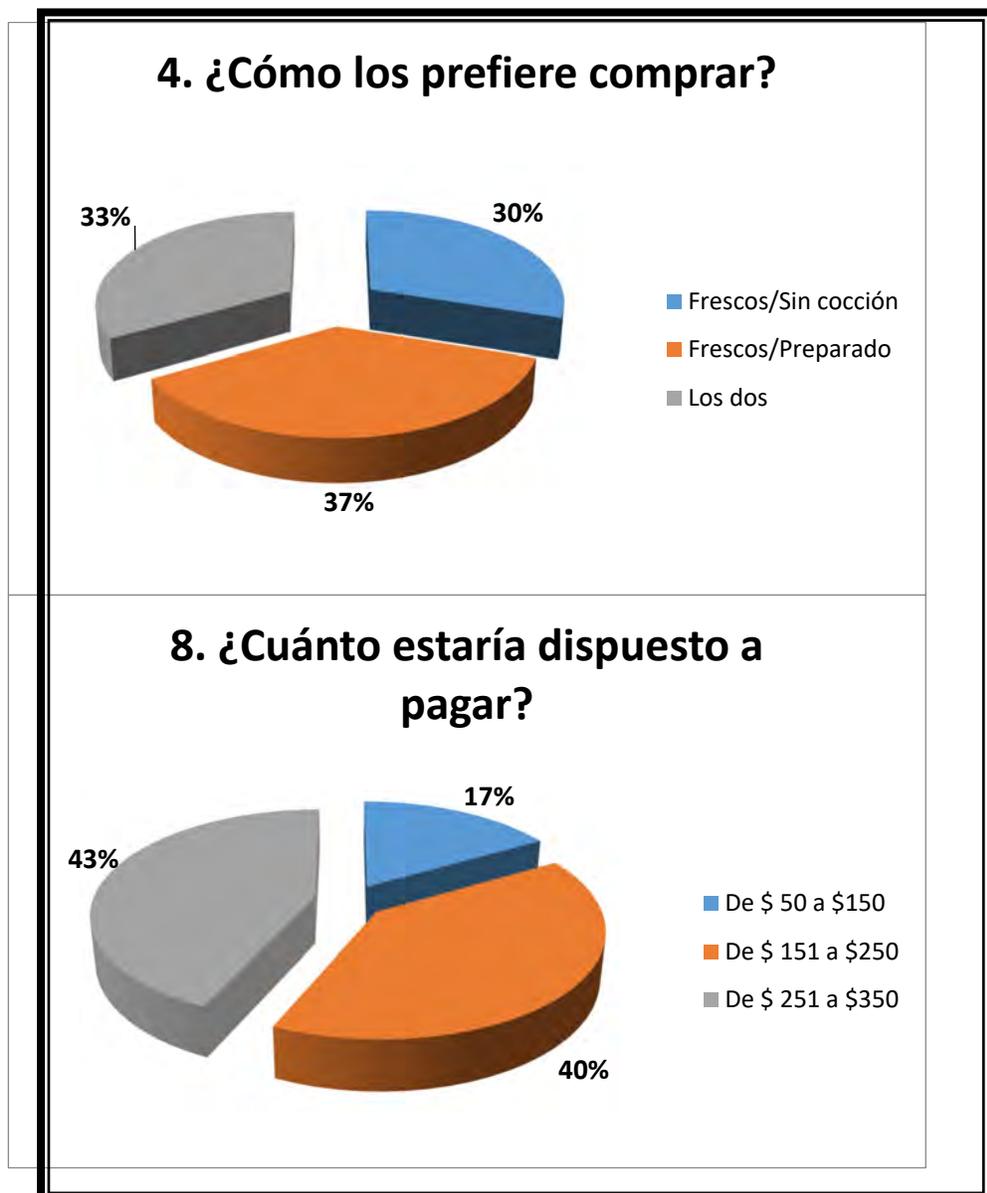
### 6. ¿Cuándo va a un restaurant de mariscos, que es en lo primero que se fija?



Fuente: Elaboración propia.

Con base al análisis de los resultados obtenidos, encontramos que el indicador principal porque los encuestados no consumen el marisco es por el tiempo de preparación, ya que muchas veces son para llevar, en horarios medios del trabajo, y la lentitud de las preparación desanimen al

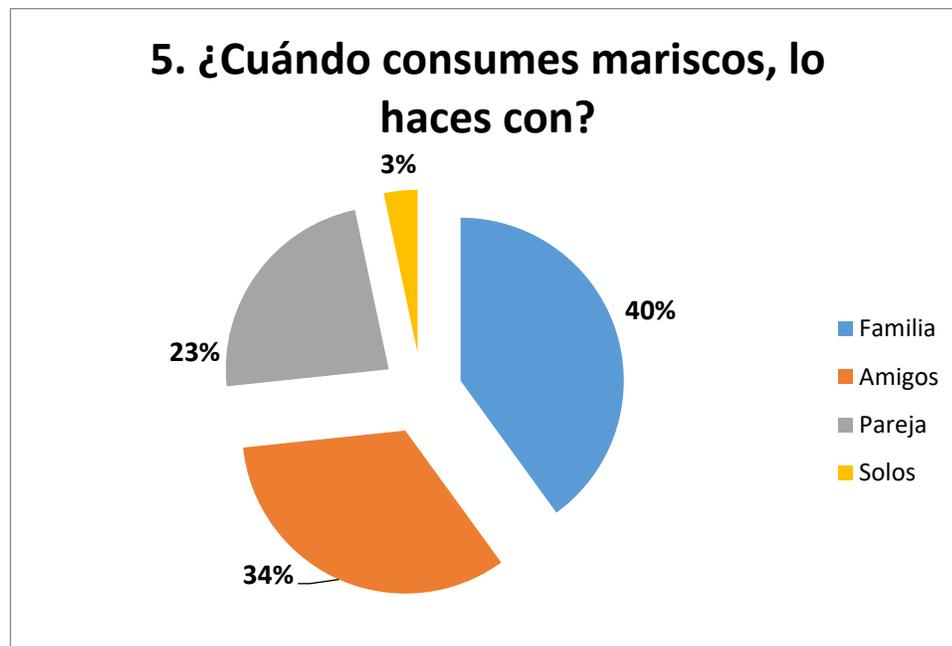
consumidor a regresar por una orden. Hicieron la observación de manejar pedidos por algún medio para agilizarlo, de igual manera, la mala preparación y la calidad del producto, es otro indicador constante para no consumirlo ya que atribuyen a la atención al cliente como calidad del producto, además de que se comento que las instalaciones deben ser las indicadas y limpias por el tipo de servicio que dan, ya que como son mariscos, se debe tener cuidado con la limpieza del local en cuanto a comerlo en el restaurant.



**Fuente:** Elaboración propia.

Los resultados que se obtuvieron de acuerdo a la preferencia de compra fueron similares, ya que las tres opciones de respuestas, indica que esos tres factores son muy importantes para la calidad del producto, podemos entender con un análisis de las respuestas anteriores, que las personas suelen comprar sus productos frescos, porque temen que el producto al ser comprados, sean de mala calidad en cuanto a su cocción y su presentación, sin embargo se muestra una aceptación en los tres factores, que se pueden utilizar en el mercado potencial.

