
INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS SEGÚN ACUERDO
SECRETARIAL 15018, PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA
FEDERACIÓN EL 29 DE NOVIEMBRE DE 1976

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y MERCADOLOGÍA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



ANÁLISIS Y ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO
DE UNA PYME EN EL GIRO RESTAURANTERO EN LA ZONA CENTRO DE
GUADALAJARA.

TESIS DE MAESTRÍA
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

**MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

Imelda Chávez Jáuregui

ASESOR: MTRO. Fernando Arias Castañeda

TLAQUEPAQUE, JAL.

Febrero de 2012

INDICE

INTRODUCCION.....	6
CAPITULO 1.....	7
Las Pymes y su Desarrollo.....	7
Origen y evolución de las Pymes.....	8
Situación actual de las PyMES.....	9
Problemas que enfrentan las pequeñas y medianas empresas.....	11
Importancia de las PyMEs.....	13
Clasificación de la pequeña y mediana empresa.....	13
Clasificación de las Pymes.....	16
Ventajas y Desventajas que presentan las pequeñas empresas.....	16
CAPITULO 2.....	23
Las Pymes Mexicanas.....	23
Perfil Actual de las Pequeñas y Medianas Empresas en México.....	25
Perfil del Empresario en México.....	25
Características Laborales.....	25
Debilidades de la Empresa.....	26
Necesidades de las empresas Pymes.....	26
Perfil de las Empresas Restauranteras en México.....	28
CAPITULO 3.....	30
La Competencia: “Pymes Restauranteras en el Centro de GDL”.....	30
Competencia en diferentes giros.....	31
Competencia en el mismo giro.....	31

Mapa de referencia de ubicación de la Competencia.....	32
Posicionamiento del restaurante contra la Competencia.....	33
Comparativo de Servicios de la Competencia.....	34
Comparación de precios contra la competencia.....	35
Características del Área de Influencia.....	35
Caso de Éxito de una Empresa Restaurantera.....	38
CAPITULO 4.....	41
Paradigmas Referenciales	41
1.- La Amenaza De Nuevos Competidores.....	43
2.- El Poder Negociador De Los Clientes.....	43
3.- El Poder Negociador De Los Proveedores.....	43
4.- La Amenaza De Sustitución De Productos o Servicios.....	44
5.- La Rivalidad Actual.....	44
Cinco talentos o habilidades de Administrador.....	45
Análisis FODA.....	48
Matriz FODA	53
Modelo de las 7 O´s.....	54
Mezcla de Mercadotecnia 4 P´s.....	55
Análisis Financiero.....	58
1. Estados Financieros Pro – Forma.....	58
2. Rentabilidad.....	58
3. Valor del dinero en el tiempo.....	59
4. Tasa de interés.....	59
5. Valor Presente Neto (VPN).....	59
6. Período de Recuperación de la inversión ROI.....	60

7. Tasa Interna de Retorno (TIR).....	60
CAPITULO 5.....	62
El Caso del Negocio.....	62
Descripción del negocio.....	63
Análisis del entorno de la Empresa.....	63
Objetivo del Negocio.....	64
Concepción Estratégica.....	64
Misión.....	64
Visión	64
Valores.....	65
Análisis FODA de La Marina.....	65
Fortalezas.....	65
Debilidades.....	66
Amenazas.....	66
Oportunidades.....	66
Análisis del segmento de mercado con el modelo de las 7 O's.....	67
Modelo de las 7O's para la Marina.....	67
1.- Ocupantes del mercado.....	67
2.- Objeto de compra.....	67
3.- Objetivo de compra.....	68
4.- Organización de compra.....	68
5.- Ocasiones de compra.....	68
6.- Operaciones de compra.....	68
7.- Out-lets.....	69
El modelo de negocio.....	69

Mercado objetivo.....	69
Aplicando el Modelo de las 4 P's de La Marina.....	71
Producto.....	71
Precio.....	71
Plaza.....	71
Promoción.....	72
CAPITULO 6.....	74
Plan de Mercadotecnia y Ventas	74
Análisis FODA de La Marina.....	75
Matriz FODA.....	76
Estrategias para Maximizar las Fortalezas.....	77
Estrategias para minimizar las Debilidades.....	77
Estrategias para maximizar las oportunidades.....	78
Estrategias para minimizar las Amenazas.....	78
Plan de Acción para la implementación de las estrategias.....	79
Estrategia (Maxi _ Maxi) Fortalezas Vs. Oportunidades.....	79
Estrategia (maxi -Mini) Fortalezas Vs. Amenazas.....	80
Estrategia (Mini- Maxi) Debilidades vs. Oportunidades.....	80
Estrategia (Mini -Mini) Debilidades vs. Amenazas.....	81
CAPITULO 7.....	82
Plan de Operación.....	82
Horarios de servicio.....	84
Organigrama del Personal de La Marina.....	85
Lay out del restaurante.....	86
Descripción del servicio.....	87

Manejo de las comandas.....	88
Mesas por mesero.....	88
Propinas.....	88
Encuesta de salida.....	88
CAPITULO 8.....	89
Plan Financiero de la Marina.....	89
1. Determinación de Costos:.....	91
2. Cálculo de la Rentabilidad de la Inversión:.....	92
3. Período de recuperación de la inversión ROI:.....	93
4. Índice de rentabilidad y Valor Presente neto.....	94
5. Punto de Equilibrio:.....	95
6. Tasa Interna de Retorno. (TIR).....	97
Conclusiones.....	98
Bibliografía.....	101
Anexos.....	104

INTRODUCCION

El objetivo de este plan de negocio es el análisis e identificación de estrategias para maximizar el crecimiento de la Pyme “La Marina” que es un restaurante de mariscos, el cual inicio actividades hace un año.

La Marina fue iniciada sin mucha planeación y con mucho esfuerzo por la inquietud de mis padres de tener su propia empresa. Como en todos los negocios de nueva creación han tenido muchos obstáculos, aciertos y muchos errores pero al paso del tiempo se ha sabido aprender de ellos para permanecer en el mercado.

A continuación analizaremos el negocio desde su concepción hasta sus planes de mercadotecnia, ventas, operación y finanzas, para así identificar las posibles estrategias a seguir para lograr su permanencia y crecimiento en el mercado.

Las Pymes son muy importantes para la economía actual, se crean empleos y hacen que haya mayor movimiento económico.

Finalmente con este plan de negocio busco obtener el grado de maestría en Administración demostrando la adquisición de conocimientos y habilidades aprendidas durante su duración.

CAPITULO 1

Las Pymes y su Desarrollo.

Origen y evolución de las Pymes.

Si nos remontamos al nacimiento de este núcleo de empresas denominadas Pymes, encontramos dos formas, de surgimiento de las mismas.

Por un lado aquellas que se originan como empresas propiamente dichas, es decir, en las que se puede distinguir correctamente una organización y una estructura, donde existe una gestión empresarial (propietario de la firma) y el trabajo remunerado. Estas, en su mayoría, son de capital intensivo y se desarrollaron dentro del sector formal de la economía.

Por otro lado están aquellas que tuvieron un **origen familiar** caracterizadas por una gestión a lo que solo le preocupó su **supervivencia** sin prestar demasiada atención a temas tales como el costo de oportunidad del capital, o la inversión que permite el crecimiento.

En su evolución **este sector tuvo tres etapas** perfectamente definidas. Las **Pymes** en general y las dedicadas al sector industrial en particular, **comenzaron a adquirir importancia** dentro de la economía en los años 50'y 60' durante la vigencia del **modelo de sustitución de importaciones**, tan criticado como admirado por los distintos autores especializados. Para el caso a que hacemos referencia **el modelo exhibió gran dinamismo** lo que les permitió, en un contexto de economía cerrada y mercado interno reducido realizar un "**proceso de aprendizaje**" con importantes logros aunque con algunas **limitaciones** en materia de equipamiento, organización, escala, capacitación, información, etc.

Estas limitaciones antes comentadas **fueron adquiriendo un aspecto lo suficientemente negativo** como para afectar tanto la productividad como la calidad de estas empresas, alejándola de los niveles internacionales y provocando

que las mismas durante los 70', época de inestabilidad macroeconómica, se preocuparan únicamente por su supervivencia que las sumió en una **profunda crisis** que continuó en la década del 80'. Esta sería entonces, la segunda etapa en la historia de la evolución de las Pymes.

“Por el contrario, los cambios que se vienen sucediendo desde 1999 en lo que a disponibilidad de financiamiento externo y estabilidad económica interna se refiere, parecen indicar el comienzo de una nueva etapa para las Pymes, con algunos obstáculos que aún deben superarse.”¹

Situación actual de las PyMES

Durante muchos años, como parte de una economía cerrada, varios de los sectores productivos se orientaron al mercado nacional; sólo ciertos productos y segmentos lograron introducirse en los mercados internacionales. Sin embargo, al entrar en vigor el tratado de libre comercio (TLC), éste obligó a muchas empresas a ajustarse y competir a fin de sobrevivir.

El nuevo contexto donde el mundo es ahora un gran mercado y la apertura hace que se deba competir, no sólo con otras empresas del país sino con empresas de otros países y continentes, causó diversas alteraciones en las pequeñas y medianas empresas. Rubio y Aragón (2002) menciona que en este entorno de mayor apertura, desregulación y liberalización de mercados, se les ha exigido a las PyMES una capacidad competitiva sin límites.²

Algunos autores (Jiménez, 1999, Hutchinson, 1999) señalan que para afrontar los nuevos desafíos se requiere iniciativas de reestructuración del sector, tecnología apropiada, mano de obra calificada, producción a gran escala y recursos

¹Empresas Pymes Blog “Evolución, archivos de la temática evolución.”; obtenido el 5 de Septiembre del 2011 desde <http://www.empresaspymesblog.com.ar/tag/evolucion/>

²Alicia Rubio Bañón, Antonio Aragón Sánchez, “Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico de la pyme”. <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/213.pdf>

financieros. La escasez de estos elementos en las PyMES, impidió obtener resultados significativos al enfrentarse a sus nuevos competidores, dejando sentir sus efectos en la economía del país.

Por otra parte, Kauffman (2000)³ ha señalado que la globalización de los mercados y los precipitados cambios tecnológicos, colocan a la empresa en un escenario distinto que afecta sus objetivos, funciones, decisiones y ventaja competitiva. Estos cambios, han influido de manera desfavorablemente y contundente en las pequeñas y medianas empresas al plantear parámetros transnacionales para los productos: mayor calidad a menor precio. Muchas pequeñas y medianas empresas, en este período de cambio, se han visto en la necesidad de suspender actividades. Este incidente se generó porque las PyMES no son capaces de renovarse para competir internacionalmente con la calidad y precio demandados en el mercado internacional (Iturbide, 2003)⁴.

Como ejemplo de esto puedo nombrar los pequeños restaurantes de hamburguesas que no tienen nada que hacer ante un McDonalds con toda la infraestructura con la que este atrae a sus clientes, deja de lado el sabor y el servicio que puedan ofrecer a sus clientes pues aunque se esmeren en esto no los podrán superar y su presencia siempre será aplastadora. Un niño siempre preferirá ir a McDonalds que a las hamburguesas al carbón hechas con la mejor de las carnes.

Las pequeñas y medianas empresas de México, serán competitivas en la medida que se especialicen y sean conscientes de la necesidad de desenvolverse dentro de los diferentes campos: investigación y desarrollo, innovación y utilización de nuevas tecnologías tanto productivas como de información (Mc Mahon y Holmes,

³ Kaufman, S. (2000). El desarrollo de los micros, pequeñas y medianas empresas, un reto para la economía mexicana. *Gestión y Estrategia*. UAM-M, 8, 1-10.

⁴ Iturbide, L. (2003). Formación de pequeños y medianos empresarios. Obtenido el 11 de Septiembre de 2011 desde www.anahuac.mx/idea/archivos/bid/pres_bid_junio_2003.pps

1991)⁵. En México la brecha digital en el sector empresarial es grande, menos del 25% de las pequeñas y medianas empresas (PyMES) utiliza una computadora para sistematizar sus procesos y menos del 10% de éstas, realiza transacciones electrónicas entre empresas (Pedraza, Sánchez y García, 2006.)⁶

Esto es muy cierto en la mayoría de las Pymes algunas veces no hay computadora y si la hay no tienen los sistemas mas avanzados para la mejora de la operación de la empresa.

Problemas que enfrentan las pequeñas y medianas empresas

Las pequeñas y medianas empresas, aunque presentan problemas, son clave para lograr la recuperación económica y el nivel de competitividad de una región y de un país. Los problemas que enfrenta este sector, son múltiples. Según Ayuzabet de la Rosa (2000).⁷

Los problemas y mitos de la micro, pequeña y mediana empresa aunque son diversos, pueden resumirse en cinco áreas:

1. Área administrativa.

- Son empresa de tipo familiar constituidas en base a las necesidades personales del dueño.
- Su estructura organizativa está poco diferenciada. Carecen de sistemas administrativos modernos.

⁵ Mc Mahon, R. & Holmes, S. (1991). Small business financial management practices in North American: a literature review. *Journal of Small Business Management*, 29, 1-11.

⁶ Pedraza, N. Sánchez, A. y García, F.(2006). "La importancia de la adopción de tic en las PYMES mexicanas". *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 66. Obtenido el 11 de septiembre de 2011 desde: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/index.htm>

⁷ Ayuzabet, R. (2000). La Micro, pequeña y mediana empresa en México: sus saberes, mitos y problemática. *Revista Iztapalapa*, 6, 1-22. Obtenida el 12 de septiembre del 2011 desde: http://asoea.azc.uam.mx/f_uam_mipymes/textos/m2_1.pdf

2. Aspecto financiero Afrontan dificultades de acceso al crédito debido a la falta de proyectos de Inversión atractivos.

- Se caracterizan en recurrir al ahorro familiar como instrumento de capitalización e inversión.
- Presentan altos rendimientos sobre la inversión.
- Sus sistemas de cobranza son insuficientes.
- Se caracterizan por su reducido margen de ganancia, poca liquidez y rentabilidad.
- No cuenta con un adecuado control de actividades económico financieras ni con una evaluación correcta de sus costos.
- Desconocen los diversos instrumentos financieros.

3. Tecnología, calidad, productividad y competitividad.

- La tecnología en algunas empresas es obsoleta y otras muestran tecnología de punta.
- El control de calidad por lo general lo establecen de modo visual sin considerar normas y estándares establecidos a nivel internacional.
- Su mercado de productos y servicios es competitivo, sin embargo, no consideran significativo la atención al cliente, ni el acceso a la información sobre sus mercados actuales o nuevos mercados (internos y externos).
- Los niveles de productividad varían en algunas son bajos mientras que en otras son altos.
- Los costos de producción y gastos de operación son igualmente altos. Además, enfrenta una mala selección de materias primas, y les falta un control de inventarios y una producción con valor agregado.

4. Situación económica actual.

- La mayoría de las PyMES surgen como resultado del desempleo.
- Comparadas con las empresas grandes tienen menos posibilidades de crecimiento a causa de la reducida capacidad productiva.

- No cuentan con los medios ni con la capacidad para conseguir las mejores condiciones de compra; son empresas que continuamente están en peligro de cierre masivo por ser vulnerables a su ambiente económico.

5. Forma de actuar del dirigente, dueño o administrador.

- Tiene una visión a corto plazo.
- Orienta la cultura organizacional de acuerdo con su personalidad.
- Concibe la capacitación como un gasto no como inversión.
- Tiene preferencia por el trabajo individual.
- Cree que sus fórmulas son las mejores.
- Es más intuitivo que analítico.

Importancia de las PyMEs

En diferentes investigaciones empíricas, las pequeñas y medianas empresas han sido señaladas como uno de los principales participantes del crecimiento económico así como de la creación de empleos de un país.

En Estados Unidos y Canadá las pequeñas empresas constituyen el 97% de todos los negocios; emplean un 57% de la fuerza laboral y producen el 45% del producto interno bruto (Ibrahim y Goodwin, 1986).⁸ Leebaert (2005)⁹ reporta que las PyMEs de Estados Unidos representan un 99,7 % de todos los empleadores en Estados Unidos.

⁸ Ibrahim, B. & Goodwin, J. (1986). Perceived of causes of success in small business. *American Journal of Small Business*, 112, 41-50.

⁹ Leebaert, D. (2006). How Small Business contribute to US economic expansion, en *Entrepreneurship and Small Business*», *Journal USA: Economic Perspectives*, Vol.11, núm.1 obtenido el 12 de septiembre de 2011 desde http://guangzhou.usembassy-china.org.cn/uploads/images/4rAu4BpOTa1scyoK_oVzHg/jjee0106.pdf

Según, (Hernández y Bruch, 1983 citados por Dart y Sarkar, 1990) en los países como: Alemania, el 98% de todas las empresas industriales son PyMEs con 500 trabajadores o menos, y producen casi el 33% del volumen de negocio industria; igualmente en Italia, Suecia, Japón, Indonesia y en Malasia las PyMEs contribuyen en promedio con un 90% del total de empleos.

Clasificación de la pequeña y mediana empresa.

En general, al hacer comparaciones tanto en las investigaciones nacionales como Internacionales, nos enfrentamos con el problema de que no existe una clasificación única para identificar a las pequeñas y medianas empresas.

Los diferentes criterios que existen para clasificarlas, no permiten englobar en un solo concepto todos los elementos que establecen que una empresa sea pequeña o mediana.

Las diferentes clasificaciones varían dependiendo de los objetivos Watson y Everett (1996)¹⁰, mencionan que se ha utilizado una gran variedad de criterios, incluyendo valor total, tamaño, número de empleados, valor de los productos, ventas anuales y el valor neto. En cambio, Calva (1998)¹¹, menciona que la clasificación de las PyMES puede ser con base en la inversión, organización, número de empleados, ingresos, marco legal y valor del capital invertido.

Una primera forma de clasificación es con base en los informes contables destinados a exponer la situación cuantitativa y cualitativa sobre del patrimonio de la empresa. Se asigna nivel 0 a la microempresa que no tiene ningún tipo de contabilidad, es decir, no se tiene información sobre ingresos, egresos, volúmenes de ventas, producción, etcétera.

¹⁰ Watson, J. & Everett, J. (1996). Do small businesses have high failure rates? *Journal of Small Business Management*, 34, 1-27

¹¹ Calva, A. (1998). La microempresa grande y la grande micro. Obtenida el 8 de Septiembre de 2011 desde <http://www.acus.com.mx/art-corp/art-9801-microempresa.pdf>

El nivel 1 corresponde a la pequeña empresa que tiene una contabilidad sólo para fines fiscales; es decir, sólo se tiene información para llenar las declaraciones de impuestos y cumplir con el fisco; sin embargo, esta información es totalmente irrelevante para la toma de decisiones.

Al nivel 2 pertenece la mediana empresa misma que cuenta con información fiscal, contabilidad financiera y reportes de la operación productiva.

Por último, en el nivel 3 se ubican las grandes empresa que tiene información detallada y avanzada para la toma de decisiones financieras Crespi (1999)¹² explica que hay una discrepancia en la clasificación del sector por falta de un criterio universal para definir a la PyMEs.

En México la Secretaría de Economía (SE) modificó el 1 de Julio del 2009 su clasificación de las micro, pequeñas y medianas empresas (pymes), por lo cual en lo futuro, además de considerar el número de trabajadores de cada unidad productiva, también se ha integrado un criterio de ventas anuales.

Bajo el nuevo esquema, se define como una microempresa aquella que tenga 10 trabajadores y registre ventas anuales hasta por 4 millones de pesos, en cualquier sector de la economía nacional.

La pequeña empresa en el sector comercio será aquella con 11 y hasta 30 empleados, además de reportar ventas anuales que oscilen desde 4.01 hasta 100 millones de pesos.

En tanto que la pequeña, pero dentro de industria y el sector servicios, deberá ser una unidad que tenga desde 11 hasta 50 empleados, y registrar ventas de 4.01 hasta 100 millones de pesos anuales.

¹² Crespi, G. (1999). La Importancia Relativa de las Pequeñas y Medianas Empresas: Un Análisis de sus Determinantes en la Industria Manufacturera. *InfoPYMES*, 1, 1-8.

Para la clasificación de una mediana empresa, se ubican tres rubros: comercio, servicios e industria. En el primero caso, se establece que se tratará de un negocio con 31 y hasta 100 empleados; en el segundo caso, con 51 hasta 100 trabajadores y en el tercero, desde 51 hasta 250 empleados.

En los tres casos, deberán presentar ventas de 100 hasta 250 millones de pesos al año.¹³

Clasificación de las Pymes

Clasificación	Comercio		Industria		Servicios	
	Numero de trabajadores	Ventas anuales (pesos)	Numero de trabajadores	Ventas anuales (pesos)	Numero de trabajadores	Ventas anuales (pesos)
Micro	10	Hasta \$ 4,000,000	10	Hasta \$ 4,000,000	10	Hasta \$ 4,000,000
Pequeña	de 11 a 30	Desde \$ 4,010,000 a \$ 100,000,000	de 11 a 50	Desde \$ 4,010,000 a \$ 100,000,000	de 11 a 50	Desde \$ 4,010,000 a \$ 100,000,000
Mediana	de 31 a 100	Desde \$ 100,000,000 a \$ 250,000,000	de 51 a 250	Desde \$ 100,000,000 a \$ 250,000,000	de 51 a 100	Desde \$ 100,000,000 a \$ 250,000,000

¹³Milenio on line; Modifica Economía Conceptos de Pymes obtenido el 15 de Septiembre de 2011 desde: <http://impreso.milenio.com/node/8600744>

Ventajas y Desventajas que presentan las pequeñas empresas

Ventajas

- Capacidad de generación de empleos (absorben una parte importante de la PEA).
- Asimilación y adaptación de tecnología.
- Producción local y de consumo básico.
- Contribuyen al desarrollo regional (por su establecimiento en diversas regiones).
- Flexibilidad al tamaño de mercado (aumento o disminución de su oferta cuando se hace necesario).
- Fácil conocimiento de empleados y trabajadores, facilitando resolver los problemas que se presentan (por la baja ocupación de personal).
- La planeación y organización no requiere de mucho capital.
- Mantiene una unidad de mando permitiendo una adecuada vinculación entre las funciones administrativas y operativas.
- Producen y venden artículos a precios competitivos (ya que sus gastos no son muy grandes y sus ganancias no son excesivas).

Desventajas.

- Les afecta con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico como la inflación y la devaluación.
- Viven al día y no pueden soportar períodos largos de crisis en los cuales disminuyen las ventas.
- Son más vulnerables a la fiscalización y control gubernamental, siempre se encuentran temerosos de las visitas de los inspectores.
- La falta de recursos financieros los limita, ya que no tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento.

- Tienen pocas o nulas posibilidades de fusionarse o absorber a otras empresas; es muy difícil que pasen al rango de medianas empresas.
- Mantienen una gran tensión política ya que los grandes empresarios tratan por todos los medios de eliminar a estas empresas, por lo que la libre competencia se limita o de plano desaparece.
- Su administración no es especializada, es empírica y por lo general la llevan a cabo los propios dueños.
- Por la propia inexperiencia administrativa del dueño, éste dedica un número mayor de horas al trabajo, aunque su rendimiento no es muy alto¹⁴

Principales determinantes del éxito y fracaso las Pymes.¹⁵

“Las pequeñas y medianas empresas, en los últimos años, han despertado gran interés como objeto de estudio porque se caracterizan como un sector decisivo para la estabilidad, riqueza y economía de un país (Robinson y Pearce, 1983).

¹⁴Juan Pablo Zorrilla Salgador, “ La Importancia de las Pymes en México y para el mundo”. Obtenido el 5 de Septiembre del 2011 desde <http://www.gestiopolis.com/canales2/economia/pymmex.htm>

¹⁵ Milka E. Escalera Chávez, “Decisiones financieras y la maximización del valor de la empresa”; obtenido el 10 de Septiembre de 2011 desde <http://www.eumed.net/tesis/2011/meec/CONTEXTO%20DE%20LAS%20PEQUENAS%20Y%20MEDIANAS%20EMPRESAS.htm>

Un gran número de investigaciones (Ibrahim y Goodwin, 1986, Gilbert, Menon, y Schwartz, 1990, Lussier y Corman, 1996) están orientadas a explicar las causas que limitan sus actividades, las cuales no les permiten sobrevivir los primeros años. Aun cuando no se conoce exactamente el índice de fracaso, los investigadores reportan que es alto. Las estadísticas presentadas en sus estudios, reportan que una de cada tres empresas ha cerrado sus puertas después de un año de actividades (Ireland y Van Auken, 1987 citado por Boyle y Harsha, 1991). Otros autores (Cooper, Dunkelberg y Woo, 1989) muestran que un 67% de las nuevas empresas fracasan a los cuatro años. Timmons (1999), menciona que el 20% de las nuevas empresas fracasan antes de un año y el 66% antes de los seis años y Monk (2000) indica que el porcentaje de fracaso en los primeros 5 años, varía entre 48 y 68%, según el tamaño de la empresa. En México, del total de las empresas establecidas, el 65% desaparecen antes de los 2 años (Secretaría de Economía 2001).

Las investigaciones anteriores han mostrado qué ha ocurrido realmente en las pequeñas empresas que no les permite evolucionar. A partir del conocimiento empírico moderno, los mecanismos evidentes y específicos de éxito o fracaso de las pequeñas y medianas empresas han sido estudiados desde una variedad de enfoques. Se han considerado, fundamentalmente, dos aspectos, los factores individuales y los factores organizacionales (Duchesneau y Gartner, 1990).

a) Factores individuales

Los factores individuales como sugieren algunos autores (Mitra y Pingali, 1999), están incorporados como elementos que contribuyen al éxito de las PyMES. El locus de control, una característica de personalidad, está relacionado con el éxito de las pequeñas y medianas empresas. Brockhaus (1982), señaló que los dueños de los negocios que han sobrevivido los tres primeros años tienen un locus de control interno, a diferencia de los dueños o administradores cuyas empresas no han perdurado durante ese tiempo.

En este sentido, se encuentran Scherer, Adams, Wiebe, (1989) quienes consideran que el éxito de la organización está en relación con el locus de control, la motivación y la proactividad de los dueños y administradores de las PyMES.

En la actualidad, para evaluar las condiciones de desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, se ha considerado la percepción de los dueños o administradores. Dicha percepción se considera un determinante para establecer el éxito de las empresas al tomar en cuenta los diferentes elementos que originan un resultado favorable o desfavorable para el negocio (Zacharakis, Meyer, DeCastro, 1999).

Las características confianza en sí mismo, tenacidad, gusto por el trabajo y locus de control de los dueños y administradores, han sido descritas por Powell (2000) como necesarios para el desarrollo de un comportamiento empresarial y dan una posición ventajosa y sostenida para el éxito de la organización. Haar, Leroy y Beltrán (2000) señalan que el fracaso en las PyMES mexicanas se relaciona con el gerente, su personalidad y sus valores.

Las características individuales del dueño o administrador de las pequeñas y medianas empresas, tales como: formación académica, género, experiencia, antigüedad en el puesto y edad, se convierten en elementos esenciales para el desarrollo de la empresa, contribuyen con mayor o menor fuerza al éxito del negocio Galindo (2005).

Hambrick y Mason (1984) manifiestan que la formación académica es un factor individual con el cual la empresa se beneficia para establecer sus estrategias, recursos y capacidades para obtener el éxito. Los resultados de otras investigaciones de Schubert, Renate, Brown, Martin, Gysler, Matthias, Wolfgang Brachinger, Hans (1999) han permitido apreciar también una diferencia entre el hombre y la mujer en lo referente al éxito de la empresa. Uno y otro tienen una apreciación distinta, las mujeres tienen actitudes más pesimistas hacia el éxito que los hombres.

Con respecto a la experiencia del emprendedor como una variable para la continuidad de las PyMES, en un estudio transcultural realizado (Box, Dewar,

Vargas y Watts, 1996) encontraron que los emprendedores norteamericanos tienen en promedio alrededor de 10 años más de experiencia que su contraparte de los empresarios mexicanos. En dicha investigación se encontró que ésta contribuye a alcanzar mejores resultados en las organizaciones. Para Mitra y Venogopal (1999), la experiencia o el tiempo que tiene la persona en la actividad de dirección empresarial, provoca un beneficio favorable para la empresa, al aplicarla en los diferentes procedimientos que se generan en ella.

Buitrón (1999), asegura que la experiencia previa, la alta educación y la antigüedad en el puesto del dueño o administrador de las PyMES en México, no son una ventaja competitiva sostenible en las organizaciones de este tipo que han logrado permanecer durante más de cinco años.

Los diferentes autores (Lee y Tsang, 2001, Wiklund y Shepherd, 2003) han evaluado la experiencia y la educación como factores que encuentran un papel primordial en el éxito de las PyMES. Sin embargo, otros (Lee y Tsang, 2001) argumentan que el nivel de educación, edad y experiencia de los administradores de las PyMES no influyen en el éxito de la empresa.

No sólo el nivel de educación, tiempo de antigüedad o experiencia previa han sido valorados como factores individuales. La edad es otro factor considerado como elemento de éxito (Lee y Tsang, 2001). Los dueños o administradores jóvenes de las PyMES, les gusta correr riesgos, generar ideas y aprender nuevos conocimientos que les motivan a organizar su entidad corporativa para conseguir el éxito (Montserrat, 2000). Sin embargo, algunos autores como Steiner y Solem (1988) indican que la edad no favorece el éxito en las pequeñas empresas.

En este mismo sentido Wijewardena y Cooray (1995) han confirmado también que la edad no tiene impacto en el éxito de la empresa.

b) Factores organizacionales

Los factores organizacionales son características propias de la empresa con las que opera y favorecen la permanencia de la empresa. En las empresas de servicio

Gadene (1998) menciona que las ventajas para brindar mejor asistencia y tener éxito son la estructura y el número de empleados. Ambas favorecen las relaciones con el cliente; otras investigaciones (Landström,1992) considera no sólo al sector productivo y a la estructura como factores de éxito sino también la influencia de factores económicos como la demanda y la disponibilidad de financiamiento. Los componentes organizacionales de éxito dependen de cada sector (Lussier,2000).

Estudios recientes De la O Burrola (2002), ha señalado como uno de los principales factores determinantes del éxito en una empresa al sector en el que se ubica a las PyMES, y los años de establecimiento. En el sector manufacturero la tecnología es un elemento indispensable para el éxito. Hamasaki (2002), menciona que el uso de la tecnología se ha convertido en un factor de mayor influencia para el éxito de las PyMES de cualquier sector y las convierte en estructuras empresariales de éxito. Feng y Yuan (2006), muestran que la aplicación, desarrollo e impacto de la tecnología tiene una gran potencial en todo tipo de empresas grandes y pequeñas, es decir no hay diferencia significativa en la percepción de los beneficios de la tecnológica y de los sistemas de información entre los diferentes tipos de empresa.

La administración financiera que involucra la toma de decisiones de inversión, financiamiento y operación es un factor de éxito o fracaso en la empresa puesto que es decisiva para un buen inicio y supervivencia de las pequeñas empresas de todo tipo; además, las investigaciones sobre el conocimiento del fracaso de las PyMES inevitablemente muestran que una causa muy importante es la apatía e indiferencia por la administración financiera (Peacock, 1985).

También Sandberg y Hofer, (1987) reconoce que la práctica para distribuir los recursos financieros es una ventaja competitiva y el desconocimiento o dificultad para obtenerlos son causa de éxito o fracaso en la empresa (Hofer y Charan, 1984; Schendel y Hofer, 1979 citado por Sandberg y Hofer, 1987). Nafinsa (2004)

señala que la planeación de las inversiones, financiamiento, gastos de operación y capital de trabajo, se convierte en un factor de éxito organizacional.

Los factores anteriores – individuales y organizacionales- que han sido analizados, pueden ser descritos como independientes, sin embargo están relacionados, por ejemplo, la falta de experiencia del administrador en el negocio puede dar como resultado un fracaso en la distribución de recursos y dar como resultado pobres decisiones financieras.

CAPITULO 2

Las Pymes Mexicanas

La Pequeña y Mediana Empresa PYME, tiene una importancia muy grande en el desarrollo de los países. En México el 98% de las empresas son Micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) están constituyen la columna vertebral de la economía Mexicana por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. De acuerdo con datos del Censo Económico 2004 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son MIPYMES que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país¹. Por la importancia de las MIPYMES, la Secretaría de Economía (SE) se ha dado a la tarea de instrumentar acciones para mejorar el entorno económico y apoyar directamente a las empresas, con el propósito de crear las condiciones que contribuyan a su establecimiento, desarrollo y consolidación.²

El éxito o fracaso de las pymes gira entorno a las decisiones tomadas por la gerencia, es por ello que se deben de tomar en base a fundamentos justificables ya que en ellas depende el futuro de la misma. La capacitación que se cuenta para manejar una pyme, los estudios adecuados de mercado, las innovaciones y la búsqueda de una mejora continua, es lo que puede generar desarrollar una ventaja competitiva y mayores posibilidades de éxito.