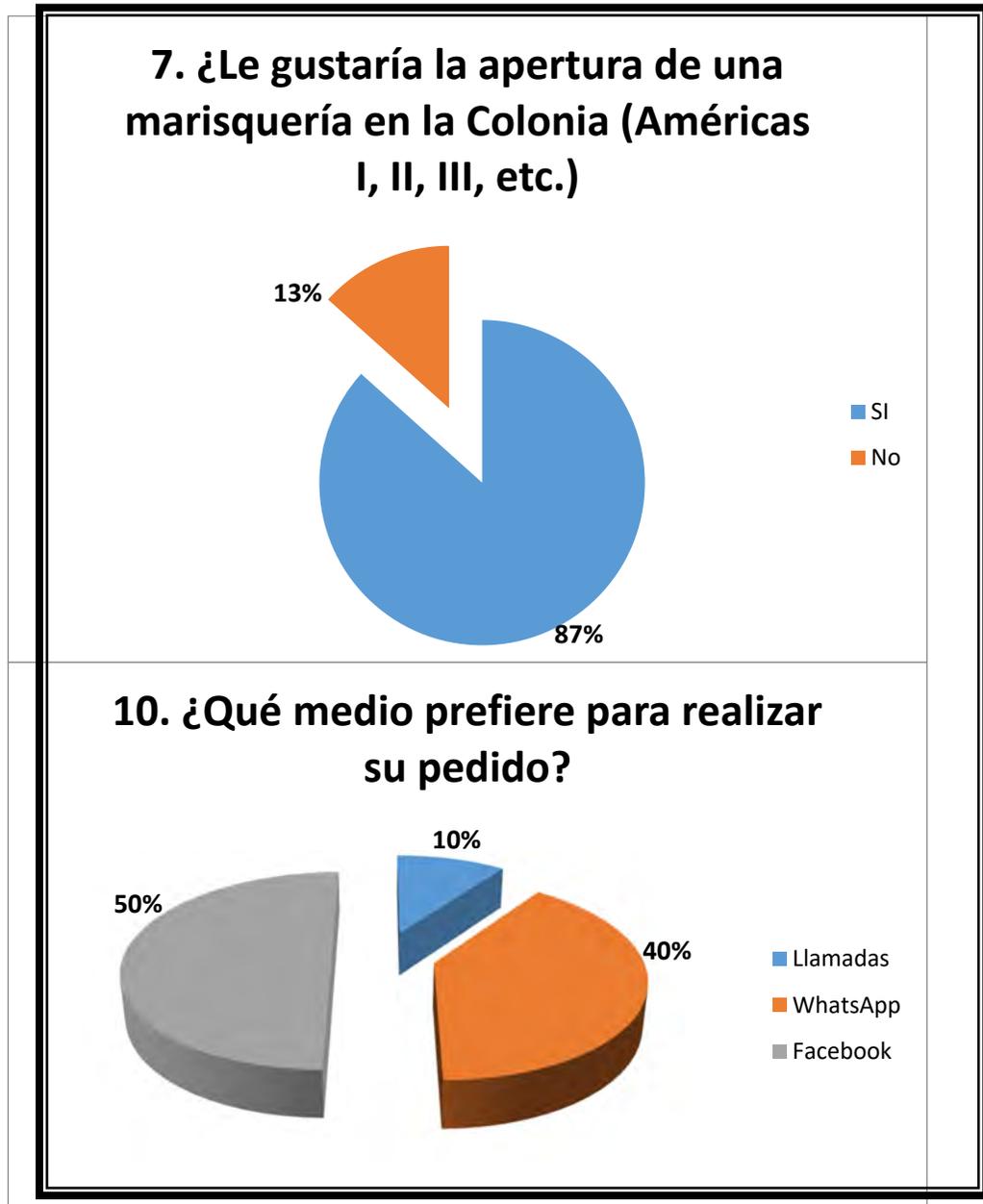
Se considera que si el producto es de buena calidad, así como el servicio, el consumidor en promedio está dispuesto a pagar por el servicio entre \$ 151 a \$ 350 pesos por el producto, obviamente teniendo todos los puntos de calidad y efectividad del negocio.



**Fuente:** Elaboración propia.

Para los consumidores lo importante es consumir el producto en familia, después en segundo término con amigos y por consiguiente en pareja, esto

indica que para poder vender al mercado potencial el servicio y poder causar que regresen a consumir constantemente, se debe de trabajar en que el servicio sea mayormente familiar, y esto incluye niños pequeños, ya que por lo regular son las amas de casa, que mencionan que si les gustaría una buen servicio para las familias con niños pequeños.



Fuente: Elaboración propia.

Existe una gran aceptación con la apertura de una marisquería en las colonias de Américas, además de que todos los encuestados están de acuerdo de que cuente con servicio a domicilio, consideraron aceptar un precio adicional por el envío, siempre y cuando surjan ofertas constantemente. Por tal motivo el 50% de los encuestados prefieren las redes sociales en especial Facebook para poder consultar precios y demás servicios que los restaurantes puedan ofrecer.

A pesar de que trabajaremos en que la marisquería tenga una temática inusual en la ciudad nuestros platillos no estarán tan diferenciados de los competidores, así que el tipo de producto es estandarizado, la razón por la que creemos esto es debido a que la definición nos dice que la estandarización es el proceso de ajustar o adaptar características en un producto, servicio o procedimiento; con el objetivo de que éstos se asemejen a un tipo, modelo o norma en común. (Secretaría de Economía, 2015).

La presentación de los platillos que se manejan en la ciudad es de gran similitud, y quiero creer que también aplica en la preparación, aunque puede que tenga algunos detalles diferentes según cada cocinero, pero son muy pocas. Entonces el tipo de producto único nos dice que no tiene sustitutos cercanos, y cabe mencionar que hoy en día una gran cantidad de productos han sido estandarizados a partir de un diseño inicial único.

#### **2.15.5 TIPO DE ELASTICIDAD DEL PRODUCTO**

La elasticidad de la demanda, también conocida como la elasticidad-precio de la demanda, es un concepto que en economía se utiliza para medir la sensibilidad o capacidad de respuesta de un producto a un cambio en su precio. En nuestro caso la elasticidad es relativamente elástica; una

demanda elástica es aquella demanda que es sensible ante un cambio en el precio. De esta forma, una pequeña variación en el precio provoca un cambio más que proporcional en la cantidad demandada. Así, por ejemplo, si el precio aumenta en un 10% y como respuesta la cantidad demandada se reduce más de un 10%, entonces se dice que la demanda es elástica. (Paula Nicole Roldán, pagina web de economía).

#### **2.15.6 PROMOCION:**

##### **Medios para la publicidad**

Con respecto a la publicidad que se utilizará para la difusión y promoción del negocio será por medios digitales (Facebook, Instagram, WhatsApp y página web oficial de la marisquería), de igual forma consideramos la importancia del uso del perifoneo en los días que nos dio la investigación ya que es un medio audible móvil, económico de fácil transporte, asimismo, es ideal para la propaganda; por ejemplo, cada quincena que es día de pago para los habitantes se dará la publicidad en zonas consideradas para que puedan acudir a la marisquería a consumir deliciosos platillos.

#### **2.15.7 MATERIALES DE PUBLICIDAD**

Para la promoción de ventas se implementará las siguientes promociones:

- Descuentos en fechas importantes, por ejemplo, día de la amistad, de la madre, padre, entre otros. El descuento considerado será de un 15%, podría sonar mínimo, pero es una estrategia para que se ahorren la bebida, sólo se aplicará en los platillos sencillos.
- Cupones, los cuales son vales donde se ofrece algún tipo de descuento. Estos se proporcionarán en una cuenta considerable, es

decir, si el cliente compró una gran proporción se le proporcionará los cupones para su próxima visita.

- Sorteos en medios digitales, haciendo la dinámica de compartir la publicación y la que tenga más likes gana un platillo de la marisquería.
- Promociones con alianzas de otras empresas, para lograr un mejor servicio y ofrecer mejores paquetes, por ejemplo, nuestra empresa podría aliarse con una cervecería para ofrecerle de platillos que podría ofrecer en la compra de bebida, de igual manera nosotros adquirir refrescos para un mutuo acuerdo.

### 2.15.8 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN DE VENTAS

Para la realización de las tácticas para el negocio nos basamos en las recomendaciones sobre el “Marketing de guerrilla” el cual es un concepto acuñado en 1984 por Jay Conrad Levinson en su libro Guerrilla Marketing; en ella se expresan un conjunto de técnicas de comunicación no convencionales que consisten en obtener el máximo de visibilidad con el mínimo de inversión, el principal ingrediente de este tipo de acciones es la creatividad y estar en constante movimiento para llegar a los clientes.

Tabla.-12- tácticas para el negocio

<b>Tácticas</b>	
Señaliza	Nos aseguraremos de tener el anuncio más grande, más claro e ideal para atraer a los clientes.
Flyers	Asegurarnos que la gente sepa que estamos laborando. Dales un 15% de descuento durante la primera semana. Sé diferente.

Muestras gratis	Tener un mesero amable en la puerta del restaurante dando muestras de los irresistibles bocadillos ayuda mucho para construir relaciones con nuevos clientes. Háblales a las personas sobre tu restaurante mientras prueban tus platillos. Invítalos a regresar.
Programas de lealtad	Ofrecer algo gratis a los clientes después de que hayan visitado el restaurante 10 veces. Dándoles una razón para regresar constantemente. No siempre tienes que dar producto gratis, por ejemplo, si tienes a muchos clientes que les gusta el futbol. ¿Por qué no crear un torneo de futbolito entre ellos?
Relaciones públicas	Captura la atención de la gente. Disfrazar al personal con temática del restaurant e interactuar con ellos. Haz lo necesario para tener la atención correcta de tu mercado meta. Distribuye tus menús y tarjetas de presentación
Prioriza al cliente y ser cálido	Tratar a la gente con gracia y hacerlos sentir especiales creará un vínculo de afección. La gente le dirá a sus amigos, y este principio es universal. En los cumpleaños podrán recibir una invitación con la foto de su platillo favorito.
Promociones creativas	Ofrecer comidas con alguna temática en especial.
Concursos y dinámicas	Hacer concursos dirigidos al mercado meta. Si nuestro público son familias, ¿Por qué no utilizar las redes sociales para compartan su mejor foto en la marisquería y ganarse una comida gratis? Realizar campañas de seguimiento.