Sólo el 0.3% de las empresas son grandes, esto significa que la mayoría de las empresas no crecen, esto puede ser tanto por la falta de ayuda por parte del gobierno como por falta de preparación del empresario.³

¹ Secretaria de Economía información obtenida el 12 de Septiembre de 2011 [http:// www.economia.gob.mx](http://www.economia.gob.mx)

² Observatorio Pyme México. “ principales resultados del observatorio Pyme en México” obtenido el 11 de Septiembre de 2011 desde <http://www.observatoriopyme.com/-content/uploads/2010/01/pymes-2009.pdf>

³ Pequeña y Mediana Empresa. “ La pequeña y mediana empresa Pyme” obtenida el 7 de Septiembre de 2011 desde <http://pyme.com.mx>

Perfil Actual de las Pequeñas y Medianas Empresas en México.⁴

Perfil del Empresario en México.

- Rango de Edad: El 45 por ciento de los socios que participan en la gestión directa de las empresas se encuentra entre los 40 y 59 años de edad.
- Nivel de formación: El 48 por ciento de los socios cuentan con el grado de licenciatura completa.
- Tipo de empresa. El 65 por ciento de las PyMEs en México son de carácter familiar.

Características Laborales.

- Nivel de formación de los empleados: El 31 por ciento de los empleados cuenta con secundaria terminada; el 26 por ciento con bachillerato o una carrera técnica y el 23 por ciento con primaria
- Capacitación. La capacitación de los empleados y directivos de las PyMEs resulta ser una práctica importante aunque no en todas las empresas la practican ya sea por falta de recursos o de interés o desinformación.

⁴Observatorio Pyme México. “ principales resultados del observatorio Pyme en México” obtenido el 11 de Septiembre de 2011 desde <http://www.observatoriopyme.com/-content/uploads/2010/01/pymes-2009.pdf>
www.cipi.gob.mx/html/principalesresultados.pdf

Debilidades de la Empresa.

1. Cultura de Calidad: Falta de una cultura de calidad. Más del 80 por ciento de las PyMEs no cuenta con algún tipo de certificación.

2. Inversiones en la empresa y relaciones con clientes
 - Bajo grado de inversión. Este factor se encuentra íntimamente ligado a la situación de incertidumbre que ha prevalecido tanto en nuestro país como en el resto del mundo, ocasionando un freno a las inversiones. El 41 por ciento de las PyMEs realizó mayores inversiones durante el año 2001 con respecto al 2000, y en particular, el 35 por ciento de las PyMEs manufactureras no invirtió en el período antes mencionado.

 - Carencia de mecanismos para sondear las preferencias de los clientes. Solamente el 35 por ciento de las PyMEs cuenta con algún tipo de mecanismo para sondear las preferencias y/o satisfacción de sus clientes, contrastando notablemente con el hecho de que el 50 por ciento de las mismas señala que su principal fuente de información técnica para la elaboración de sus productos es el cliente

Necesidades de las empresas Pymes.

1. Exportaciones

- Falta de información y apoyos para la exportación. Las PyMEs mexicanas establecen que factores tales como, la escasez y alto costo de fletes, la lentitud en las operaciones debido a los excesivos trámites aduaneros; así

como los altos aranceles en los mercados de destino han limitado sus exportaciones; ya que únicamente el 9 por ciento de estas empresas ha logrado consumir esta actividad en los últimos dos años.

- El 83 por ciento de las empresas no realiza actividad alguna para consolidar su presencia en el exterior.

2. Financiamiento

- Baja participación del sector financiero en el otorgamiento de créditos a estas empresas: Únicamente el 13 por ciento de las PyMEs ha solicitado algún tipo de crédito bancario en los dos últimos años; de este porcentaje, el 76 por ciento ha recibido dicho crédito. De ese 76 por ciento de empresas que obtuvo el crédito, el 88 por ciento señala que la institución que les otorgó el más importante fue la Banca Comercial, mientras que el 1.4 por ciento de las mismas expresa haberlo obtenido a través de la Banca de Desarrollo.

Asimismo, establecen que las principales causas por las cuales se les niega el crédito son:

1. El desinterés del banco hacia el sector,
2. La falta de garantías, y
3. La indiscutible falta de información en esta materia.

3. Apoyos Gubernamentales

Falta de información sobre programas y apoyos públicos. El total desconocimiento de los programas públicos es una cuestión imperante en las PyMEs mexicanas, ya que el 86 por ciento de las mismas señala, no conocer los programas de apoyo federales, estatales, y/o municipales; y tan sólo el 12.65 por ciento de éstas los conoce, pero no los ha utilizado. El 1.8 por ciento de las PyMEs los conoce y ha utilizado.

Después de revisar el perfil de las pymes en México podemos mencionar 4 puntos importantes que se tienen que tomar en cuenta para favorecer el fortalecimiento de las mismas en nuestro país.

- Se deben seguir consolidando todos aquellos apoyos dirigidos al fortalecimiento de cadenas productivas, modernización tecnológica, así como, capacitación básica y especializada. De igual forma, es tarea dar mayor énfasis a los programas encauzados al desarrollo de proveedores, obtención de certificaciones, apoyos para la exportación, financiamiento para la adquisición de bienes de capital, integración de capital de trabajo y consultoría en organización y dirección de empresas.
- Resulta preciso orientar los programas de capacitación en dirección y problemática del tipo de empresas mexicanas; ya que la mayoría de ellas son de carácter familiar. Lo anterior con la finalidad de que los empresarios conozcan totalmente su dinámica empresarial y se puedan realizar los ajustes necesarios para la administración y gestión de su negocio.
- Debido a la poca participación del sector financiero en cuanto al apoyo a las PyMEs se refiere, es prioritario continuar reforzando todas aquellas alianzas estratégicas entre la Banca Comercial y la Banca de Desarrollo con el Gobierno Federal y/o Gobiernos de los Estados, para promover tasas de interés competitivas y fondos de garantías; de tal manera que se amplíen intensamente las posibilidades de este tipo de empresas para obtener algún crédito.
- Es necesario continuar con las diversas campañas publicitarias que el Gobierno Federal ha estado realizando en los principales medios masivos y electrónicos, con el objetivo de continuar con el esfuerzo de mantener a las PyMEs informadas sobre la oferta de programas públicos existente.

Perfil de las Empresas Restauranteras en México.⁵

El negocio de los restaurantes se considera como un desafío, ya que se puede tener un gran éxito, o un gran fracaso, sino se sabe contar con las cosas necesarias que demandan los comensales. Se considera que el éxito de un restaurante en la actualidad depende de seis principales factores:

1. Administración Eficaz.
2. Materia prima de calidad.
3. Estandarización en los alimentos.
4. Servicio atento.
5. Ambiente agradable.
6. Valor agregado.

Como la competencia cada vez ha sido mayor, muchos restauranteros se han preocupado por cubrir algunos de los aspectos anteriores, y han tenido una buena respuesta de parte de los clientes, sin embargo, se considera que si se combinan estos seis elementos se puede lograr un éxito a largo plazo. Como se ha visto, la industria restaurantera poco a poco ha ido creciendo y ha ido tomando mayor fuerza. En México, es una de las industrias de mayor importancia, ya que ha sido fundamental para el desarrollo gastronómico y culinario del país, es desarrolladora de gente, genera un enorme beneficio social al emplear un gran número de mano de obra.

A su vez también se le considera como la industria más importante en el presupuesto del gasto familiar, las familias mexicanas destinan el 9.8% del gasto a las comidas fuera de casa.

Los cinco lugares de mayor importancia dentro de la industria restaurantera son: Distrito Federal, Ciudad de México, Jalisco, Veracruz y Puebla

⁵ Buenas tareas; La industria Restaurantera, obtenido el 13 de septiembre de 2011 desde: <http://www.buenastareas.com/ensayos/La-Industria-Restaurantera/846977.html>

La industria restaurantera participa con el 2.2% del PIB nacional y contribuye con el 23% del PIB turístico, dando empleo directo a más de 850 mil personas y apoyando 2.2 millones de empleos indirectos. Y se constituye como uno de los últimos eslabones en la cadena productiva industrial y comercial, demandante de insumos de muchos otros sectores productivos, impactando en 63 de 80 ramas productivas.

CAPITULO 3

**La Competencia: “Pymes Restauranteras
en el Centro de GDL”.**

En el centro de Guadalajara podemos encontrar una gran variedad de opciones para comer ya sean restaurantes o puestos en la calle, dentro del perímetro de 10 cuadras a la redonda de donde esta ubicada “La Marina” que tiene como competencia a restaurantes con un giro totalmente diferente y pocos en el mismo giro.

La Marina se encuentra en Colon #338 esquina con Libertad en el centro histórico de Guadalajara.

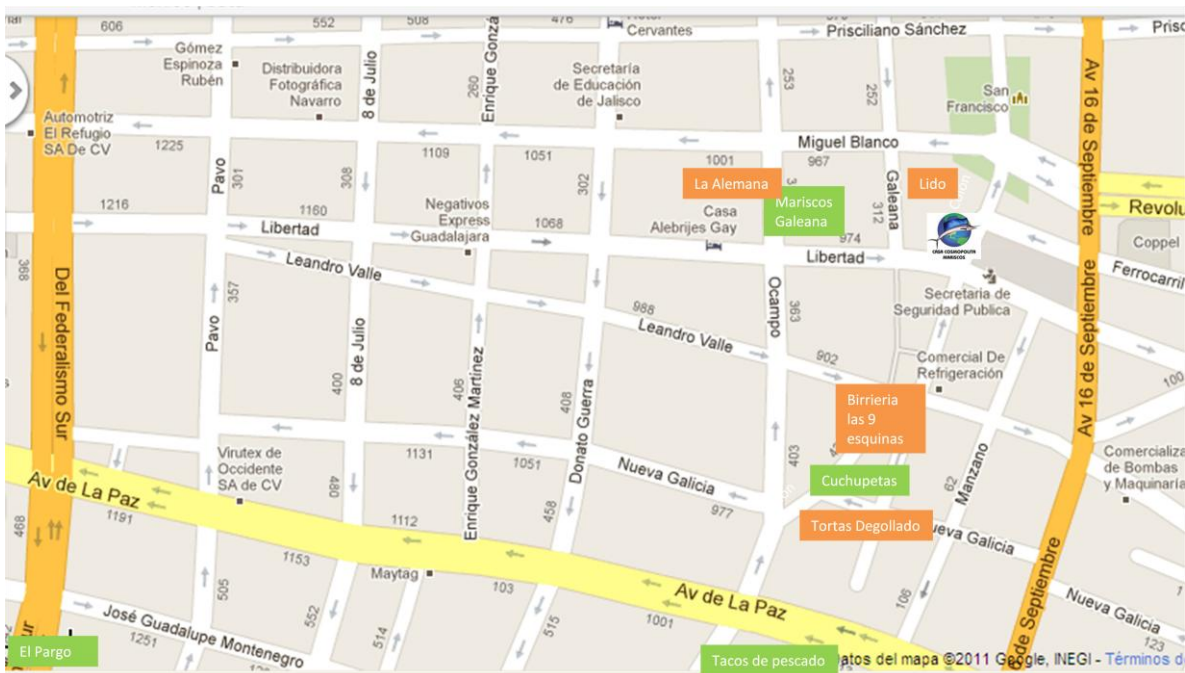
Competencia en diferentes giros

- Birrieria las 9 esquinas (varios restaurantes de birrias también.)
- Comida China.
- La Alemana (Comida Internacional española)
- El Lido (comida Corrida).
- Tortas Degollado.
- Fondas pequeñas con diferentes tipos de comida (corrida, tacos, tortas ahogadas)

Competencia en el mismo giro

- El Pargo (Federalismo).
- Cuchupetas de trino
- Mariscos Galeana.
- Tacos la Paz (tacos de pescado y de camarón).

Mapa de referencia de ubicación de la Competencia

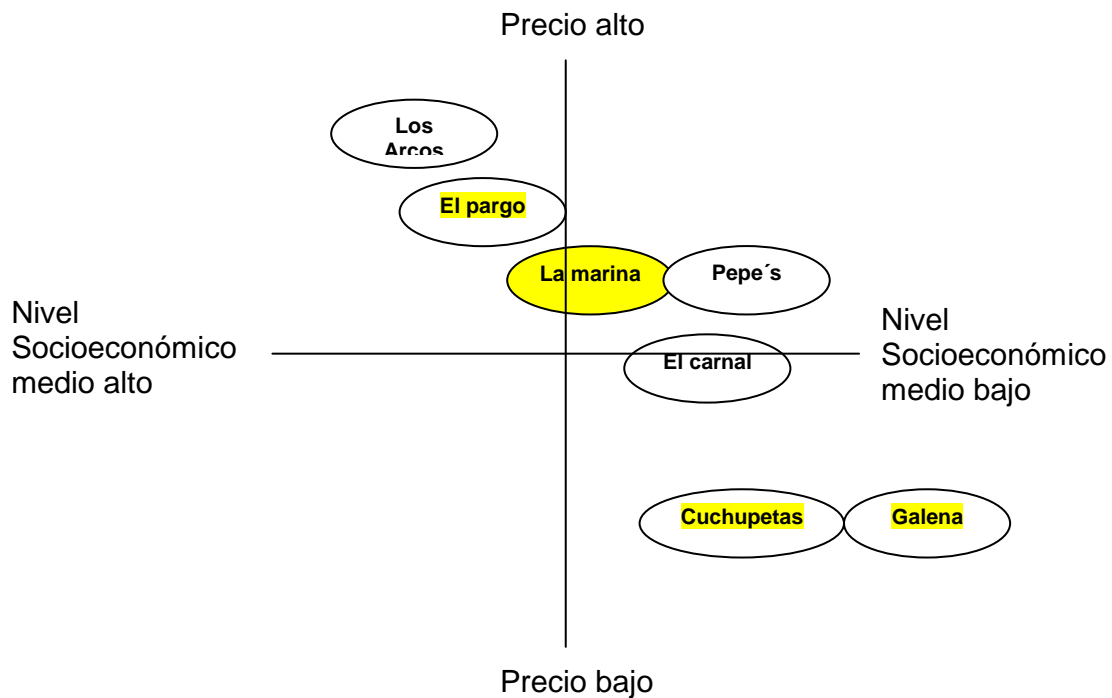


En el mapa se aprecia que la competencia ubicada mas cerca de la marina es el restaurante Mariscos Galeana, que no tiene ni el servicio ni la infraestructura de la Marina, los otros establecimientos con el mismo giro están retirados y de igual forma no representan mayor competencia ya que tienen un mercado meta diferente al de la Marina.

La ventaja de la ubicación de la mariana es que tiene cerca gran numero de empresas y oficinas de gobierno que regularmente los visitan.

Posicionamiento del restaurante contra la Competencia.

Comparando en un plano cartesiano se hizo la grafica de posicionamiento del mercado utilizando los factores de precio vs nivel socioeconómico y tratando de ubicar a los negocios antes enlistados sobre la base del conocimiento que tenemos de ellos así como la observación de sus flujos de clientes, dándonos el siguiente resultado:



Como podemos apreciar en la grafica de posicionamiento tomamos como parámetros el nivel socioeconómico y el precio del servicio puesto que son variables importantes que nos dan la información necesaria para poder hacer la clasificación de la competencia.

Se percibe que la Marina se encuentra posicionada en un nivel medio por el tipo de clientes que la visitan y su precio es medio alto sin llegar a igualar a los grandes restaurantes de mariscos.

En la siguiente tabla de Benchmarking analizaremos a la competencia en diferentes áreas importantes en cualquier restaurante.

Comparativo de Servicios de la Competencia.

Servicio	La Marina	Pargo	Carnal	Cuchupetas	Mariscos Galeana
Promoción	Promociones Semanales	Ninguna	Cerveza 2x1	Ninguna	Ninguna
Página de Internet	En Construcción	Si	Si	No	No
Franquicia	No	No	No	No	No
Acepta tarjeta de crédito	Si	Si	Si	No	No
Entrega a domicilio	Si	Si	Si	No	No
Cortesía consomé de aperitivo al sentarse	Si	Si	Si	No	No
Tipo de instalaciones	Adecuadas	Adecuadas	Adecuadas	Antiguas y descuidada.	Pequeño local

Como podemos apreciar La Marina cuenta con la mayoría de los servicios que estamos comparando contra la competencia. Mariscos Galena es el más cercano físicamente pero no cuenta con los servicios arriba mencionados al igual que Cuchupetas. No con esto queremos decir que la Marina sea más rentable que estos ya que cada uno tiene su mercado meta bien definido lo que quiere decir que aunque no tengan los mismos servicios que la marina pueden tener mayores ganancias

La Marina tiene los mismos servicios que tiene el Pargo pero en la grafica esta a un nivel mas bajo por ser una empresa de reciente apertura ya que el pargo tiene mas de 30 años en el mercado y por lo tanto no tiene ni la infraestructura ni el numero de clientes para estar a su nivel.

Comparación de precios contra la competencia.

Platillo	La Marina	Pargo	Carnal	Cuchupetas	Mariscos Galeana
Cóctel de Camarón grande	\$ 95	\$ 95	\$ 95	\$ 70	\$ 75
Piña Marina	\$ 105	\$ 150	\$ 145	No se ofrece	No se ofrece
Mariscada para 2 personas	\$ 230	\$ 200	\$ 250	\$ 180	\$ 200
Robalo	\$ 130	\$ 180	\$ 160	No se ofrece	No se ofrece
Sopa de Mariscos	\$ 100	\$ 90	\$ 95	No se ofrece	No se ofrece
Tostada de ceviche pescado	\$16	\$ 25	\$15	\$ 14	\$ 15
Tostada de Ceviche camarón	\$ 20	\$27	\$20	\$ 18	\$ 20
Filete de pescado	\$95	\$98	\$85	\$ 65	\$ 70
Bebidas	La Marina	Pargo	Carnal	Cuchupetas	Mariscos Galeana
Refrescos	\$ 14	\$ 20	\$ 18	\$ 15	\$ 15
Cervezas	\$ 18	\$ 25	\$ 20	\$ 20	\$ 22

En esta tabla podemos percibir que los precios de La marina contra la competencia están dentro de los mismos rangos siendo la marina la que en el mismo nivel de servicio tiene los precios más competitivos. También están los restaurantes pequeños que tienen precios más bajos que La Marina pero no ofrecen los mismos servicios siendo por esto que en la grafica de posicionamiento se reflejan en un nivel mas bajo.

La Marina ofrece a sus clientes platillos y servicios similares al de los restaurantes de la competencia y sus instalaciones también están adecuadas al nivel en donde se esta posicionando.

Características del Área de Influencia

La zona centro de Guadalajara donde esta ubicada La Marina es primordialmente una zona comercial y donde en su mayoría hay oficinas, pequeñas empresas, (imprentas, lonas y electrónicos, restaurantes), así como bancos tienda departamentales y hoteles.

Después de hacer un pequeño censo para saber cuales son las características del área de influencia de La Marina se encontró que esta es un área predominantemente comercial donde no hay casas habitación, y en caso de que hubiera (con seguridad que si) se ubican en departamentos arriba de los locales comerciales con entradas escondidas.

Realizando un levantamiento de los negocios más importantes y representativos de la zona centro en un perímetro de 10 cuadras a la redonda de La Marina se encontró la presencia de las siguientes empresas:

HOTELES

Hotel	Dirección
Hotel Colon	Independencia y Revolución
Hotel Aránzazu	Independencia y Revolución
Hotel Serena	Degollado y Revolución
Hotel Cervantes	Prisciliano Sánchez y Donato Guerra
Hotel Sevilla	Prisciliano Sánchez y Ocampo
Hotel Morales	Ramón Corono y Prisciliano Sánchez
Hotel San Francisco	Degollado y Prisciliano Sánchez
Hotel Alcázar	Independencia y revolución
Hotel Nueva Galicia	Ramón Corona.
Hotel Santiago de Compostela	Colon Y Miguel Blanco

BANCOS

Banco	Dirección
Banorte	Ramón Corona y Revolución.
HSBC	16 de Septiembre y Libertad
Scotiabank	16 de Septiembre y Prisciliano Sánchez

ENTIDADES GUBERNAMENTALES

Entidad	Dirección
Secretaria de Seguridad Publica	Colón y Libertad
Instituto Jalisciense de la Mujer y de la Juventud	Miguel Blanco y Colón
Fovissste	16 de Septiembre y Prisciliano Sánchez
PGR	16 de Septiembre y la Paz
Secretaría General de Gobierno	16 de Septiembre y la Paz
Secretaria de Desarrollo Urbano	16 de Septiembre y la Paz
Secretaria de Cultura	16 de Septiembre y la Paz
Secretaria de Educación Municipal	Ocampo y Madero

Tiendas Departamentales

Tienda	Dirección
Coppel	Revolución
Surtidora Departamental	Madero y Ocampo

Empresas Grandes

Empresa	Dirección
---------	-----------

El Occidental	16 de Septiembre y Héroes de la Independencia
Zapaterías Estrella	16 de Septiembre y Prisciliano Sánchez
Librería Cristiana	Revolución

Después de ver la gran cantidad de empresas que hay en zona de influencia de La Marina podemos percibir que tenemos una gran oportunidad y un mercado potencial muy importante, ya que si por ejemplo a cada uno de estos hoteles les damos promociones especiales en desayunos o comida podríamos darnos a conocer como la mejor de las opciones en la zona. También están las empresas gubernamentales que son clientes totalmente cautivos ya que las personas que laboran en ellas, tienen que comer en un lugar cercano a su lugar de trabajo y que mejor que en un lugar donde les den buenos precios y promociones a parte de ofrecer platillos de calidad, excelente sabor y entrega a domicilio.

Toda la información que encontramos en el área de influencia de La Marina nos servirá de clave para la generación de estrategias de marketing, las cuales serán tratadas mas adelante.

Caso de Éxito de una Empresa Restaurantera.

Una de las empresas más importantes de restaurantes de Mariscos en la zona metropolitana de Guadalajara es El Pargo. Su caso de éxito es muy interesante ya que tiene más de 30 años en el mercado y esta muy bien consolidado. Como se menciono anteriormente El Pargo tiene una de sus sucursales cerca de La Marina y aunque no van dirigidos hacia el mismo mercado también representa parte importante de la competencia.

“**El Pargo**¹ nace un 21 de Diciembre de 1980, en Guadalajara, Jalisco, su fundador Jorge Virgen originario de la Isla de Mexcaltitán, Santiago Ixcuintla,

¹ Deneb Medina, El pargo una tradición en pescados y mariscos obtenido el 3 de octubre del 2011 desde: <http://www.seafood-today.com/ediciones/SF%202-6/16-17.pdf>

Nayarit, (cuna de la tradición Azteca que partió a fundar Tenochtitlán, en lo que ahora se conoce como el Valle de México) decide comenzar su proyecto con una palapa, con 16 mesas y poco personal, en su mayoría familiares, sin imaginar el éxito que actualmente tendrían, su hijo y Gerente General del restaurante, Alejandro Virgen, nos relata acerca de esto.

“La evolución de la cadena de El Pargo se da en su primera sucursal en Guadalajara, en Av. Federalismo Sur 876, en donde en un trayecto de 6 meses llegamos a tener alrededor de 60 mesas, esta sucursal tuvo una duración de tres años, en ese lapso, se hizo otra sucursal en Av. La Paz 2140, todavía vigente. Cierra el primer restaurante y se abre una nueva sucursal en la misma avenida Federalismo, en 1985. Gracias al éxito y la demanda en otras zonas de la ciudad, se decide abrir una nueva sucursal en Avenida Lázaro Cárdenas, donde se decidió hacer un lugar un poco más exclusivo por las exigencias de la zona, sin perder el precio, ni la calidad. Cuatro años más adelante se abre una cuarta sucursal en Av. Revolución, pensando en la gente que estaba en la entrada de Guadalajara, así como a los que visitan el norte del estado. Actualmente, se tienen planes de hacer una quinta sucursal más en Guadalajara y otra en Puerto Vallarta.

Se ofrecen alrededor de 50 platillos, entre ellos ceviche de camarón, ceviche de pescado, camarón en “aguachile”, ensaladas, ostión en concha, cócteles, filetes de pescado al gusto, empanadas de camarón, pescado zarandeado, róbalo, curvina, camarones al gusto, etc. Pero, como el nombre del restaurante lo indica, nuestro platillo principal es el Pargo zarandeado, el cual es el de mayor aceptación, este platillo se prepara en un horno con leña de mangle, que se da en los manglares de Nayarit, nosotros lo traemos de allá, y lo combinamos con otro tipo de leña, ya que lo que le da el sabor a todos nuestros platillos zarandeados es el mangle, que expira un humo saladito.

De los 17 productos aproximados que se manejan, se consumen de 3 a 4 toneladas mensuales, entre camarón, pescado y moluscos como el ostión. Exclusivamente de pargo, que es el platillo más solicitado, son aproximadamente 150 kilos diarios.

La cocinera es de Tuxpan Nayarit y se incorporo a la organización desde hace 25 años, ha capacitado a otras cocineras de Mexcaltitán, Nayarit y de Jalisco. Alguna de estas personas han trabajado en El Pargo por más de 20 años. También, tenemos un chef venezolano, que se encarga de la repostería y las guarniciones, de dar la imagen al cliente, conservando el origen de los platillos siendo de la misma cocina de Mexcaltitán, Nayarit.

Los Proveedores son parte primordial del restaurante porque todo lo que se ofrece y consume proviene de ellos, ya que es uno de los alimentos mas delicados, el cual requiere un cuidado muy especial. Los Proveedores son muy bien elegidos, son lancheros, son proveedores exclusivos de El Pargo, es gente de Nayarit de donde proviene el pescado y el camarón, tienen otros en Mazatlán, en La Paz, Baja California de donde se trae el ostión y la almeja, en resumen tiene tres o cuatro proveedores, son pocos pero seguros. Hay proveedores con los que se ha trabajado por más de 18 años que surten producto de primera calidad.

El 80 % de los productos son del pacífico, otro 10% es del Golfo, y algunos los importan, como las tenazas de Alaska o como el pulpo filipino.

A nivel nacional El Pargo tiene una buena postura, tiene 25 años de tradición, de mantener la misma calidad en todas sus sucursales, se consideran en la versión de sus dueños los principales a nivel estatal y nacional.

Como podemos apreciar y después de leer la historia de El Pargo este representa una gran competencia por su historia y presencia en el mercado. Aquí es donde podemos aprender de él para poder hacer que La Marina se vaya consolidando,

como mencioné anteriormente no vamos dirigidos hacia el mismo mercado ya que la gente que come en El Pargo no es la misma que visita La Marina, pero al ir perfeccionando nuestros procesos y empleando mejores estrategias de mercado podríamos atraer nuevos clientes que no notaran gran diferencia en el sabor de los platillos en un lugar más cálido y tal vez con mejores precios y promociones.

CAPITULO 4

Paradigmas Referenciales

El primer Modelo interesante lo encontré en la literatura de **Michel Porter**¹ en donde describe las 3 estrategias generales para alcanzar la ventaja competitiva en las empresas, las cuales son: Liderazgo en costo, diferenciación y concentración. Pienso que para La Marina es muy importante implementar cada uno de estas estrategias.

“La ventaja competitiva proviene fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes. Puede traducirse en precios mas bajos que los de los competidores por beneficios equivalentes o por ofrecer beneficios especiales que compensan con creces un precio mas elevado.” En la Marina se manejan mejores precios por los mismos platillos o de igual manera se ofrece un mejor servicio o mayores porciones por el mismo precio. Esto con el afán de diferenciarnos y hacer que el cliente prefiera comer en La Marina.

El primer determinante fundamental de la rentabilidad de una empresa es el atractivo de la industria. La estrategia competitiva proviene de un conocimiento completo de las reglas de la competencia que rigen el atractivo.

El fin principal de la estrategia es enfrentar esas reglas y, en teoría modificarlas en su favor. Las reglas de la competencia están contenidas en cinco fuerzas:

Las cinco fuerzas determinan la rentabilidad de la industria porque influyen en los precios, en los costos y en la inversión que deben realizar las compañías, es decir, en los elementos del rendimiento. Estas cinco fuerzas de la competencia dependen de la estructura de la industria, es decir, de las características económicas y técnicas de un sector industrial. Estas cinco fuerzas son:

¹ Porter Michael, Ventaja Competitiva, CECSA 2003, pp 1-10

1.- La Amenaza de Nuevos Competidores.

- La Industria restaurantera tiene constantemente nuevos competidores.
- Aquellos que ya han trabajado en un restaurante similar, que con su experiencia y conocimiento del mercado deciden iniciar su negocio.
- Aquellos que están desempleados y tienen el capital para Empezar este tipo de negocios.
- Los grandes Restaurantes que se están diversificando.

2.- El Poder Negociador de los Clientes

El mercado cada vez se va diversificando más y esto ha ocasionado que los clientes tengan más opciones, y por lo tanto sean más exigentes tanto en el precio como en la calidad.

El servicio y atención constantes son la clave de la permanencia y crecimiento en un mercado cada vez más demandante.

La Marina se esmera en el buen trato y servicio al cliente para que este siempre sienta la diferencia de ir a comer con nosotros o con la competencia.

3.- El Poder Negociador de los Proveedores

Los proveedores más importantes de La Marina son:

El mercado del mar, (Mariscos mediterráneo y Mariscos Alejandro)

El mercado de abastos.

Frulac, (frutas, verduras y lácteos)

Abarrotes Tere
Tostadas la Palma.
Cervecería Corona
Embotelladora la Favorita (Coca Cola)
Cosmovital (agua purificada)
Postres Lupita. (Flanes y jericallas)

Para estos proveedores La Marina no es un gran cliente pero por medio de pedidos bien planeados se podría llegar a ser representativos para ellos. Por ejemplo En el mercado del mar se le compra a dos pescaderías en especial, se les compra cada tercer día con entregas a domicilio para que el volumen les sea atractivo y a la vez no se ponga en riesgo la frescura del pescado y los mariscos. También están los proveedores de cervezas y refrescos, La cervecería Corona y la Coca cola proporcionaron refrigeradores para su producto dentro de La Marina.

Para los proveedores de frutas verduras y misceláneos la Marina resulta ser un cliente importante por sus pedidos diarios.

Al momento a todos se les paga al entregar la mercancía, todavía no llegamos al volumen o a la cantidad a facturar suficiente para que nos den crédito.

4.- La Amenaza de Sustitución de Productos o Servicios

Este mercado tiene constantemente cambios y sustitutos con pequeños restaurantes o puestos de diferentes tipos de comida. Como lo dije anteriormente cerca de la marina hay varias opciones de sustitución del servicio y platillos que ofrece la marina tanto en precio como en giro de restaurante, encontramos comida china, birrierias, carnitas y mariscos.

5.- La Rivalidad Actual

Existe gran variedad de Restaurantes y pequeños puestos que ofrecen servicios de comida de mariscos y otros giros o especialidades. Como lo mencione anteriormente la competencia directa que tiene La Marina físicamente son pequeños establecimientos que van dirigidos a un mercado diferente. Así como también otros restaurantes o puestos con otras especialidades.

Las empresas que ofrecen constancia y servicio son las que permanecen en el mercado. Hay restaurantes o puestos que han podido permanecer en el mercado por ser constantes en el buen servicio, así como innovadores en las promociones para sus clientes.

Sobre este tema nos aporta **Philip Kotler** lo siguiente:

“Las empresas pobres se desentienden de sus competidores, las empresas del montón copian a sus competidores; las empresas ganadoras marcan el camino a sus competidores”²

Esta afirmación es importante porque La marina puede llegar a ser un restaurante emblemático del centro de Guadalajara si se implementan las estrategias de marketing adecuadas sin copiar a los demás de acuerdo al mercado al que va dirigido como lo son los turistas y personas que visitan el centro así como las personas que laboran cerca.

Del Proceso Estratégico de **Henry Mintzberger**³ encontré el modelo de los cinco talentos que debe de tener el administrador de cualquier negocio o empresa. En este caso la Marina esta administrada por el dueño que aunque tienen estudios universitarios debe de tener conocimiento de los siguientes puntos para enfatizar en ellos a la hora de tomar las decisiones:

² Kotler, Philip, Direccion de Marketing. PP 217

³ Henry Mintzberger; El Proceso Estaregico, obtenido el 29 de Septiembre de 2011 desde:
http://html.rincondelvago.com/el-proceso-estrategico_henry-mintzberg.html

Cinco talentos o habilidades de Administrador.

1) Mantenerse bien informado

Mantener abiertos múltiples canales de información.

La primera habilidad será la de mantener abiertos múltiples canales de información, de la amplia gama de decisiones operativas que se ejecutan en los distintos niveles de la compañía. No obstante, los administradores de alto nivel son objetos de críticas por seguir empantanándose en problemas operativos, en lugar de dedicarse por entero a los grandes problemas. Pero si se emancipa del contexto operativo quedará expuesto a moverse sobre abstracciones.