<p>Estudiar al cliente</p>	<p>Recolectar nombres, intereses, hobbies, direcciones de correo y fechas de cumpleaños de clientes. Y después sorprenderlos con lo que les gusta. Si observas que tu clientela te busca mucho por medio de internet, un anuncio como éste será de su agrado.</p>
<p>Internet</p>	<p>Tener una página de correo que muestre a la gente el menú, que tipo de pago aceptamos, la hora de operación del negocio; todo esto es una gran herramienta de marketing siempre y cuando mantengamos fluido el tráfico de visitantes a través de la creación de contenido relevantes para ellos, sobre todo de su interés.</p>

**Fuente:** Elaboración propia.

### 2.15.9 PLAZA:

UBICACIÓN

**Imagen 10.-** macro localización



Fuente: Google Maps

<https://www.google.com/maps/place/Quintana+Roo/@19.7357626,-90.2480635,7z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x8f4ffc0eac32695:0xc4f0c52a484c8d9c!8m2!3d19.1817393!4d-88.4791376>

### **Macro localización**

La zona geográfica es del Estado de Quintana Roo, la cual se encuentra el municipio Othón P. Blanco, y lo más importante la marisquería estará en la capital del estado, Chetumal.

## Micro localización

Imagen 11.- Micro localización



“La Perla Negra” pretende estar ubicada en la Ciudad de Chetumal, Quintana Roo. En la Av. Constituyentes, entre los condominios Glad Olas y Azucenas.

## Número de empleados

En este apartado se muestra el perfil de los puestos a ocuparse en la empresa, así como el proceso de reclutación.

**Tabla 20.-** características para contratación

Puesto	<b>Gerente</b>
Características	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Escolaridad: Licenciado en Administración de empresas o afín.</li> <li>● Experiencia: 2 años en puesto.</li> <li>● Habilidades: liderazgo, innovación, tener espíritu emprendedor y creativo.</li> <li>● Sexo: Indistinto.</li> <li>● Edad: 25 a 35 años</li> </ul>
Actividades generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Supervisión de los trabajadores</li> <li>● Reclutamiento y selección del personal</li> <li>● Atención al cliente</li> </ul>
Actividades específicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Reclutamiento y selección del personal</li> <li>● Responsable de la administración</li> <li>● Estar pendiente del abastecimiento del almacén</li> <li>● Realizar pagos y recibir los pedidos</li> <li>● Pagar oportunamente a proveedores y empleados</li> </ul>
Salario	\$ 6, 700

**Fuente:** Elaboración propia.

Puesto	<b>Jefe de cocina</b>
Características	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Escolaridad: Preparatoria concluida en la carrera de alimentos y bebidas</li> <li>● Experiencia: 1 año mínimo</li> <li>● Habilidades: Respeto, Amabilidad, Liderazgo, Motivación del personal</li> <li>● Sexo: Indistinto.</li> <li>● Edad: 22 a 35 años</li> </ul>
Actividades generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Guiar y capacitar al personal a su cargo</li> <li>● Organizar eficientemente la cocina, deberá</li> <li>● Seguir las indicaciones de las recetas</li> <li>● Seguir las especificaciones de los clientes</li> <li>● Supervisar que los pedidos salgan en tiempo y forma</li> </ul>
Actividades específicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Estar pendiente de los insumos de los platillos</li> <li>● Tener un control de la materia prima</li> <li>● Checar los tiempos de los pedidos, para evitar los gastos excesivos de luz, agua, gas y otros servicios.</li> </ul>
Salario	\$ 4, 500

**Fuente:** Elaboración propia.

Puesto	<b>Ayudante de cocina</b>
Características	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Escolaridad: Secundaria</li> <li>● Experiencia: 1 año</li> <li>● Habilidades: Seguir órdenes específicas, respetar las recetas, limpieza, buen servicio,</li> <li>● Sexo: Indistinto.</li> <li>● Edad: 19 a 35 años.</li> </ul>
Actividades generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Trabajar a la orden de jefe de cocina siguiendo indicaciones</li> <li>● Realizar la limpieza de su área y de lavar los trastes e instrumentos que se utilizan</li> <li>● Empaquetar los pedidos</li> </ul>
Actividades específicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Preparar platillos de poca complejidad</li> <li>● Ayudar al jefe de cocina a preparar los alimentos (limpiar y pelar verduras, frutas, medir y mezclar porciones para los platillos)</li> <li>● Preparar platillos de poca complejidad.</li> </ul>
Salario	\$ 4, 000

Puesto	Mesero/Limpieza
Características	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Escolaridad: Primaria</li> <li>● Experiencia: No necesaria</li> <li>● Habilidades: Buen servicio, Amable, Respeto, motivación, honestidad</li> <li>Sexo: Indistinto.</li> <li>● Edad: 19 a 35 años.</li> </ul>
Actividades generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Atender a los comensales</li> <li>● Ofrecer los platillos, tomar la orden y entregará los pedidos a la mesa</li> </ul>
Actividades específicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Montar las mesas, consiste en acomodar las sillas, poner mantel si es necesario</li> <li>● Realizar la limpieza del negocio, como barrer y fregar el piso</li> </ul>
Salario	\$ 2, 800

**Fuente:** Elaboración propia.

### 2.15.10 PROVEEDORES

“La perla negra” contará como proveedor Mariscos “San José”, asimismo, se mencionan a los demás proveedores con la finalidad de conocer la descendencia de la mercancía.

**Tabla. - 13- Proveedores**

<b>Nombre del proveedor</b>	<b>Insumo</b>	<b>Forma de pago</b>	<b>Se requerirá</b>	<b>Transporte</b>
"San José"	Mariscos	Contado	Diario	Del proveedor
Frutería y abarrotes "El chino"	Verduras e ingredientes	Contado	Dos veces por semana	Transporte personal
Tortillería "El cerrito"	Tostadas	Contado	Diario	Transporte personal
Coca cola	Refrescos	Contado	Semanal	Del proveedor
"Super de todo"	Plásticos	Contado	semanal	Transporte personal

**Fuente:** Elaboración propia.

## 2.16.- TIPO DE CANAL DE DISTRIBUCIÓN



Fuente: Elaboración propia.

El canal de comercialización a utilizar es directo, debido a que el producto final que se le ofrece a los comensales, es decir, el consumidor final es: los platillos que se preparan dentro de la marisquería con la materia prima almacenada (verduras, mariscos, pescado, entre otros) van directos a sus manos.

### 2.16.1.-TIPO DE DISTRIBUCIÓN (EXCLUSIVA, INTENSIVA O SELECTIVA)

El tipo de distribución en la que laborará la marisquería será exclusivo, ya que apenas estamos por inaugurar el primer negocio, y por ende seremos los únicos que con el nombre de "La perla negra" ofreceremos el servicio.