El administrador de la Marina debe estar muy pendiente de los cambios que haya en el mercado, de sus competidores y de lo que pasa en el entorno como son eventos deportivos o culturales en donde implementar estrategias de venta para atraer más clientela.

2) Como enfocar el tiempo y la energía

La segunda, consistirá en saber concentrarse en un número limitado de asuntos importantes para ocuparse de temas específicos, decisiones y problemas a los que necesita consagrar su atención personal. Bajo circunstancias normales se limitará a perseguir tres o cuatro objetivos prioritarios durante un periodo cualquiera de continua actividad, reservando mayor atención para aquellos que prometen contribuciones significativas a la estrategia global de la corporación. El liderazgo en una organización requiere un alto nivel de involucramiento personal y esto trae consigo actividades que comprometen tiempo y energías.

3) Jugar el juego del poder

La tercera será identificar los corredores de indiferencia corporativa, ya que toda organización tolerará sólo cierta cantidad de actividades dirigidas desde la cima. El administrador hábil será capaz de percibir qué tantas ideas o actividades ha de promover y con qué vigor lo hará. Para ello necesitara saber jugar el juego del poder y manejar el sentido del tiempo. El administrador debe reconocer la necesidad de que en la organización existan “globos de prueba” que son propuestas que surgen de los niveles inferiores y luego se eleva a los niveles superiores.

4) El arte de la imprecisión.

La cuarta consistirá en dar a la organización una noción de dirección con objetivos abiertos, no comprometiéndose públicamente tomando en cuenta los siguientes puntos:

- Conservar la viabilidad: evitar realizar pronunciamientos precisos de los objetivos de la organización, ya que cuanto más explícitos sean los pronunciamientos estratégicos más difícil será cambiar las metas cuando sea necesario. El administrador sabe que es imposible plantear objetivos de manera tan evidente que todos en la organización comprendan su relevancia y significado. El conocimiento de los objetivos se obtiene a través de cierto patrón o consistencia en la toma de decisiones operativas.
- Evitar las políticas de camisas de fuerza: Las políticas en las compañías son el producto de la evolución en el tiempo y en el trabajo, de un conjunto de decisiones operativas.
- Uno de los primeros síntomas de atrofia en una organización es la preocupación excesiva por establecer objetivos corporativos, metas departamentales y minuciosas descripciones de puestos. La administración

por objetivos es aplicable a niveles inferiores pero es impracticable en niveles superiores.

- El administrador general debe reflexionar en detalle acerca de los objetivos, pero se reservara para su conocimiento alguno de ellos, o los comunicara a la organización en dosis graduales.
- Un pronunciamiento detallado de los objetivos puede complicar su realización. Las declaraciones específicas y detalladas dan a la oposición la oportunidad de organizarse y defenderse.

5) Salir del paso con un propósito.

La quinta será vislumbrar relaciones y oportunidades entre el flujo de problemas operativos y las decisiones

Es inútil intentar implantar paquetes completos de programas dentro de la organización, ya que solo se obtendrá una aceptación parcial de los mismos y pequeños avances hacia las metas. El administrador identifica relaciones entre las diversas propuestas que se le presentan y detecta oportunidades de combinación y reestructuración de las mismas. La principal contribución del administrador es su capacidad para percibir relaciones que otros no perciben.

El autor nombra cinco talentos pero dentro de su explicación pudimos descubrir un sexto talento o habilidad que debe tener el administrador:

EL SENTIDO DEL TIEMPO, cuando se ubica en el tiempo, surgirán metas que se lograran antes que otras y otras que pueden ser diferidas. El administrador debe tener en cuenta los puntos de oposición, analizando a los individuos claves, para ver como se alcanzan las metas. El administrador hábil es capaz de percibir las propuestas que va a promover y con qué vigor lo hará.

Análisis FODA⁴.

El Análisis FODA, también conocido como Matriz ó Análisis "DOFA" o también llamado en algunos países "FODA", o en inglés SWOT, es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

Es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización.

Durante la etapa de planificación estratégica y a partir del análisis FODA se debe poder contestar cada una de las siguientes preguntas:

¿Cómo se puede explotar cada fortaleza?

¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?

¿Cómo se puede detener cada debilidad?

¿Cómo se puede defender de cada amenaza?

Este recurso fue creado a principios de la década de los setenta y produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial. El objetivo del análisis FODA es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

El análisis consta de cuatro pasos:

Análisis Externo (también conocido como "Modelo de las cinco fuerzas de Porter")

Análisis Interno

⁴ Análisis FODA, Wikipedía, La enciclopedia libre. obtenido el 12 de Octubre de 2011 desde http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO

Confección de la matriz FODA

Determinación de la estrategia a emplear

Análisis Externo

La organización no existe ni puede existir fuera de un ambiente, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar de la siguiente manera:

Estableciendo los principales hechos o eventos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización. Estos pueden ser:

De carácter político

- Estabilidad política del país.
- Sistema de gobierno.
- Relaciones internacionales.
- Restricciones a la importación y exportación.
- interés de las instituciones publicas.

De carácter legal

1 Tendencias fiscales

- Impuestos sobre ciertos artículos o servicios.
- Forma de pago de impuestos.
- Impuestos sobre utilidades.

2. Legislación

- Laboral.
- Mantenimiento del entorno.
- Descentralización de empresas en las zonas urbanas.

3. Económicas

- Deuda pública.
- Nivel de salarios.
- Nivel de precios.
- Inversión extranjera.

De carácter social

- Crecimiento y distribución demográfica.
- Empleo y desempleo.
- Sistema de salubridad e higiene.

De carácter tecnológico

- Rapidez de los avances tecnológicos.
- Cambios en los sistemas.

Determinando cuáles de esos factores podrían tener influencia sobre la organización en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos. Es decir, hay circunstancias o hechos presentes en el ambiente que a veces representan una buena OPORTUNIDAD que la organización podría aprovechar, ya sea para desarrollarse aún más o para resolver un problema.

También puede haber situaciones que más bien representen AMENAZAS para la organización y que puedan hacer más graves sus problemas.

Oportunidades

Las Oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa?

¿De qué tendencias del mercado se tiene información?

¿Existe una coyuntura en la economía del país?

¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?

¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?

¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

Amenazas

Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?

¿Qué están haciendo los competidores?

¿Se tienen problemas de recursos de capital?

¿Puede algunas de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

Análisis Interno

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis DAFO corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta la empresa.

Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

Fortalezas

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué ventajas tiene la empresa?

¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?

¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?

¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?

¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

Debilidades

Las Debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa no tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: Aspectos del Servicio que se brinda, Aspectos Financieros, Aspectos de Mercado, Aspectos Organizacionales, Aspectos de Control.

Las Debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué se puede mejorar?

¿Que se debería evitar?

¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?

¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?

Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	Capacidades distintas Ventajas naturales Recursos superiores	Recursos y capacidades escasas Resistencia al cambio Problemas de motivación del personal
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externos	Nuevas tecnologías Debilitamiento de competidores Posicionamiento estratégico	Altos riesgos - Cambios en el entorno

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización.

Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia.

Mientras que los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades), determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable.

Modelo de las 7 O's.⁵

Las siete O's significan: Ocupantes, Objetos, Objetivos, Organizaciones, Operaciones, Ocasiones, Outlets.

⁵ Modelo de las 7 O's, Oppappers obtenido el 30 de Octubre desde: <http://www.oppapers.com/essays/7-Os-Occupants-Objects-Objectives-Organizations/665305>

La definición de mercado en marketing, hace que sea útil distinguir entre diferentes tipos de mercados en función de la taxonomía de agente de compra en dicho mercado, así tenemos mercados de individuos, mercado de empresas y mercado gubernamental. Cada uno de esos tipos de agentes puede presentar una conducta diferente, razón por la que resulta útil distinguir los mercados de esa manera.

El mercado está constituido por todos los individuos, hogares, empresas y gubernamentales que compran productos para su consumo u operación. Estos consumidores varían notablemente en términos de edad, ingresos, nivel educativo, patrones de movilidad, gustos y necesidades.

Para lograr comprender a los consumidores en el mercado objetivo, los Gerentes de marketing de las organizaciones se basan en el marco de la 7 O's de la investigación del consumidor.

Las 7 O's pueden ser fácilmente identificadas por medio de las siguientes preguntas:

¿Quién constituye el mercado? Ocupantes.

¿Qué compra el mercado? Objetos.

¿Por qué compra el mercado? Objetivos.

¿Quién participa en la compra? Organización.

¿Cómo compra el mercado? Operaciones.

¿Cuándo compra el mercado? Ocasiones.

¿Dónde compra el mercado? Establecimiento comercial o puntos de venta.

Las necesidades del comprador, las características y la toma de decisiones se llevan a cabo gracias a los estímulos creados por el medio ambiente y los vendedores.

Por lo tanto, los vendedores tienen que entender lo que sucede en la conciencia

del comprador entre la llegada de los estímulos externos y la decisión del comprador de compra.

Mezcla de Mercadotecnia 4 P's⁶

El marketing mix es la herramienta que utiliza la empresa para implantar las estrategias de Marketing y alcanzar los objetivos establecidos. Estas herramientas son conocidas también como las 4P del marketing.

Muchos Autores no llegan a un acuerdo respecto al número de elementos que componen la mezcla; Kotler y Armstrong exponen que se trata de 4 variables mercadológicas, sin embargo, autores recientes han adoptado diferentes estructuras teóricas que cambia las 4"P" tradicionales (Precio, Plaza, Promoción y Producto), tomando en cuenta mas aspectos como las personas y los procesos, los cuales poseen aspectos íntegramente administrativos, pero forman parte en las decisiones mercadológicas.

- **Producto** Cualquier bien, servicio, idea, persona, lugar, organización o institución que se ofrezca en un mercado para su adquisición, o uso que satisfaga una necesidad.

La política de producto incluye el estudio de 4 elementos fundamentales:

1. La cartera de productos
2. La diferenciación de productos
3. La marca
4. La presentación

- **Precio** Es el valor de intercambio del producto, determinado por la utilidad o la satisfacción derivada de la compra y el uso o el consumo del producto.

⁶ Las 4 P's de la mercadotecnia, wikipedia, La Enciclopedia Libre, obtenido el 30 de octubre del 2011 desde: <http://es.wikipedia.org/wiki/Marketing>

- Es el elemento del mix que se fija más a corto plazo y con el que la empresa puede adaptarse rápidamente según la competencia.
- Se distingue del resto de los elementos del marketing mix porque es el único que genera ingresos, mientras que los demás elementos generan costes.
- Para determinar el precio, la empresa deberá tener en cuenta lo siguiente:
 - Los costes de producción, distribución...
 - El margen que desea obtener.
 - Los elementos del entorno: principalmente la competencia.
 - Las estrategias de Marketing adoptadas.
 - Los objetivos establecidos.
- **Plaza o Distribución** Elemento del mix que utilizamos para conseguir que un producto llegue satisfactoriamente al cliente. Cuatro elementos configuran la política de distribución:
 1. Canales de distribución. Los agentes implicados en el proceso de mover los productos desde el proveedor hasta el consumidor.
 2. Planificación de la distribución. La toma de decisiones para implantar una sistemática de cómo hacer llegar los productos a los consumidores y los agentes que intervienen (mayoristas, minoristas).
 3. Distribución física. Formas de transporte, niveles de stock, almacenes, localización de plantas y agentes utilizados.
 4. Merchandising. Técnicas y acciones que se llevan a cabo en el punto de venta. Consiste en la disposición y la presentación del producto al establecimiento, así como de la publicidad y la promoción en el punto de venta.

Cuando hablamos de place es un termino en ingles para denominar el lugar, también se maneja en español como la evidencia física del lugar, para el

marketing es muy importante llevar al cliente experimentar los 5 sentidos en un lugar de venta como lo son: -olor -color -vista -gusto -tacto

Entre mas sentidos capte nuestro consumidor mayor será el grado de captación de nuestra empresa, mejorando la aceptación en su top Of mind.

- **Promoción**

- La comunicación persigue difundir un mensaje y que éste tenga una respuesta del público objetivo al que va destinado. Los objetivos principales de la comunicación son:
 - Comunicar las características del producto.
 - Comunicar los beneficios del producto.
 - Que se recuerde o se compre la marca/producto.
- La comunicación no es sólo publicidad. Los diferentes instrumentos que configuran el mix de comunicación son los siguientes:
 - La publicidad.
 - Las relaciones públicas.
 - La venta personal.
 - La promoción de ventas.
 - El Marketing directo.

- **Personas**

Cuando hablamos de la P de personas, nos referimos a que una empresa también cuenta con personal que atiende a nuestro consumidor, esto afecta en muchas empresas ya que un error que cometen es olvidar esta parte del negocio dejándolo a segundo termino, pero básicamente los clientes siempre se verán afectados por el buen o mal servicio que reciban de su empresa.

- **Procesos**

Los procesos tienen que ser estructurados correctamente, ya sea que hablemos de un servicio o de la creación de un producto, esto nos llevara a la logística de la empresa para reducir costos y aumentar ganancias.

Análisis Financiero

Para hacer el análisis financiero de La Marina se usaran los siguientes conceptos teóricos para llegar a las conclusiones y toma de decisiones según los números que el análisis arroje. Así mismo estos números también servirán para guiarnos en las estrategias a seguir para el aumento de las ventas.

1. Estados Financieros Pro – Forma.

Los Estados financieros Pro – Forma se refieren que están realizados a una fecha o periodo futuro, basados en cálculos estimativos de transacciones que aún no se han realizado; es un estado estimado que acompaña frecuentemente a un presupuesto o flujo de efectivo. Los estados pro-forma son útiles en el proceso de planificación financiera de la empresa y en la consecución de préstamos futuros.

2. Rentabilidad

El término rentabilidad se refiere a la correspondencia entre resultados y esfuerzos (rendimiento, ganancia) que produce una empresa. Si enfocamos el fenómeno de la rentabilidad en términos de dinero, es indispensable aunque no baste medir la relación de los excedentes recibidos con los fondos invertidos.⁷

⁷ **Borisov, Zhamin y Makárova** , *Diccionario de Economía y finanzas*
<http://www.eumed.net/cursecon/dic/bzm/r/rentabilidad.htm>

3. Valor del dinero en el tiempo.

Según el saber popular, el valor del dinero en el tiempo significa que el valor que tiene cierta cantidad de dinero hoy, se convierte en otro, el día de mañana (mes, trimestre, año). Este cambio de valor del dinero es producto de la influencia de la tasa de interés, la cual constituye el precio que la empresa o persona debe pagar por disponer de cierta suma de dinero, en el presente, para devolver una suma mayor en el futuro, o la inversión en el presente compensará en el futuro una cantidad adicional a la invertida. ¿Por qué? Se puede decir que se está rentando el ahorro. Los que ahorran piden que se les pague un precio por postergar su consumo, y los que demandan dinero para hacer una inversión están dispuestos a pagar un precio, con tal de no perder la oportunidad de invertir y ganar un resultado.

4. Tasa de interés

El factor de conversión de los flujos a través del tiempo es la tasa de interés. Si los flujos son varios, se pueden acumular de período a período, o trasladar uno por uno hasta el final. La aceptación o rechazo de un proyecto de inversión, depende en gran medida de la utilidad que este brinde en el futuro frente a los ingresos y a las tasas de interés con las que se evalúe.

Además del interés, existen dos factores a tomar en cuenta a través del tiempo para calcular un valor determinado. La cantidad de dinero que será invertida o tomada en prestamos al principio de un periodo determinado (VP), y la cantidad de dinero que será obtenida por el inversionista o pagada por el solicitante en una fecha futura al final del plazo (VF).

5. Valor Presente Neto (VPN)

El método del Valor Presente Neto es muy utilizado porque todos los ingresos y egresos futuros se transforman a pesos de hoy y así puede verse, fácilmente, si los ingresos son mayores que los egresos. La diferencia entre el precio que el mercado paga por una inversión y su costo. Las inversiones deben arrojar valores presentes positivos para ser rentables. Consiste en traer todos los flujos a valor presente a una tasa de interés dada (la mínima tasa a la que se descuenten dichos flujos debe ser el costo de capital) y compararlos con el monto de inversión.

$$\text{VPN} = \text{Flujo Neto Anual} / (1 + \text{tasa descuento})^1 + \text{FNA} / (1 + \text{td})^2 + \text{FNA} / (1 + \text{td})^3 \dots - \text{Inversión}^8$$

6. Período de Recuperación de la inversión ROI.

Tiempo que le toma a la operación del negocio o proyecto generar el suficiente flujo de efectivo para compensar o cubrir la inversión realizada. Es necesario evaluar los proyectos con base en el tiempo que se requiere para obtener el reembolso de lo invertido y la utilidad. Entre más pronto se recupere la inversión se correrá menos riesgo, por que los pronósticos son más inciertos a medida que el plazo de proyección es mayor. La forma de calcularlo es simple, una vez que se conocen los montos de inversión y los flujos de efectivo del proyecto.

$$\text{Periodo de recuperación} = \text{Inversión} / \text{Flujo de efectivo anual.}^9$$

7. Tasa Interna de Retorno (TIR)

Consiste en encontrar la tasa a que se deben descontar los flujos de efectivo, de tal manera que su valor actual sea igual a la inversión. La tasa obtenida significa el rendimiento de la inversión; lo que se encuentra es la tasa de descuento con base

⁸ David Noel, *Contabilidad Administrativa*, McGraw Hill; pp. 452-437

⁹ *Idem.* 432-434

en cantidades distribuidas en el tiempo. Este rendimiento se debe comparar con el costo de capital de la empresa.¹⁰

La TIR es la tasa de rendimiento en la cual el futuro flujo de fondos iguala la salida de caja inicial que incluye los gastos de instalación, es la tasa de descuento en la cual el valor presente neto es igual a cero. Con la perspectiva, la TIR de una inversión es buena si excede al costo de su financiamiento.¹¹

Como todo negocio, antes de montarse, tiene que existir un periodo de planeación que englobe todos los puntos pertinentes a fin de disminuir el riesgo y garantizar éxito al emprendedor.

¹⁰ **David Noel**, *Contabilidad Administrativa*, McGraw Hill; pp. 438-440

¹¹ **Rodríguez Rubén**, *Midiendo el rendimiento financiero y el riesgo de operación*, 2000, p. 29

CAPITULO 5

El Caso de Negocio

Descripción del negocio.

Logo de La Marina:



La marina es una empresa de la industria restaurantera, se dedica a la elaboración y comercialización de platillos preparados a base de mariscos situada en la zona centro de Guadalajara.

La Marina surge gracias a la inquietud de Manuel Chávez de poner en marcha un restaurante de esta especialidad aprovechando la ubicación de una casa antigua de su propiedad en la que le tuvo que invertir una fuerte cantidad dado el estado de abandono en el que esta se encontraba.

El eslogan de La Marina es: **La Marina, donde comer es más que un placer.**

Análisis del entorno de la Empresa

Las variables económicas que nos afectan y que en la manera en que fluctúan pueden afectar el consumo de los clientes son:

- Estabilidad y crecimiento de la economía,
- Inflación
- Precio
- Energéticos
- Mercado Laboral
- Legislación

Para el caso de La Marina las variables económicas que mas lo impactan son:

Demanda: En época de veda baja la demanda del marisco, en semana santa y pascua aumenta la demanda.

- Competidores: (Otros restaurantes de mariscos o giros de diferente especialidad que son sustitutos.)
- Proveedores e Intermediarios: (Nosotros compramos a un intermediario el marisco, ya que no lo compramos directamente con el pescador o productor lo compramos en el mercado del mar).

Objetivo del Negocio

Todo el personal de La Marina incluyendo la Gerencia, están comprometidos con la empresa y tienen una actitud de servicio, esto es que se enfocan a la satisfacción del cliente.

El objetivo de La Marina es que nuestros clientes salgan satisfechos con la calidad de los platillos y con el servicio recibido y con esto regresen y nos recomienden de forma tal que el negocio obtenga ganancias que aseguren su crecimiento y sustentabilidad.

Para La Marina la voz del cliente es muy importante ya que nos da los lineamientos a seguir para que el restaurante tenga éxito.

Concepción Estratégica.

Misión

Ser un restaurante diferenciado en el gusto del consumidor por la innovación de platillos a base de productos del mar que satisfagan las expectativas de los clientes y propicien una rentabilidad sustentable al negocio.

Visión

Ser un restaurante posicionado en el gusto de los clientes con base en el servicio que se ofrece y el sabor de los platillos permitiendo así obtener un crecimiento sostenido del 10% anual en las utilidades del negocio durante los primeros 3 años.

Valores

Nos esforzamos siempre por:

- Dar siempre el mejor Servicio.
- Tener una relación de Respeto con el personal y los clientes.
- Ser un restaurante Competitivo.
- Mejorar nuestra calidad.
- Trabajo en Equipo.
- En todo lo que hacemos actuamos con honestidad e Integridad.

Este restaurante esta cubriendo una de las primeras necesidades que es la alimentación, en este caso, con platillos a base de mariscos y pescados.

Análisis FODA de La Marina.

Enlistando los 4 factores que componen el FODA se encuentran los siguientes puntos relevantes para la Marina:

Fortalezas

- Platillos gourmet especialidades que ofrece nuestro chef.
- Frescura y calidad de los platillos que se ofrecen en la carta.
- Lugar: Estratégicamente situado en la zona centro de la ciudad de Guadalajara, la opción que la Marina les ofrece es totalmente diferente siendo una casa antigua remodelada.
- Instalaciones, comodidad de mobiliario (mesas y sillas de equipal).

- Servicios tecnológicos gratuitos (sky e internet).
- Área para eventos y juntas de trabajo.
- Precios competitivos de acuerdo al mercado meta.
- Convenio con estacionamiento a media cuadra de La Marina.

Debilidades

- Reciente apertura. (todavía no es conocido en todo el mercado potencial que puede tener).
- Falta de experiencia de la administración.
- Dependencia del chef (Cuando falta el chef se complica la operación en la cocina.)
- Inasistencia de los meseros.

Amenazas

- Situación económica (Recesión Mundial).
- Competencia fuerte que se establezca cerca de la Marina.
- Restaurantes de la competencia de distinta especialidad más económicos que pueden distraer la clientela.
- Eventos culturales lejos de La Marina. (Panamericanos, Fiestas de Octubre.)
- Cantina en la esquina de Colon y Libertad a dos puertas de La Marina.
- Alza de precios en insumos
- Estacionamientos llenos en horas pico (2pm a 4pm) Hora de comer.

Oportunidades

- Utilidad: Lograr utilidad esperada por el dueño de la empresa.
- Abrir nuevas sucursales de la Marina.
- Pocos restaurantes del mismo giro en la zona donde esta La Marina.
- Tener un mejor posicionamiento del negocio en el mercado
- Eventos en la zona centro que atraigan nuevos comensales.

- Dentro de la zona de influencia hay una gran cantidad de clientes potenciales.

En el siguiente capítulo se hará la aplicación de este análisis FODA.

Análisis del segmento de mercado con el modelo de las 7 O's.

El modelo de las 7 O's nos ayuda a tener una visión muy completa de la industria en la que nos encontramos, las necesidades, servicios y tendencias de nuestros productos para así llegar a identificar las mejores estrategias para llegar a los objetivos.

Por medio de este modelo, la administración de La Marina tiene que entender lo que sucede en la conciencia de sus clientes ante sus promociones y productos que en este caso son los platillos para poder implementar cambios que mejoren la operación del restaurante.

Modelo de las 7O's para la Marina.

1.- Ocupantes del mercado.

Pertenece a la industria restaurantera y algunos de los competidores que se tienen están en la Zona centro y zona metropolitana de GDL y son:

- El Pargo (Federalismo).
- Cuchupetas de trino
- Mariscos Galeana.
- Tacos la Paz (tacos de pescado y de camarón).

La clasificación de los clientes:

Visitantes Nacionales y del extranjero.

Trabajadores de la zona centro de GDL

Personas que viven cerca del centro.

2.- Objeto de compra.

El objeto de compra de La Marina es el producto, innovando en platillos buscando la diferenciación de la competencia por medio de otros sabores que hagan que el comensal regrese de nuevo.

3.- Objetivo de compra.

Nuestro mercado meta son las personas que visitan el centro, el personal de oficinas de gobierno, bancos, hoteles, huéspedes de los hoteles y turistas que visitan el centro de Guadalajara.

4.- Organización de compra.

Para la Marina quien evalúa, decide y compra el producto son los clientes por lo que se pretende ofrecerles un servicio excelente, para satisfacer sus gustos y preferencias, el objetivo es que el consumidor quede satisfecho con su compra, que regrese y nos recomiende.

5.- Ocasiones de compra.

Las ocasiones de compra en que nuestros clientes visitan la Marina son con una frecuencia aproximada de cada 8 a 15 días. Esta frecuencia se determina por medio de encuestas de salida en donde el comensal responde con que frecuencia visita el restaurante.

6.- Operaciones de compra.

Nuestros clientes consumen de acuerdo a sus necesidades y gustos, por ejemplo, en cuaresma y semana santa las ventas en La Marina se incrementan, ya que los viernes NO se come carne y se llena el restaurante.

El indicador del gusto de los clientes se mide con una encuesta breve de salida, para monitorear si fue del agrado del cliente el platillo que pidió

7.- Out-lets.

Los clientes de la Marina se enteran por medio de volantes que se lanzan cada 2 ó 3 meses y por medio de la publicidad de boca en boca.

Con el conocimiento del mercado (proveedores, competencia, clientes-consumidores), podemos adecuar las estrategias de nuestra empresa y de nuestros productos de acuerdo al comportamiento del mercado, para lograr tener ventaja competitiva y por consecuencia tener un negocio con una mejor rentabilidad.

Debemos de analizar continuamente las actividades que se llevan acabo en el mercado revisando sus estrategias, servicios ó productos en este caso platillos que se estén ofreciendo.

El modelo de negocio.

Como se menciona en un principio la Marina es un restaurante de mariscos de reciente apertura y su estrategia de negocio es tener una cocina de primera, un excelente servicio y calidad para garantizar que nuestros clientes queden

satisfechos y regresen de nuevo a comer. Es decir nuestra estrategia es estar totalmente enfocada al cliente.

Mercado objetivo

Nuestro mercado meta se divide en tres categorías:

1. Personas que visitan el centro (turistas o locales),
2. Personas que desarrollan actividades laborales en la zona de influencia. (oficinas de gobierno, bancos, negocios varios)
3. Hoteles de la zona

El perfil del comensal se encuentran en el rango de edad de 25 a 50 años y le gusta el arte, lectura y el buen comer, disfrutando de un lugar agradable con exquisita comida del mar.

La Marina hace uso de sus instalaciones como estrategia para captar clientes ya que siendo una casa antigua remodelada y adecuada especialmente conservando todo aquellos detalles propios de la época como murales en techos y paredes que fueron restaurados para que los comensales pudieran admirarlos y sentirse en un lugar especial totalmente diferente a la competencia y además donde sirven buena comida.

La Marina cuenta con gran capacidad al tener dos pisos, mobiliario nuevo y cómodo (equípales y mesas) y 6 televisiones estratégicamente colocadas para que desde cualquier mesa y ángulo los comensales puedan disfrutar de encuentros deportivos o programas de su interés.

Considero que la estrategia de la Marina es ofrecer productos de buena calidad diferenciándose por el servicio y la innovación en los platillos para lograr mantener la preferencia y lealtad de los clientes.

El entorno es muy cambiante y la estrategia de la Marina no debe de perder el enfoque de las actividades que se tienen que llevar a cabo para garantizar la preferencia de nuestros clientes, es decir, se debe mantener la compra los insumos de calidad (frescura, variedad, tamaño, etc). Innovar en recetas especiales de acuerdo a la temporada (cuaresma, navidad, días especiales, días de quincena etc.), capacitar a los meseros en cuanto al servicio y conocimiento del producto, ya que ellos son la cara del negocio.

Como parte de la estrategia también sería importante visitar a los hoteles cercanos a la Marina y dejar folletos con las promociones especiales para empleados o huéspedes.

Como estrategia de servicio para las personas que laboran cerca de La Marina se les ofrecerá la entrega de su pedido a domicilio.

Aplicando el Modelo de las 4 P's de La Marina

Para la Marina es importante el hacer el ejercicio de la mezcla de mercadotecnia de las 4 P's que le ayudaran a la implementación de las estrategias de Mercadotecnia y alcanzar los objetivos establecidos.

Producto

La marina cuenta con un menú de 24 platillos a base mariscos y pescados frescos y de alta calidad.

Algunos de los platillos que se preparan son sopa de Mariscos, mariscadas, pescado y camarones en diversas presentaciones, cócteles, tacos de pescado y camarón, tostadas y botanas.

Precio

El precio es determinado tomando en cuenta los gastos de operación y costos de los insumos para la preparación de los platillos. Otra variable que debe tomarse en

cuenta es el precio con el que se ofrecen los platillos en la competencia y así determinar el mejor precio de acuerdo al segmento de mercado al que el negocio está dirigido. Por otro lado, se debe saber que el precio va íntimamente ligado a la sensación de calidad del producto (así como su exclusividad).

Plaza

Ubicada En la zona centro de la ciudad de Guadalajara, La Marina tiene como competencia a restaurantes con un giro totalmente diferente, siendo las birrierías y la comida china la mayoría.

En el centro el perfil del cliente o comensal es en su mayoría personal de empresas cercanas, los cuales caminan en los alrededores a sus centros de trabajo para desayunar o comer y volver pronto al trabajo. Son pocas las personas que vengan explícitamente a visitar La Marina en coche ya que el estacionamiento está muy saturado sobre todo en horas pico.

El consumidor promedio que visita La Marina consume platillos de bajo costo ya que en su mayoría son personas de bajos ingresos tales como trabajadores de imprentas, empleados de oficinas gubernamentales, pequeñas empresas etc. Sin embargo en días de quincena estas mismas personas consumen tienen un mejor consumo.

Promoción

Para dar a conocer el restaurante de Mariscos La Marina se tiene las siguientes maneras de difusión:

- *Volantes*: repartidos estratégicamente en las calles seleccionadas de la zona centro de Guadalajara, en oficinas, hoteles y negocios.
- *Mantas*: Llamativas mantas o anuncios colocados en la parte exterior superior de La Marina invitando a los comensales a pasar y disfrutar de los platillos.

- *Pizarrón*: colocado en la parte exterior sobre la banquetta, colocado en forma de escuadra para que lo puedan ver en ambos sentidos toda la gente que pasa por enfrente del negocio.
- *Página Internet* (en construcción).

Se tienen las siguientes promociones:

- Entre semana se pone un pizarrón anunciando tacos de pescado y camarón a 15 y 16 pesos respectivamente.
- Promoción Cervezas 2x1 de Lunes a Jueves.
- Cumpleañero no paga, ya que en los alrededores de la Marina hay muchas oficinas y empresas gubernamentales es factible los compañeros se pueden festejar y que mejor que lo hagan en La Marina, con mínimo de 5 personas en adelante.
- Para el día de las madres se le obsequia el postre y una tostada a la festejada.

La Marina es un restaurante que no representa importante amenaza para los grandes restaurantes de Mariscos como El Negro, Los Arcos, El Pargo etc, pero si puede tener oportunidad de negocio si esta muy atento a su entorno y a su nicho de mercado, su estrategia se enfocaría en tratar de tomar todas las oportunidades de crecimiento, innovando en platillos atractivos a un precio adecuado y con un enfoque total en mejorar el servicio que ofrecemos a los clientes.