### 2.16.2.- LOGÍSTICA

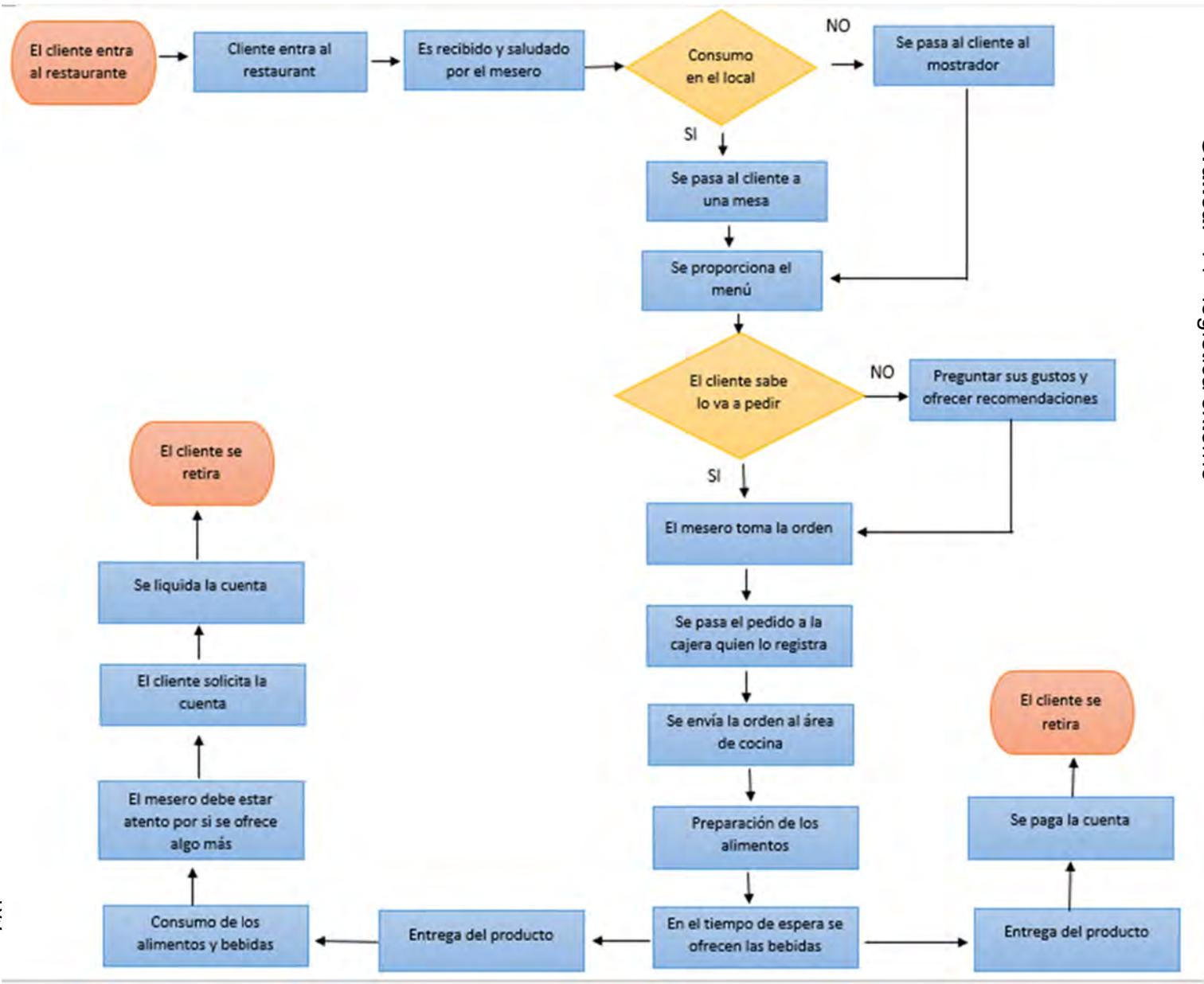
Por ello en “La perla negra” se determinará la función de producción óptima para la utilización eficiente y eficaz de los recursos disponibles para la producción del servicio deseado.

➤ EXTERNO

1. El cliente entra al restaurante
2. El cliente es recibido por el mesero y es saludado amablemente: “Hola muy buenas tardes, bienvenido a la marisquería La perla negra”.
3. Se le pregunta si va a consumir en el local o es para llevar su comida
4. Si es en el local se le pasa a la mesa
5. Si es para llevar, se le dirige al mostrador
6. Se le proporciona el menú
7. El cliente piensa lo que va a pedir
8. Si no sabe, preguntar sus gustos y ofrecer recomendaciones
9. El mesero toma la orden
10. Se pasa el pedido a la cajera quien lo registra
11. Se envía la orden al área de cocina
12. Se prepara el pedido
13. En el tiempo de espera se las bebidas
14. Se entrega el producto
15. En caso de ser para llevar, el cliente se retira
16. El cliente consumo sus alimentos y bebidas
17. El mesero debe estar atento por si se ofrece algo más
18. Cliente solicita la cuenta

- 19. El cliente paga la cuenta
- 20. Se le desea buen día al cliente y se retira

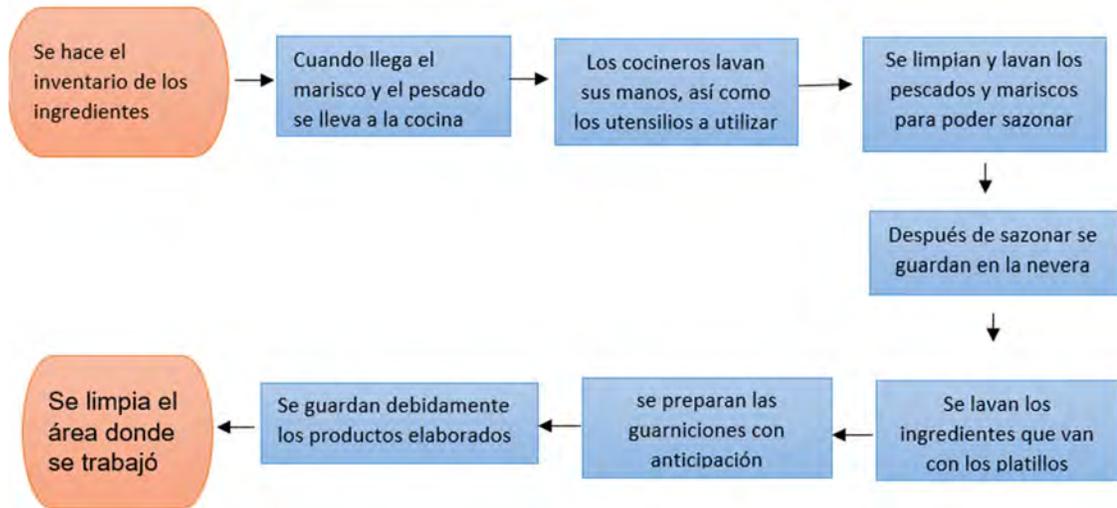
Grafica - 14 - logística externo



## **2.17.-PREPARACIÓN DE LOS INGREDIENTES Y PRODUCTOS PARA EL MENÚ.**

1. Se hace el inventario de los productos e ingredientes con el que se cuenta, asimismo, un listado de lo que se va a comprar, en ella estará indicado la porción/kilo/cantidad que se requiere para el día de venta.
2. Una vez comprado el pescado, mariscos e ingredientes se llevan al área de cocina.
3. Como encargados de cocina lavarse debidamente las manos y los utensilios a trabajar como: cuchillos, cucharas, trinchas, tablas para cortar, trastes, etc. Ya que la limpieza es primordial para la preparación de los exquisitos platillos.
4. Como estamos trabajando con pescado y mariscos se hace la limpieza debida de estos (lavado y limpieza de escamas para poder sazonar).
5. cuando se encuentren limpios y sazonados se guardan en la nevera.
6. Se preparan las guarniciones que va junto con el plato fuerte, por ejemplo: lavar o cortar el tomate, cebolla, chile, cilantro, entre otros que son necesarios.
7. Una vez listos los ingredientes se preparan las salsas con anticipación, asimismo, las ensaladas, frijol frito, espagueti, y los que sean necesarios para ganar tiempo en la hora de trabajo.
8. Se guardan debidamente los productos elaborados.
9. Se limpia el área donde se trabajó, también se inspecciona que todo esté debidamente ordenado para el día de venta.