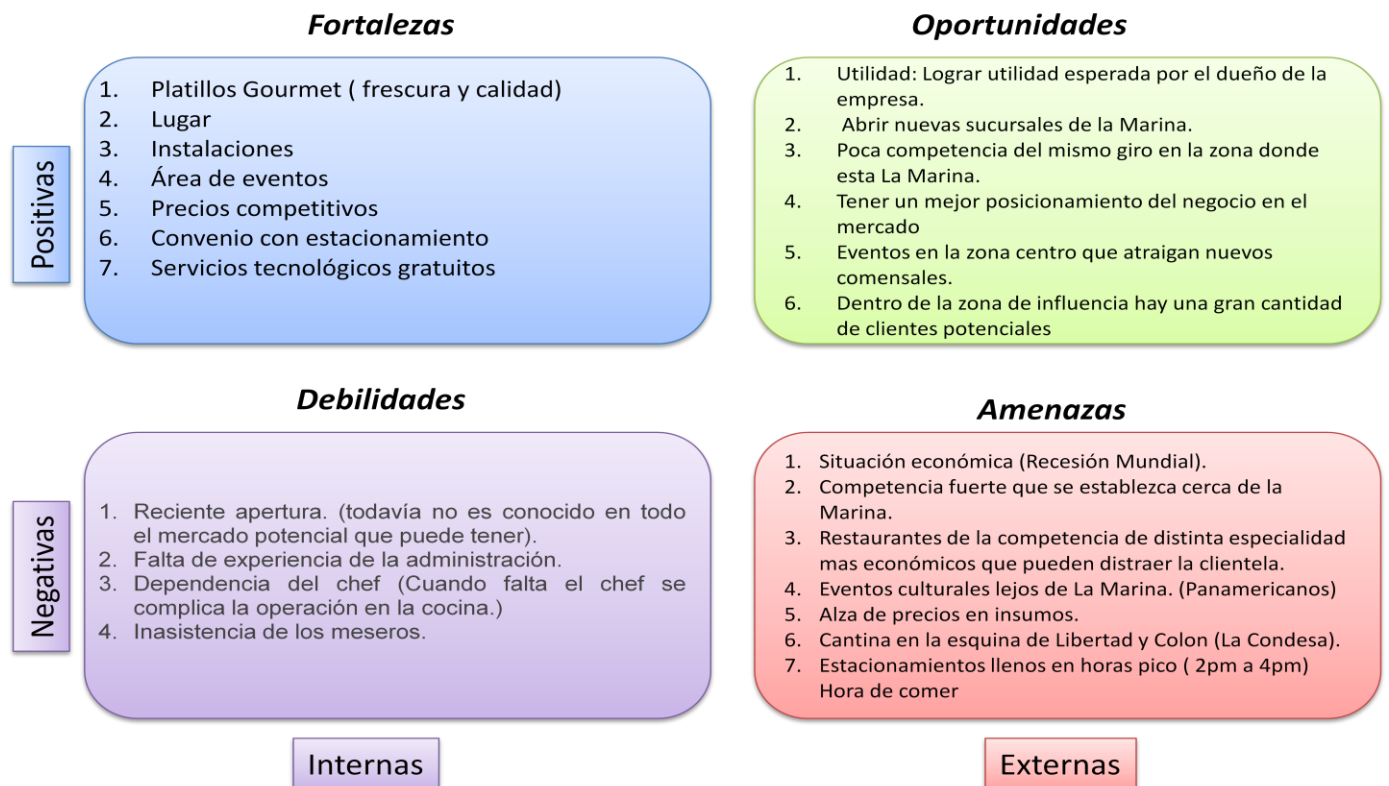
Una vez que se logra tener una cultura de servicio de los empleados hacia sus clientes, se asegura el éxito en el servicio y en el negocio, los empleados se mantienen motivados y se tienen clientes leales, esto es, generan utilidades para beneficio de todos, Clientes, Empleados y Socios.

CAPITULO 6

Plan de Mercadotecnia y Ventas

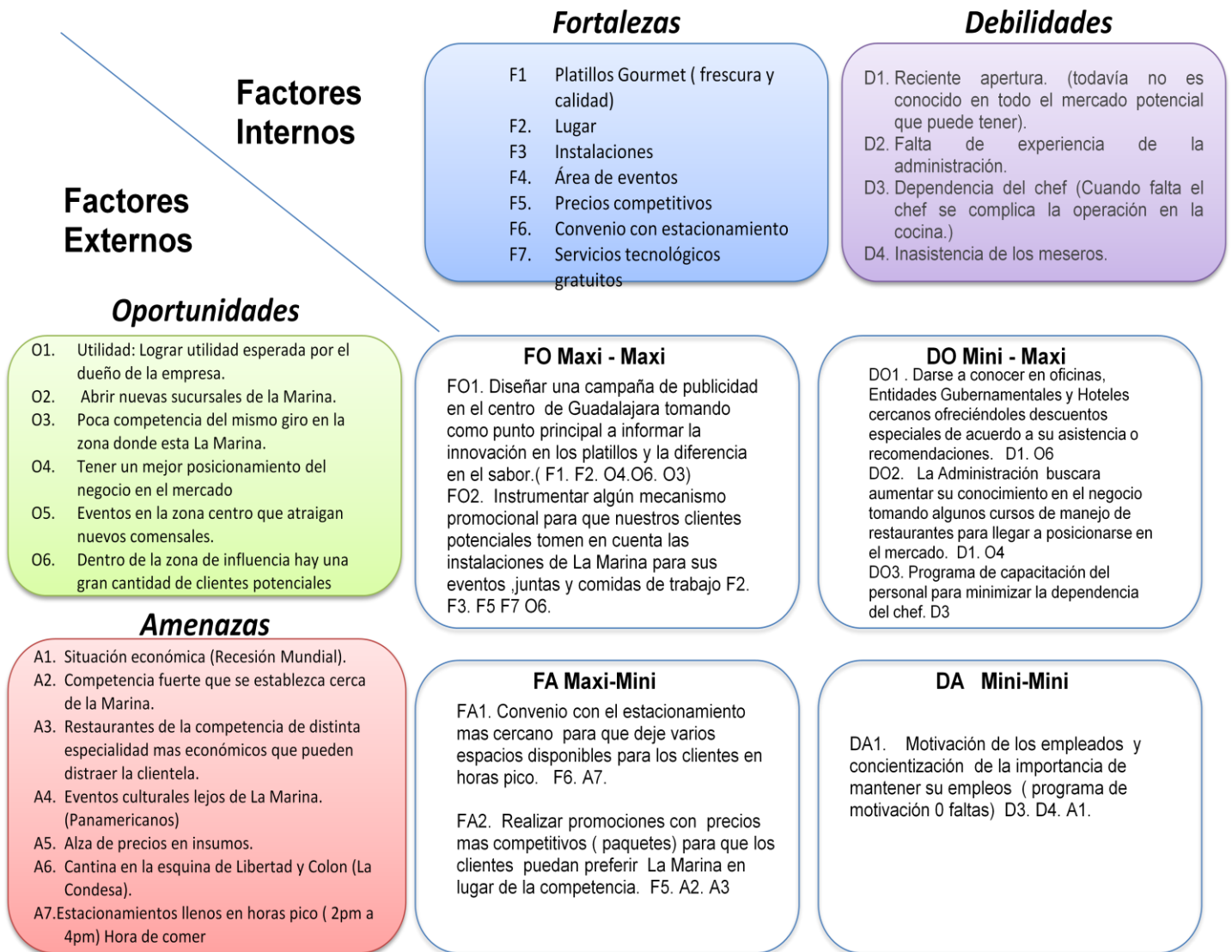
Análisis FODA de La Marina.

En el capítulo anterior se habían determinado los factores que ahora resumo en la siguiente figura:



Matriz FODA

Después de analizar nuestro análisis FODA del capítulo anterior podemos definir las siguientes estrategias:



Estrategias para Maximizar las Fortalezas

1. Diferenciación: Por medio de trípticos informativos La Marina podría darse a conocer en toda la zona centro, como un restaurante con un buen servicio y una diferenciación en sus platillos gracias a la innovación en recetas gourmet a base de mariscos.
2. Reuniones de trabajo: Hacer un recorrido por Entidades Gubernamentales y pequeños negocios poniendo a sus órdenes el área para eventos ya sean posadas o reuniones en las que se manejen paquetes con precios especiales de acuerdo a su presupuesto.
3. Alianza estratégica con Hoteles: Ofrecer la instalación de área de eventos a Hoteles cercanos a la Marina para reuniones especiales que no puedan llevarse a cabo en sus instalaciones por falta de espacio.
4. Buffet Dominical: Hacer convenio con dos o tres Hoteles ofreciéndoles buffet Mariscada los domingos proponiendo un negocio donde ganen las dos partes.
5. Desayunos: Implementación de desayunos usando toda la capacidad instalada y el personal ofreciendo precios accesibles y competitivos.

Estrategias para minimizar las Debilidades

1. Motivación de los empleados y concientización de la importancia de mantener su empleos (programa de motivación 0 faltas). Al empleado que no falte en todo el mes tendrá un bono extra.
2. Capacitación de la administración de La Marina (curso o diplomado en administración de restaurantes).

Estrategias para maximizar las oportunidades

1. Diseñar una campaña de publicidad en el centro de Guadalajara tomando como punto principal a informar la innovación en los platillos y la diferencia en el sabor. La campaña diría: **Podría ser “Hambre?? Ven a La Marina donde disfrutaras el verdadero sabor del mar gracias a sus platillos con un toque especial gourmet”**. Esta se implementaría repartiendo estratégicamente trípticos con el menú en los Hoteles, oficinas de gobierno y negocios cercanos a La Marina.
2. Instrumentar algún mecanismo promocional para que nuestros clientes potenciales tomen en cuenta las instalaciones de La Marina para sus eventos, juntas y comidas de trabajo las cuales podrían ser:
 - a. Incluir en su servicio algunos platillos y bebidas en el precio del lugar o en el caso contrario,
 - b. Si el consumo en alimentos y bebidas es significativo no se le cobrara nada extra por el uso del área de eventos.

Estrategias para minimizar las Amenazas

1. Convenio con el estacionamiento más cercano para que deje varios espacios disponibles para los clientes en horas pico.
2. Realizar promociones con precios más competitivos (paquetes) para que los clientes puedan preferir La Marina en lugar de la competencia. (ver ejemplos en el anexo 3.)

Plan de Acción para la implementación de las estrategias

Estrategia (Maxi _ Maxi) Fortalezas Vs. Oportunidades

Objetivo: Establecer una campaña promocional que busque difundir entre las principales dependencias del área e influencia el uso de los espacios de La Marina para sus reuniones de trabajo.			
Actividad	Recursos Necesarios	Personal responsable	Fecha
6. Hacer trípticos informativos de los servicios que presta La Marina.	Servicios de imprenta y diseño de trípticos.	Gerente y Dueño.	15/11/2011
7. Hacer un censo de los lugares de influencia para La Marina para la definición de prospectos.	Coche para recorrido por la zona de influencia. Internet para búsqueda de mapas.	Dueño, Gerente	20/11/2011
8. Concertar citas con los departamentos de recursos humanos, Gerentes o tomadores de decisión para ofrecerles el servicio del restaurante.	Teléfono para llamar e indagar nombres de personas clave dentro de las organizaciones. Internet para enviar propuestas una vez que se dio el primer contacto.	Dueño, Gerente	25/11/2011

Estrategia (maxi -Mini) Fortalezas Vs. Amenazas

Objetivo: Convenio con el estacionamiento más cercano para que reserve algunos espacios disponibles para los clientes de La Marina en horas pico.

Actividad	Recursos Necesarios	Personal responsable	Fecha
Negociación con los encargados o dueños del estacionamiento más cercano a La Marina para lograr tener siempre 2 o 3 lugares disponibles.	Habilidades de negociación. Dinero para pagar dos horas de estacionamiento por 3 lugares diarios en horas pico.	Dueño y Gerente	20/11/2011
Incorporar este trato en la información de los trípticos para que los clientes tengan conocimiento de este beneficio.	Imprenta.	Gerente.	22/11/2011

Estrategia (Mini- Maxi) Debilidades vs. Oportunidades

Objetivo: La Administración buscara aumentar su conocimiento en el negocio tomando algunos cursos de manejo de restaurantes para llegar a posicionarse en el mercado.

Actividad	Recursos Necesarios	Personal responsable	Fecha
Búsqueda de cursos o diplomados en manejo de restaurantes	Dinero para pagar el curso. Tiempo del Gerente	Gerente y Dueño.	10/12/2011

Estrategia (Mini -Mini) Debilidades vs. Amenazas.

Objetivo: Motivación de los empleados y concientización de la importancia de mantener su empleos (programa de motivación 0 faltas).			
<i>Actividad</i>	<i>Recursos Necesarios</i>	<i>Personal responsable</i>	<i>Fecha</i>
Se harán juntas diarias con el personal con el fin de revisar las situaciones positivas y premiar con un bono de productividad y 0 faltas. Así como las negativas y hacer lo necesarios para que no vuelva a ocurrir.	Tiempo	Dueño, Gerente y personal	Diario.

CAPITULO 7

Plan de Operación

El Restaurante La marina esta establecido en una casa antigua remodelada, la cual ha sido acondicionada para restaurante.

Aquí algunas fotos:



Fachada



Entrada



Cocina.



Bar



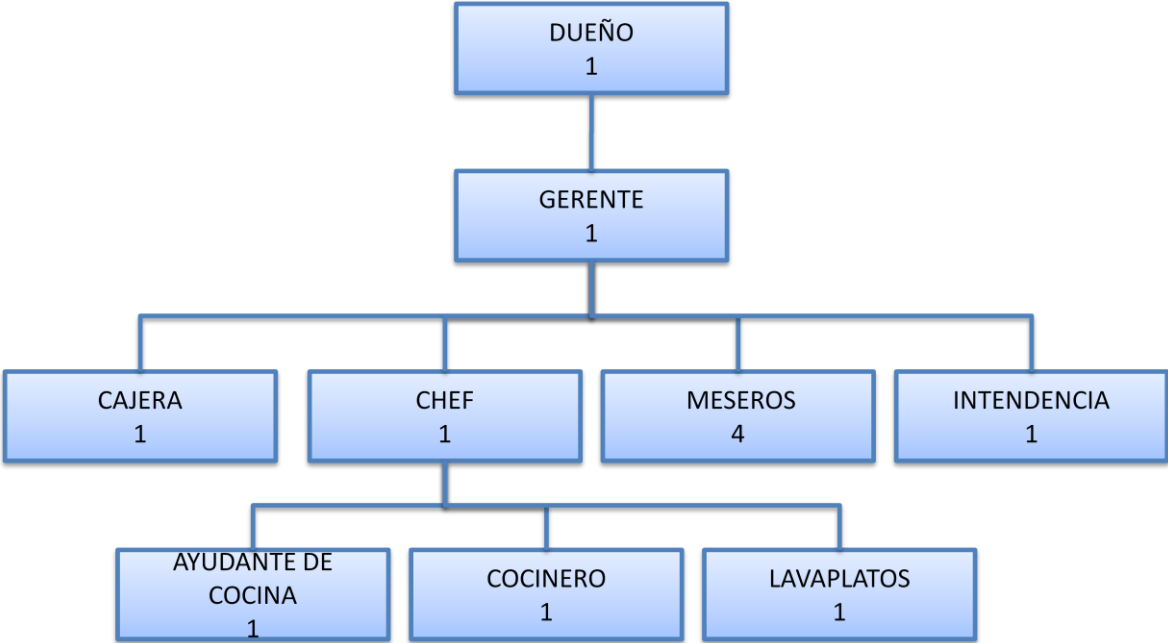
Área de Caja

Horarios de servicio:

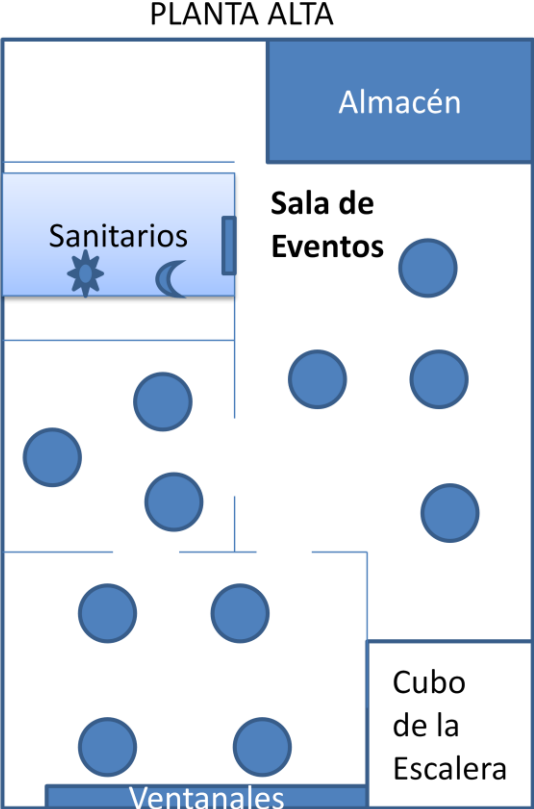
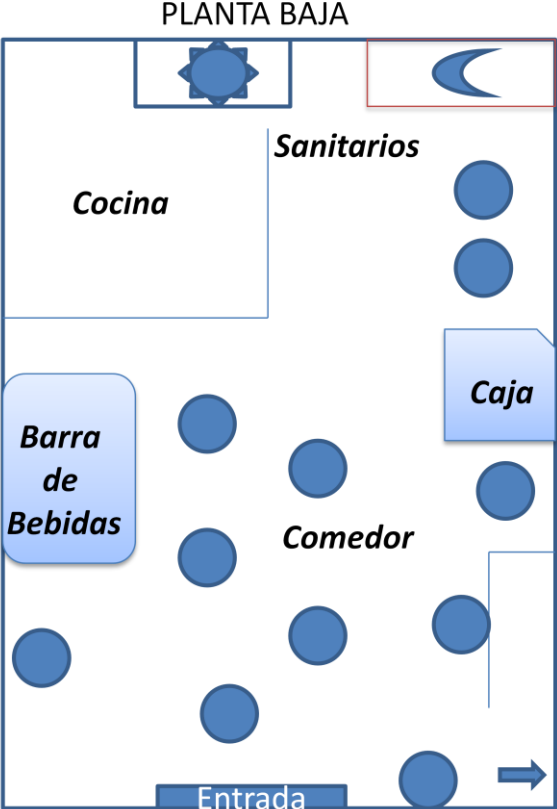
De 9 a.m. a 12 a.m. Desayunos.