**Gráfica.-15-** pasos para la preparación de un producto



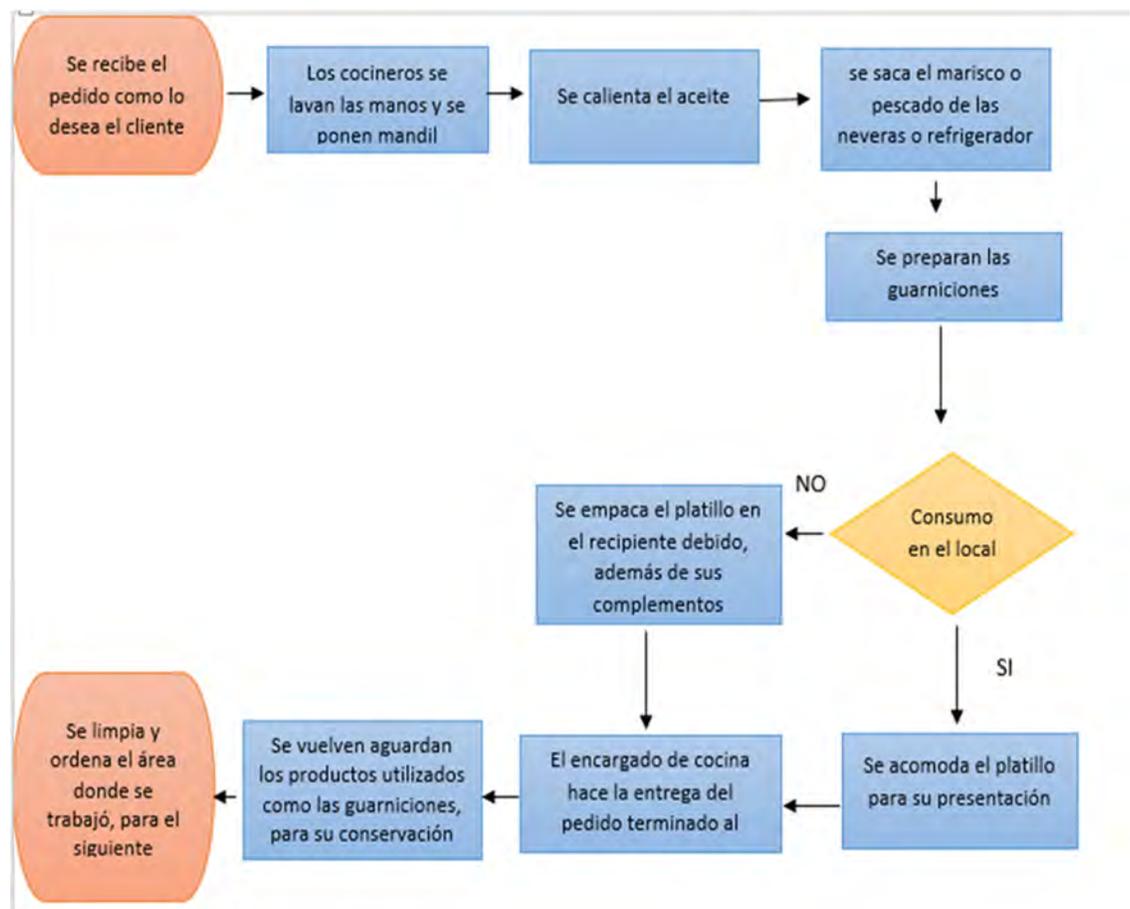
**Fuente:** Elaboración propia.

### 2.17.1.- A LA HORA DEL PEDIDO.

1. Se recibe el pedido y en ella deberá estar especificado el platillo ordenado, asimismo con los requerimientos que el cliente pide.
2. Como encargados de cocina se debe lavar las manos, mantener el higiene debido para empezar a trabajar y utilizar mandil guantes etc.
3. Para estar preparados se debe considerar el tiempo, por lo que el aceite ya debe estar listo en la estufa para empezar a freír.
4. En caso de que el pedido sea pescado u otro platillo de marisco se saca de la nevera o del medio de refrigeración en el que se encuentra. (Se debe considerar que anticipadamente ya fueron descongelados y sólo están en espera de su elaboración).

5. Se preparan los complementos que acompañan los platillos (arroz, frijol, ensalada, salsas, mayonesa, etc.)
6. Si el pedido fue para comer en el negocio se acomoda el platillo para su presentación.
7. Si el pedido fue para llevar se empaca el platillo en el recipiente debido, además de sus complementos que acompañan el platillo ya antes mencionados en el punto 5.
8. El encargado de cocina hace entrega del pedido terminado al mesero o encargado de llevarlo a su destino, ya sea el cliente o para enviarlo a domicilio.
9. Se vuelven aguardan los productos utilizados como las guarniciones para su conservación.
10. Se limpia el área donde se trabajó, también se inspecciona que todo esté debidamente ordenado para el siguiente pedido.

**Gráfica.-16-** pasos para el momento de realizar un pedido



**Fuente:** Elaboración propia.

## **2.18.-PRECIO**

La marisquería “La Perla negra” fijó sus precios con respecto a los productos que se ofrecerán, son principalmente básicos del comercio pesquero, debido a un debilitamiento de la demanda mundial de importación pesquera el precio de estos productos varía por temporada. Con el estudio se proyectó la demanda del mercado con un crecimiento de la demanda de los mariscos por parte de los consumidores locales, sobre todo en las colonia “nuevas” que están alejadas del centro de la ciudad u otros comercios; los productos que mayormente se consumen y tradicionalmente se comercia en la ciudad son los pescados pargo, mero y chachi, siendo estos ofrecidos de acuerdo a su peso y el precio de igual manera depende de la temporada, en cuestión de los mariscos como el pulpo, camarón, caracol, almeja y ostión, son ofrecidos por tamaño de la orden chico, mediano y grande. El empaque de estos productos se mantiene en un área de congelación durante el almacenamiento ya que son productos que lo requieren, hasta el momento de ser manipulados.

Como ya se mencionó el precio de los productos depende de la temporada y peso, por lo que el negocio se apega al dictamen de la comercialización de mariscos en la ciudad, respetando los valores de honestidad y la pasión por servir. “La perla negra” tentativamente tendrá en su menú lo siguiente.

**Tabla.- 17** lista de precio

<b>PRODUCTO</b>	<b>PRECIO PROMEDIO</b>	<b>CANTIDAD</b>
<b>Pescado Frito</b>	\$240.00	kilo

<b>Camarón Empanizado</b>	\$135.00	orden
<b>Ceviche</b>	\$160.00	mediano
<b>Ceviche</b>	\$175.00	grande
<b>Cocktail</b>	\$50.0	mediano
<b>Cocktail</b>	\$95.00	grande
<b>Caldo de Pescado</b>	\$140.00	orden
<b>Caldo de Marisco</b>	\$60.00	mediano
<b>Caldo de Marisco</b>	\$90.00	grande
<b>Arroz a la Marinera</b>	\$140.00	orden

**Fuente:** Elaboración propia.

Se calcula un precio aproximado ya que cada año se nota un crecimiento de precio en los mercados, como las fechas de cuaresma es la época del año con más demanda de marisco, por lo tanto, esto conlleva a un aumento en los precios.

Se pretende contar con precios accesibles, para que esta forma cualquier persona pueda gustar de un platillo. De esta manera obtener una aceptación del consumidor, para poder crecer y sobrevivir en este mercado tan complejo y competitivo.

## 2.19.- PLAN DE MEDIOS

### 2.19.1.-OBJETIVO DE LA PROMOCIÓN

Incrementar el porcentaje de clientes que conocen el establecimiento un año después de la apertura en un 20%, para ello podremos hacerlo con el control e inventario de visitantes en el cierre de cuentas semestrales.

- **Medios para la publicidad**

Con respecto a la publicidad que se utilizará para la difusión y promoción del negocio será por medios digitales (Facebook, Instagram, WhatsApp y página web oficial de la marisquería), y consideramos la importancia del uso del perifoneo en los días que nos dio la investigación ya que es un medio audible móvil, económico de fácil transporte, asimismo, es ideal para la propaganda; por ejemplo, cada quincena que es día de pago para los habitantes se dará la publicidad en zonas consideradas para que puedan acudir a la marisquería a consumir deliciosos platillos.

- **Materiales de publicidad**

Pretendemos que encuentren información como ubicación, horario, menú, método de pago, número telefónico, cuentas sociales de la marisquería como Twitter e Instagram para ver fotos y vídeos de nuestros visitantes conviviendo

Imagen.- 5 página de Facebook



Imagen.-6 – información de la página de Facebook

**MARISQUERIA "LA PERLA NEGRA"**

**Información**

**DÓNDE ESTAMOS**

AV. Constituyentes, entre los condominios Glad Olas y Azucenas, Ciudad Chetumal, Quintana Roo, Mexico

@LAPERLANEGRAMARISQUERIA

Llamar 983157 6204

**HORARIO**

Cerrado ahora 11:00 - 19:00

**INFORMACIÓN DEL NEGOCIO**

Información del negocio

Cocina	pescados y mariscos
Rango de precios	\$
Especialidades	Sirve almuerzo y bebidas
Servicios	Acepta reservas No requiere reservas Para llevar

- **Estrategias de promoción de ventas**

Para la promoción de ventas se implementará las siguientes promociones:

- Descuentos en fechas importantes, por ejemplo, día de la amistad, de la madre, padre, entre otros. El descuento considerado será de un 15%, podría sonar mínimo, pero es una estrategia para que se ahorren la bebida, sólo se aplicará en los platillos sencillos.
- Cupones, los cuales son vales donde se ofrece algún tipo de descuento. Estos se proporcionarán en una cuenta considerable, es decir, si el cliente compró una gran proporción se le proporcionará los cupones para su próxima visita.

- Sorteos en medios digitales, haciendo la dinámica de compartir la publicación y la que tenga más likes gana un platillo de la marisquería.
- Promociones con alianzas de otras empresas, para lograr un mejor servicio y ofrecer mejores paquetes, por ejemplo, nuestra empresa podría aliarse con una cervecería para ofrecerle de platillos que podría ofrecer en la compra de bebida, de igual manera nosotros adquirir refrescos para un mutuo acuerdo.

- **Estrategias de internet**

- Dentro del negocio tratar a la gente con gracia y hacerlos sentir especiales creará un vínculo de afección. La gente les dirá a sus amigos, y este principio es universal, y así aprovechar los eventos especiales, por ejemplo, en los cumpleaños podrán recibir una invitación con la foto de su platillo favorito en la página oficial de la marisquería.

- Tener una página de correo que muestre a la gente el menú, que tipo de pago aceptamos, la hora de operación del negocio; todo esto es una gran herramienta de marketing siempre y cuando mantengamos fluido el tráfico de visitantes a través de la creación de contenido relevantes para ellos, sobre todo de su interés.

- Concursos y dinámicas. Hacer concursos dirigidos al mercado meta. Si nuestro público son familias, ¿Por qué no utilizar las redes sociales para compartan su mejor foto en la marisquería y ganarse una comida gratis? Realizar campañas de seguimiento.

---

**PRESUPUESTO**

---

**Tabla 18.- Presupuesto de mercadotecnia**

<b>TIPO DE PROMOCIÓN</b>	<b>TIEMPO/CANTIDAD</b>	<b>PRECIO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Social media (Facebook)</b>	<b>28 días</b>	<b>\$ 560 M/N</b>	<b>\$ 560</b>
<b>Perifoneo</b>	<b>1 h./ dos veces al mes.</b>	<b>\$ 150 M/N</b>	<b>\$ 300</b>
<b>Radio</b>	<b>10 seg / sol estéreo. Una vez por la apertura.</b>	<b>\$ 658 M/N</b>	<b>\$ 658</b>
<b>Carteles</b>	<b>15 carteles</b>	<b>\$ 20 M/N c/u</b>	<b>\$ 300</b>
<b>TOTAL</b>			<b>\$1, 790 M/N</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

El presupuesto de mercadotecnia se hizo mediante el análisis del estudio de mercado, por ejemplo, las encuestas nos dieron que la gente tiene más

frecuencia para ir en los fines de semana y los días de quincena que es día de pago; aunado a esto el perifoneo será en fines de semana para abarcar esos días de descanso, y en la radio pretendemos que sea cuando se vaya a inaugurar la marisquería, en donde este muy promocionada la apertura y pasen a conocerla; los 15 carteles pueden sonar muy pocos, sin embargo consideramos que estén en lugares estratégicos del área del negocio. Para finalizar en las redes sociales estaremos en Instagram, Twitter, y Facebook, en este último nos dicen que pueden ayudarnos a promocionar la empresa con el fin de que llegue a muchas personas que ni siquiera habíamos imaginado, es decir, te promocionan la página con un presupuesto de \$20 M/N por día y la cantidad de visitas pueden llegar a ser muchas; consideramos que pueda ser una oportunidad para dar a conocer lo que ofrecemos y sobre todo a que abarquemos a más clientes.

### **2.19.2- PRESTACIÓN DE SERVICIO O BIENES A PRODUCIR**

“La perla negra” tendrá al inicio como mercado meta a las personas de la colonia “Américas 1” y colonias circunvecinas, ya que la oportunidad de abrir el negocio fue por la ubicación del lugar, y por el resultado del estudio de mercado de la demanda de nuestro producto.

Los productos que se ofrecerán son principalmente básicos del comercio pesquero, debido a un debilitamiento de la demanda mundial de importación pesquera el precio de estos productos varía por temporada. Con el estudio de mercado se ha notado un crecimiento de la demanda de los mariscos por parte de los consumidores locales, sobre todo en las colonia “nuevas” que están alejadas del centro de la ciudad u otros comercios; los productos que mayormente se consumen y tradicionalmente se comercia en la ciudad son los pescados pargo, mero y chacchi, siendo estos ofrecidos de acuerdo a su peso y el precio de igual manera depende de la temporada, en cuestión de los mariscos como el pulpo, camarón,

caracol, almeja y ostión, son ofrecidos por tamaño de la orden chico, mediano y grande. El empaque de estos productos se mantiene en un área de congelación durante el almacenamiento ya que son productos que lo requieren, hasta el momento de ser manipulados. Como ya se mencionó el precio de los productos depende de la temporada y peso, por lo que el negocio se apega al dictamen de la comercialización de mariscos en la ciudad, respetando los valores de honestidad y la pasión por servir. “La perla negra” tentativamente tendrá en su menú lo siguiente:

**Tabla 19.- precio fijo**

<b>PRODUCTO</b>	<b>PRECIO PROMEDIO</b>	<b>CANTIDAD</b>	
<b>Pescado Frito</b>	\$240.00	kilo	
<b>Camarón Empanizado</b>	\$135.00	Orden	
<b>Ceviche</b>	\$105.00	Chico	
<b>Ceviche</b>	\$160.00	Mediano	
<b>Ceviche</b>	\$175.00	Grande	

<b>Cocktail</b>	\$50.0	Mediano	
<b>Cocktail</b>	\$95.00	grande	
<b>Caldo de Pescado</b>	\$140.00	orden	
<b>Caldo de Marisco</b>	\$60.00	mediano	
<b>Caldo de Marisco</b>	\$90.00	grande	
<b>Arroz a la Marinera</b>	\$140.00	orden	

**Fuente:** Elaboración propia.

El precio del pescado varía de acuerdo con el peso, tamaño, se pretende pesar el pescado elegido por el cliente, ya que no es siempre el mismo peso ni precio. Se calcula un precio aproximado ya que cada año se nota un crecimiento de precio en los mercados, como las fechas de cuaresma es la época del año con más demanda de marisco, por lo tanto, esto conlleva a un aumento en los precios.

Se pretende contar con precios accesibles, para que esta forma cualquier persona pueda gustar de un platillo. De esta manera obtener una aceptación del consumidor, para poder crecer y sobrevivir en este mercado tan complejo y competitivo.

Ingredientes extras o acompañamiento: frijol, arroz blanco, salsas, plátano frito, ensalada, etc.

**3.- Infraestructura** (croquis o representación de los espacios físicos de la empresa)

**Imagen 7.-** Infraestructura



**Fuente:** Elaboración propia.

Como se ha mencionado en el desarrollo de la idea del negocio, este contará con un servicio dentro de la misma empresa, por lo cual a continuación muestra el comedor, baños, cocina y un pasillo

**Imagen 8.-** infraestructura vista aérea



**Fuente:** Elaboración propia.

**Imagen 9.-** Infraestructura por dentro



**Fuente:** Elaboración propia.

## **CAPITULO III.- ESTUDIO FINANCIERO**

## 3.1.- INTRODUCCION

A continuación se presenta el estudio financiero desarrollado para el proyecto del negocio restaurantero y venta de mariscos, en el mismo se contempla el monto de la inversión que se requerirá para la puesta en marcha del mismo así como su estructura de financiamiento, se presentan las proyecciones de los ingresos, gastos, costos, balances generales y análisis de los indicadores financieros que tendrá el proyecto durante su vida económica útil.

### 3.1.1.- INVERSION FIJA

En esta tabla señala la inversión fija que invertirá la empresa desde el principio de la apertura del negocio y dando a destacar que algunos de los materiales se consiguieron en precios bajos, cuando se dio la oportunidad se adquirieron. La inversión fija es un pasivo para la empresa. A continuación, se presenta la lista de los materiales de la inversión fija:

INSUMO	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	PRECIO TOTAL
<b>MAQUINARIA Y EQUIPO</b>			
<b>Estufa Industrial Grande</b>	2500	1	2500
<b>Estufa Industrial Chica</b>	600	1	600
<b>Congelador</b>	3500	1	3500
<b>Tanque De Gas</b>	400	1	400
<b>Mostrador</b>	3000	1	3000
<b>Freideras</b>	400	3	1200

Mesa De Acero Inoxidable	2000	1	2000
Bascula	550	1	550
Bancas	200	2	400
Tanque De Gas	500	2	1000
Mostrador	3000	1	3000
			<b>\$ 18,150.00</b>
Campana	1500	1	1500
Enfriador	1800	1	1800
Lavabo De Acero Inoxidable	3500	1	3500
Mesa De Trabajo Acero	2000	1	8000
Anaqueles De Almacenamiento	3218	1	10000
			<b>\$ 42,950.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

<b>GASTOS DE VENTA</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO TOTAL</b>
Olla	350	2	700
Escurreidor	100	1	100
Toper	23	3	69
Cuchillos	80	5	400
Charolas	98	3	294
Tabla Para Picar	50	1	50
Copas	40	10	400
Cubiertos	100	10	1000
Bote De Basura	100	3	300
Colador De Acero Inoxidable	150	1	150
Pinza	35	2	70
			<b>\$ 3,533.00</b>
Exprimidor	220	1	220

<b>Exprimidor Chico</b>	60	1	60
<b>Vasos De Cristal</b>	50	20	1000
<b>Platos</b>	50	20	1000
<b>Sillas De Plástico</b>	300	20	6000
<b>Manteles</b>	60	5	300
<b>Servilleteros</b>	15	5	75
<b>Pala Quita Escamas</b>	40	1	40
			<b>\$</b>
			<b>12,228.00</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

<b>MATERIA PRIMA</b>			
<b>INSUMO</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO TOTAL</b>
<b>Tomates</b>	15 kilo	5kilos	75
<b>Cebolla</b>	30 kilo	5 kilo	150
<b>Chiles</b>	30 kilo	1 kilo	30
<b>Condimentos</b>	300kilo	200grs	60
<b>Aceite</b>	23 litro	15 pieza	345
<b>Aguacate</b>	80 kilo	500grs	40
<b>Pepino</b>	18kilo	1 kilo	18
<b>Arroz</b>	13 kilo	7 kilos	91
<b>Frijol</b>	8 kilo	7kilo	56
<b>Camarón</b>	170 kilo	15 kilos	2550
<b>Pescado</b>	70kilo	20 kilos	1400
<b>Pulpo</b>	110kilo	5 kilos	550
<b>Cilantro</b>	15 manojo	3 manojos	45
<b>Limón</b>	70 costal	2 costal	140
<b>Naranja</b>	2 pieza	15 pieza	30
<b>Ajo</b>	80 kilo	500grs	40
<b>Zanahoria</b>	12 kilo	2kilos	24

<b>Repollo</b>	8 kilo	3kilos	24
<b>Papa</b>	20 kilo	1kilo	20
<b>Mayonesa</b>	18 pieza	6pieza	108
<b>Salsa Melinda</b>	11 pieza	6 pieza	66
<b>Maggi</b>	28 pieza	6 pieza	168
<b>Salsa Inglesa</b>	24pieza	6 pieza	144
<b>Salsa Búfalo</b>	56 pieza	6 pieza	336
<b>Salsa Soya</b>	23pieza	6 pieza	138
<b>Agua</b>	24garrafon	3 garrafón	72
<b>Popotes</b>	40 paquete	1 paquete	40
<b>Servilletas</b>	8	5piezas	40
<b>Higiénico</b>	20	1	20
<b>Papel Estraza</b>	18	3kilos	54
<b>Plásticos</b>	140	25	3500
			<b>\$ 10,374.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

<b>MOBILIARIO Y EQUIPO</b>			
<b>Sillas</b>	80	16	1280
<b>Sillas De Plástico</b>	300	20	6000
<b>Mesa De Niños</b>	120	1	120
<b>Sillas Para Niños</b>	70	4	280
<b>Mesas De Madera</b>	1200	4	4800
			<b>\$ 12,480.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

EQUIPO DE COMPUTO	precio unitario	cantidad	marca
Computadora De Escritorio	\$ 8,499.00	1	HP
Silla De Oficina	\$ 899.00	1	argo
Impresora Con Escáner	\$ 859.00	1	
Escritorio	\$ 2,599.00	1	Enzo
Caja Registradora	\$ 2,298.00	1	casio pcr-t273
	<b>\$ 15,154.00</b>		

Fuente: Elaboración propia.

GASTO DE VENTA	
Luz	\$ 5,000.00
Agua	\$ 1,000.00
Teléfono	\$ 200.00
Internet	\$ 500.00
Sueldo De Mano De Obra	\$ 3,000.00
<b>total</b>	<b>\$ 9,700</b>

Fuente: Elaboración propia.

Administración					
	Diario	Quincenal	Mensual	Anual	Total
sueldos del personal (4)	\$ 107.14	\$ 1,500.00	\$ 3,000.00	\$ 36,000.00	\$ 144,000.00
				total	\$ 144,000.00

Fuente: Elaboración propia.

### 3.1.2.- DETERMINACION DE COSTOS Y GASTOS.

La materia prima debe ser perfectamente identificable y medible, para poder determinar tanto el costo final de producto como su composición.

CONCEPTO	PRECIO DE	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO
	VENTA	1	2	3	4	5
platillo 1	\$ 240.00	\$ 274,560.00	\$ 288,288.00	\$ 302,702.40	\$ 317,837.52	\$ 333,729.40
platillo2	\$ 175.00	\$ 191,100.00	\$ 200,655.00	\$ 210,687.75	\$ 221,222.14	\$ 232,283.24
platillo3	\$ 95.00	\$ 69,160.00	\$ 69,160.00	\$ 69,160.00	\$ 69,160.00	\$ 69,160.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 510.00</b>	<b>\$ 534,820.00</b>	<b>\$ 558,103.00</b>	<b>\$ 582,550.15</b>	<b>\$ 608,219.66</b>	<b>\$ 635,172.64</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

La inversión de precio de venta por una orden de pescado que es el platillo 1, con un costo de precio de venta es de \$240.00 en un año, y se tendrá por solo consumo de pescado \$ 274560.00. El segundo platillo con el que se contará es de ceviche el cual se encuentra como 2, su precio de venta es \$175.00 en un año se tendrá un total de \$191,100.00. El tercer platillo es de cocteles, su precio de venta es de \$95.00, en un año se tendrá un total de \$69,160.00. En total por los tres platillos en un año se tendrá un total de \$534,820.00.

### 3.1.3.- PUNTO DE EQUILIBRIO

CONCEPTOS / AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	\$ 534,820.00	\$ 558,103.00	\$ 582,550.15	\$ 608,219.66	\$ 635,172.64
COSTOS FIJOS	\$ 66,840.00	\$ 70,182.00	\$ 73,691.10	\$ 77,375.66	\$ 81,244.44
COSTOS VARIABLES	\$148,020.00	\$ 155,421.00	\$ 163,192.05	\$ 171,351.65	\$ 179,034.49
COSTOS TOTALES	\$ 214,860.00	\$ 225,603.00	\$ 236,883.15	\$ 248,727.31	\$ 260,278.92
PUNTO DE EQUILIBRIO \$	\$ 92,418.22	\$ 97,269.77	\$ 102,367.79	\$ 107,724.52	\$ 113,132.93
PUNTO DE EQUILIBRIO %	17%	17%	18%	18%	18%

**Fuente:** Elaboración propia.

La marisquería La perla negra tiene costos fijos al año de \$66,840 y sus costos variables por unidad de \$120 y el precio de venta es de \$240

Punto de equilibrio

Q= Punto de equilibrio

CF= Costos Fijos

P= Precio unitario

$Q = CF / (P - V)$

$Q = 66,840 / (240 - 120)$

$Q = 66,840 / 120$

Q=557 PLATILLOS AL AÑO

## **METODOLOGÍA**

Investigación de índole fuentes primarias cualitativo reductivo, que se va recurrir través de un diseño de encuestas del plan de negocios de la apertura de la empresa dedicada a la comercialización de mariscos, en la ciudad de Chetumal aplicada directamente a nuestro mercado meta, para así conocer a nuestros futuros clientes y el gusto de los mariscos.

Con los resultados obtenidos se tendrá un mejor análisis del comportamiento que se genere estableciendo un estrechamiento más cercano en nuestros posibles consumidores, aplicado en los distintos puntos de colonias más cercanas de la multiplaza en la ciudad de Chetumal Quintana Roo. Donde hay mayor frecuencia de circulación de grupos de familia.

# ANEXO

## ANEXO A) DISEÑO DE LA ENCUESTA

### UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

#### Cuestionario de investigación

Objetivo: Conocer las características de la demanda de mariscos en la ciudad de Chetumal, específicamente en la colonia "Américas 1".

Instrucciones: Conteste abiertamente o señale la respuesta de acuerdo a lo que usted considere.

Nombre de la colonia del encuestado:

---

#### Datos generales

0.- Género: Masculino \_\_\_ Femenino \_\_\_

#### Preguntas generales

1.- ¿Cuánto le gustan los mariscos?

- Mucho
- Bastante
- Poco
- Nada

2.- ¿Con qué frecuencia consume mariscos al mes?

- Cada semana
- Cada quincena
- Cada mes

3.- ¿Cuál considera que es la razón principal por la cual las personas no consumen mariscos?

- Precio
- No les gusta
- Mala preparación
- Tiempo de preparación

4.- ¿Cómo los prefiere comprar?

- Frescos/ sin cocción
- Frescos/ preparado
- Los dos

5.- ¿Cuándo consumes mariscos, lo haces con?

- Familia
- Amigos
- Pareja
- Solo

6.- ¿Cuándo va a un restaurant de mariscos, que es en lo primero que se fija?

- Precio y calidad
  - Atención al cliente
  - Instalaciones e higiene
  - Otro
- 

7.- ¿Le gustaría la apertura de una marisquería en la Colonia (Américas I, II, III, etc.)

Sí, \_\_\_\_\_ (especifique en qué colonia)

NO, (¿Por qué?) \_\_\_\_\_

8.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?

- De \$ 50 a \$ 150
- De \$ 151 a \$ 250
- De \$ 251 a \$ 350

9.- ¿Le gustaría que contara con servicio a domicilio?

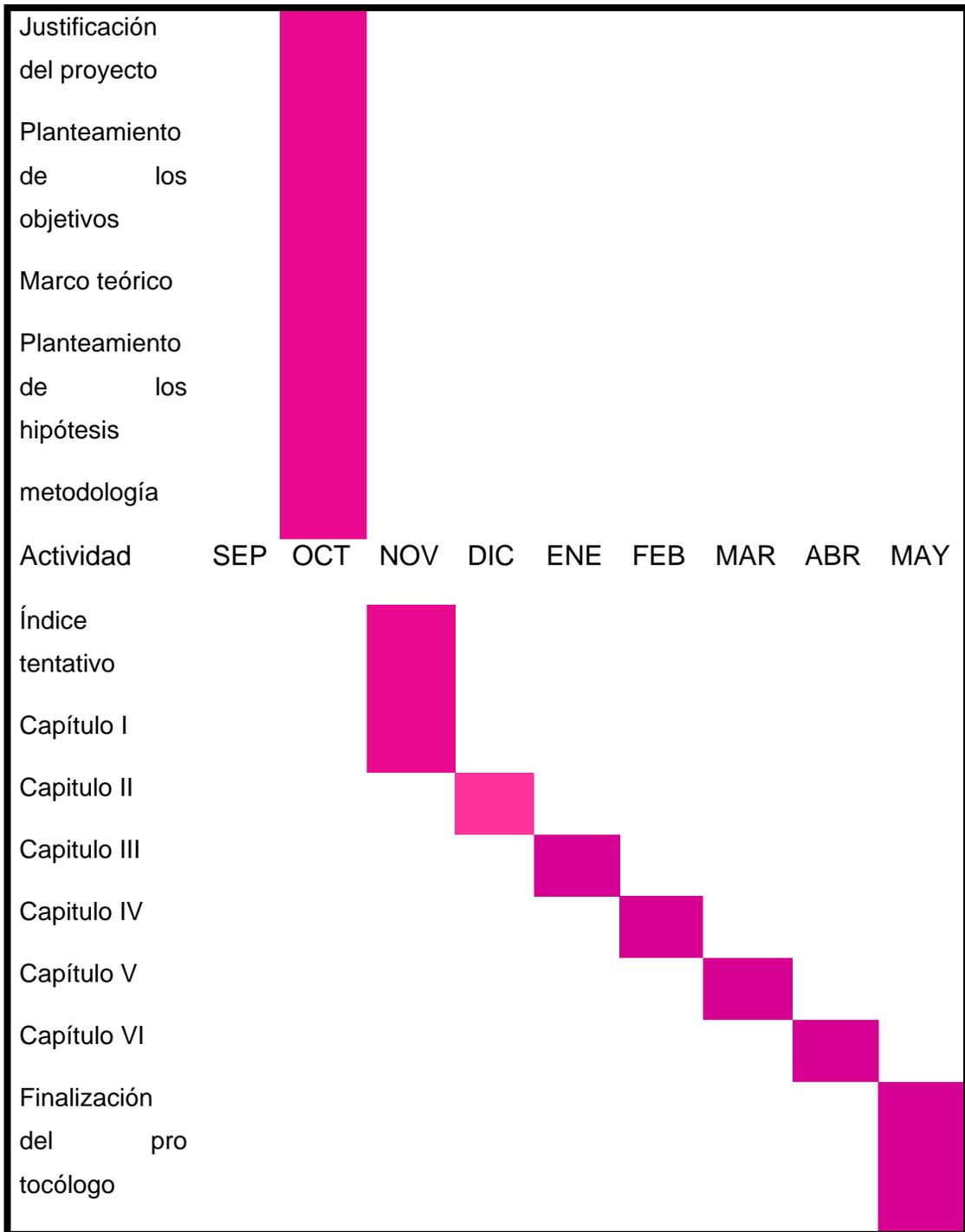
- Si
- No

10.- ¿Qué medio prefiere para realizar su pedido?

- Llamadas
- WhatsApp
- Facebook

## ANEXO B) CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividad	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY
Definir el tema de investigación									
Revisión de la literatura									
Planteamiento del problema									



## BIBLIOGRAFÍA

1. Alenjo, A. (2000). *Dirección y Gestión de Proyectos, Un enfoque práctico*. México: Grupo Editor, S. A. de C. V.
2. Anzola, R. S. (1998). *De la idea a tu empresa una guía para emoprendedores* (2° Ed. ed.). Limusa Noriega Editores.
3. Bermejo, M., & Rubio, I. (1994). *La creación de la emprea propia: consejos prácticos para su puesta en marcha con exito*. McGraw-Hill.
4. Borello, A. (1994). *El plan de negocios*. Ediciones Diaz de Santos.
5. Borello, A. (2000). *El Plan de Negocios: de herramienta de evaluación de una inversión a elaboración de un plan estratégico yoperativo*. COLOMBIA: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA.
6. F., D. (1999). *Conceptos de adminsitración estrategica* (9° ed.). Editorial Pearson Prentice Hill.
7. Ferrell, O., Hartline, M., & Lucas, G. (2002). *Estrategia de Marketing*. México: 2da Ed. Thomson Editores.
8. Fred, D. (1999). *Conceptos de administración estratégica*. Boletin Científico de las Ciencias Económicas Administrativas del ICEA.
9. Gardey, J. P. (mayo de 2009). (<http://definicion.de/plan-de-negocios/>).
10. Grant, A. H. (2015). *Dar y Recibir. Un enfoquerevolucionario sobre el éxito*. México D.F.: Océano de México S.A de C.V.
11. <http://concepto.de/>. (enero de 2015). <http://concepto.de/mision/>. Obtenido de diccionario .
12. INEGI. (s.f.). *Instituto Nacional de Estadística y IGeografía*. Recuperado el Agosto de 2018, de <https://www.inegi.org.mx/>
13. Longenecker, J. G., Moore, C. W., Petty, W. J., & Palich, L. E. (2010). *Administración de pequeñas empresas. Lanzamiento y crecimientos de iniciativas emprendedoras*. México: 14.ed Cengage Learning Editores.

14. Longeneckeret, J., & Moore, C. (2001). *Administración de Pequeñas Empresas: un enfoque emprendedor*. México: Thomson.
15. PICTURES, U. (©2017). *Gru conoce a Dru*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2018, de <http://www.gru3mivillanofavorito.es/mobile/>
16. RAE., E. (s.f.). *Real Academia Española*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2018, de <http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=generoso>
17. Rendon, O. (2014). *Modelo de Plan de Negocios: Para Micro y Pequeña Empresa*. Grupo Editorial Patria.
18. Rodríguez, V. J. (2001). *Administración Con Enfoque Estratégico*. México: Trillar.
19. Sainz, J., & de Vincuña Ancin , J. (2008). *El plan de Marketing en la practica*. Esic Editorial.
20. Stutely, R. (2000). *Plan de negocio la estrategia inteligente* . Mexico: Camara Nacional de la Industrial Mexico No.1524.
21. Velazquez, F. (2007). *Aprender a elaborar un plan de negocio* (Vol. 24). Grupo Planeta (GBS).
22. Wilensky, A. (1998). *"Marketing estratégico"*. Editorial Tesis.