De 1 p.m. a 5 p.m. Comidas.

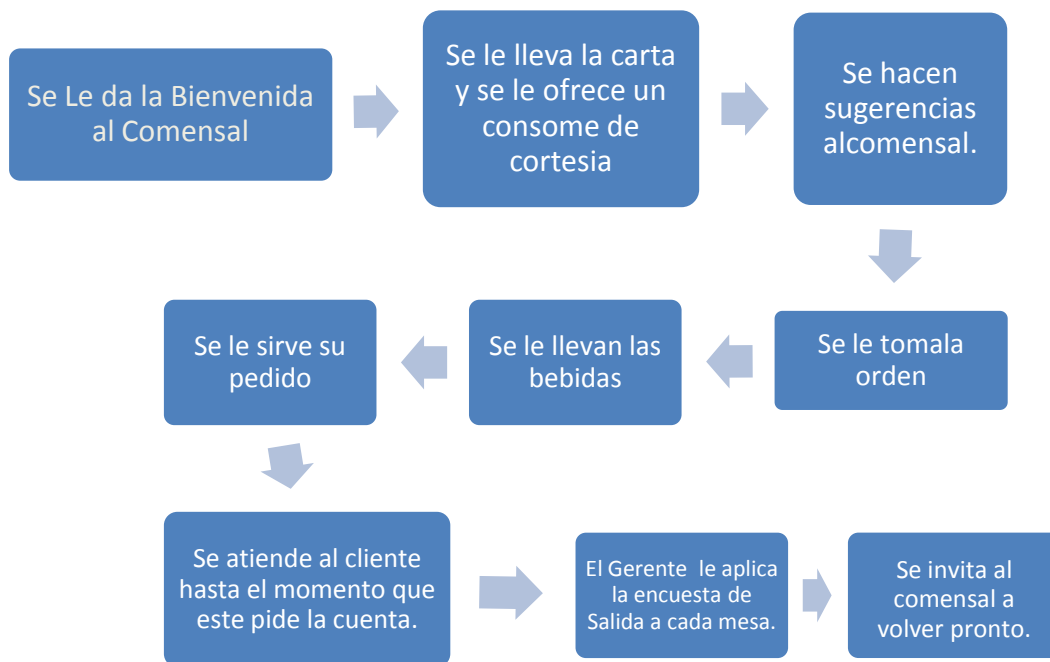
Organigrama del Personal de La Marina



Lay out del restaurante



Descripción del servicio



Manejo de las comandas

Al tomar la orden el mesero debe de pasar la comanda a la cocina para la elaboración del platillo así como reportarlo la caja para control de venta, una vez que el cliente solicita su cuenta, estará lista en un minuto pues ya esta capturada en la caja registradora.

Mesas por mesero

Cada mesero tiene un determinado número de mesas asignado, de las cuales la cajera sabe cual le pertenece a cada quien. En caso de que un mesero tenga demasiada carga de trabajo, los otros meseros tienen la obligación de ayudarlo siempre que no descuiden sus mesas.

Propinas

Las propinas se concentran hasta el final del día y son repartidas entre los meseros en partes iguales, esto método fue implementado por los meseros para que la ganancia sea mas equitativa.

Encuesta de salida

Esta es aplicada por la Gerente de La Marina al momento de entregar la cuenta del consumo, después de que el cliente paga y se le entrega su cambio se le pide su ayuda para la contestación de la encuesta para medir la percepción que se tiene de La Marina.

CAPITULO 8

Plan Financiero de la Marina

En esta parte se pretende analizar las oportunidades de crecimiento que se tienen en este proyecto así como la viabilidad financiera y como parte final la evaluación del rendimiento para lo cuál se requerirá el cálculo de otros indicadores¹. La marina ya esta en funcionamiento, por lo tanto lo que haremos es evaluar y sacar los indicadores mas importantes como el ROI, Punto de equilibrio, TIR, para identificar los focos rojos financieros y tomar medidas correctivas o de mejora.

La Marina tiene como objetivo el incremento de sus ventas. Evaluando que el proyecto tiene un mercado potencial, es conveniente saber si el restaurante será rentable, para ello es necesario realizar una evaluación económico-financiera del proyecto, y se requiere hacer proyecciones de ventas y estimaciones de costos, es decir convertir a términos monetarios el comportamiento estimado del proyecto para tomar una decisión de viabilidad del negocio.

Primeramente se realizará el análisis de la inversión, con el detalle de costos fijos y costos variables, obtendremos Flujo de Efectivo y estado de resultados a fin detener un panorama de ejecución.

Para la realización de este proyecto se considerará una inversión inicial de **\$635,842 M.N.** para cubrir los requerimientos de instalaciones, adecuaciones y los elementos que complementen el lugar.

En el primer año de funcionamiento se tiene una utilidad de \$50,638 M.N, que con relación a la inversión no representa gran cantidad pero al tener ganancias en su primer año resulta ser muy positivo.

Se proyectaron el año 2012 y 2013 considerando una tasa de crecimiento en ventas y egresos de acuerdo a las estrategias que se mencionan en el capítulo 6 (Plan de Mercadotecnia y Ventas).

¹ Ross A. Stephen, Westerfield Randolph, Jaffe Jeffrey; *Finanzas Corporativas, Mc Graw Hill*

1. Determinación de Costos:

A continuación se presentan las tablas cotizadas sobre costos para cubrir requerimientos

Cantidad	Mobiliario	Costo unitario	Total
6	pantallas de televisión de 40´	7,000	42,000
1	Pantalla del televisión de 42´	9,000	9,000
26	Juegos de mesas y equipales con (12 mesas cuadradas en la planta baja con 4 sillas c/u y 14 mesas redondas en la planta alta con 6 sillas cada una)	2,600	67,600
4	Refrigeradores (prestados por la corona, la coca-cola)	-	-
1	Salamandra (horno para gratinar)	14,400	14,400
1	Estufa	3,480	3,480
1	Plancha	14,400	14,400
1	Mesa para mantener los alimentos calientes	16,500	16,500
1	trampa de grasa y rejilla	3,857	3,857
1	extractor centrifugo	8,580	8,580
1	Ducteria de extractor	4,080	4,080
1	Instalación y montaje de extractor	2,200	2,200
1	Campana de extracción	15,305	15,305
1	Filtros	2,952	2,952
1	Mesa coctelera	13,236	13,236
1	Freidora	15,960	15,960
1	Horno de microondas	3,000	3,000
1	Licuadaora	1,200	1,200
1	Juego de Mantelería	7,000	7,000
1	Bascula	1,500	1,500
1	Cafetera	650	650
1	Tostador	1,500	1,500
1	Vajilla de cerámica, Cristalería y cubiertos.	40,361	40,361
6	Ventiladores 2 fijos y 5 móviles	1,000	6,000
1	Adornos, cuadros y macetas	12,000	12,000
1	Fregadero	15,077	15,077
1	mesa de trabajo para cocina	4,800	4,800
1	silla de la caja	600	600
1	mueble de caja	25,000	25,000
1	caja registradora	18,000	18,000
1	Laptop	14,500	14,500
5	Extintidores	775	3,875
1	Refrigerador aparador de postres	15,000	15,000
1	Anuncio luminoso del restaurante	16,000	16,000
1	Equipo de limpieza	3,400	3,400
1	Pizarrón (para promociones en la puerta)	950	950
1	Congeladores	8,000	8,000
	Total		431,963
	Gastos de remodelación de la casa		200,000
	TOTAL		631,963
	PERMISOS, MARCAS Y PATENTES (anual)		3,879
	TOTAL DE LA INVERSION		635,842

TOTAL DE LA INVERSION	
EQUIPO NECESARIO PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA MARINA	\$ 358,463.00
DECORACIÓN Y ADECUACIONES	\$12,000
ADECUACIONES Y REMODELACIONES	\$200,000
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	\$43,600
EQUIPO DE COMPUTO	\$14,500
EQUIPO DE LIMPIEZA	\$3,400
TOTAL	\$ 631,963
PERMISOS, MARCAS Y PATENTES (anual)	\$ 3,879
TOTAL DE LA INVERSION	\$ 635,842

2. Cálculo de la Rentabilidad de la Inversión:

Con la información acerca del monto de la inversión requerida y los flujos que genera el proyecto durante su vida útil se procede a calcular su rendimiento. Según el Flujo de efectivo proyectado (**ver anexo 1**) se representa el proyecto con el siguiente diagrama de flujos.

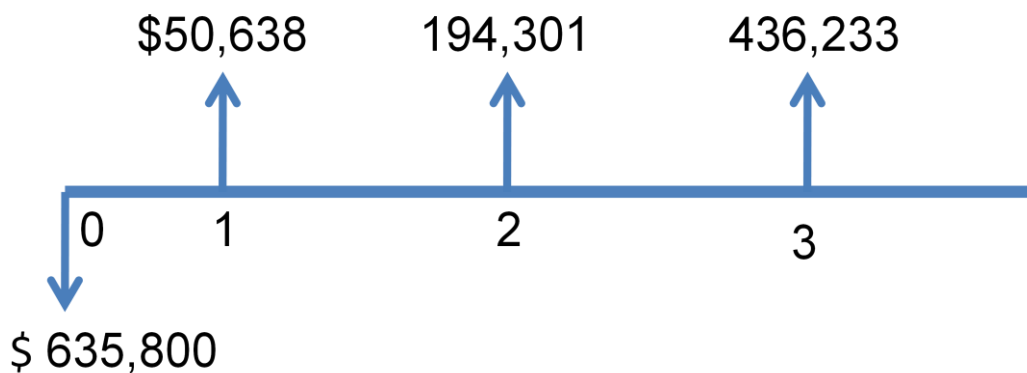


Diagrama de Flujos.

Las flechas hacia abajo indican flujos de caja negativos o desembolsos, las flechas hacia arriba se refieren a ingresos o entradas de caja. En el momento 0 se representa la inversión inicial, los demás valores representan entradas o flujos netos de caja positivos. Para determinar la bondad económica del proyecto, se mostrarán las siguientes técnicas.

3. Período de recuperación de la inversión ROI²:

Determinamos el número de periodos necesarios para la recuperación de la inversión. Cada periodo corresponde a un año, la inversión inicial se recuperara en aproximadamente 2 años 8 meses, nos indica que es un proyecto factible sin embargo al ser a mediano plazo se consideraran hacer algunos cambios de estrategias de venta para obtener un mayor flujo de efectivo para la operación. (Ver análisis FODA Capitulo 6).

El periodo de recuperación de la inversión se calculo de la siguiente manera:

	Flujos	Acumulado
Año 1	50,638	50,638
Año 2	194,301	244,939
Año 3	436,233	681,173

$$=2+ (635800-194301-50638)/436233$$

$$\mathbf{ROI} = a + \frac{(b - c)}{d}$$

²http://biblioteca.itson.mx/oa/contaduria_finanzas/oa1/planeacion_evaluacion_financiera/p11.htm

$$\text{ROI} = 2 + (635800 - 194301 - 50638) / 436233 = \mathbf{2.89599136}$$

Donde:

a = Año inmediato anterior en que se recupera la inversión.

b = Inversión Inicial

c = Flujo de Efectivo Acumulado del año inmediato anterior en el que se recupera la inversión.

d = Flujo de efectivo del año en el que se recupera la inversión.

4. Índice de rentabilidad y Valor Presente neto.

Índice de rentabilidad = valor presente de los flujos de efectivo / Inversión inicial

4% Tabla 9-A David Noel Ramírez.

	Se recupera	Acumulado	Factor de valor presente	VPN
Año 1	50,638	50,638	1	\$50,638.00
Año 2	194,301	244,939	0.962	\$235,631.32
Año 3	436,233	681,173	0.925	\$630,085.03

$$\text{Índice de rentabilidad} = \frac{\text{Valor presente de los flujos de efectivo}}{\text{Inversión inicial}}$$

$$\text{IR} = \frac{\$630,085.03}{\$635,842.00} = .0999 = 1$$

El índice de rentabilidad traduce el VPN del proyecto para saber si es rentable seguir con el negocio. Para que el proyecto de inversión sea aceptado “el índice de rentabilidad debe tener al menos un 1 o superior a 1 lo cual implicaría que el valor presente de los flujos es igual a la inversión inicial”, en el caso de La Marina nos indica que el proyecto generará el suficiente efectivo para cubrir la inversión inicial solo que no tendrá excedente de efectivo.³

5. Punto de Equilibrio⁴:

El punto de equilibrio es una herramienta financiera para determinar el momento en el cual las ventas de un producto cubrirán exactamente los costos, esto es igual a un volumen de ventas donde los costos totales son iguales a los ingresos totales, una forma más intuitiva de comprender el concepto es pensar en un punto en que las utilidades son iguales a cero. Esta herramienta analiza las relaciones existentes entre el costo fijo, el costo variable y las utilidades, permitiendo establecer un punto de referencia a partir del cual un incremento en los volúmenes de venta generará utilidades, pero también un decremento ocasionará pérdidas, el mismo se puede expresar en valores, porcentaje y/o unidades. el punto de equilibrio se considera como una herramienta útil para determinar el apalancamiento operativo que puede tener una empresa en un momento determinado.

Calculando el Punto de equilibrio de la Marina:

$$PE = \text{Costos Fijos} / 1 - (\text{costos variables} / \text{Ventas reales})$$

$$PE = 399,188 / 1 - (750035 / 1199860)$$

$$750035 / 1199,860 = 0.625102$$

$$PE = 399,188 / 1 - 0.625102$$

³ Ramírez, P. David Noel. p 404 Contabilidad administrativa octava edición 2008 obtenido el 20 de Noviembre de 2011.

⁴ <http://www.mitecnologico.com/Main/FormulaYGraficaDelPuntoDeEquilibrioPlaneacionFinanciera>

$$PE = 399,188 / .374898$$

$$PE = 1,064,790.9 / 360 (\text{días laborados})$$

$$PE = \mathbf{\$2,958.00}$$

La venta diaria para estar en el punto de equilibrio deberá de ser de \$2958 pesos.

Calculando el Punto de Equilibrio por Egresos:

Total Egresos 2011 entre los días laborados del año.

$$1,149,222 / 360 = \mathbf{\$3,192 \text{ M.N.}}$$

La Marina tiene que vender \$3,192 pesos diarios para estar en su punto de equilibrio es decir sin perder ni ganar, una venta menor le representaría perdida y una venta mayor sería ganancia.

En las dos maneras para determinar el punto de equilibrio arriba descritas son muy validas, sus resultados son diferentes pero muy cercanos, sacando un promedio entre los dos en números cerrados se puede decir que la marina que el punto de equilibrio de La Marina es de \$3000 pesos diarios, la venta mayor a esta representa las utilidades.

Al analizar los ingresos y egresos de La Marina podemos confirmar que se esta trabajando arriba del punto de equilibrio en un 4.4%, es decir sus ingresos son superiores a los egresos, esta es una ganancia muy pequeña y lo deseable sería ganar mas, pero tomando en cuenta que solo tiene un año de operaciones, no perder es positivo para el negocio y lo que queda hacia adelante es la implementación de las estrategias arriba descritas para aumentar los ingresos y llegar a los objetivos establecidos por el dueño.

6. Tasa Interna de Retorno. (TIR)

Calculo TIR

Años	0	1	2	3	4	5
Inversión inicial	-\$635,800					
Utilidad		\$50,638	\$194,301	\$436,233	\$458,045	\$480,947
Monto a recuperar de inversión						\$400,000
Flujo	-\$635,800	\$50,638	\$194,301	\$436,233	\$458,045	\$880,947
TIR Total						36%

En la Hoja de calculo anterior podemos ver que el resultado de la TIR es del 36%, considerando un periodo de tiempo de 5 años y una inversión inicial de \$635,800 pesos, esto se calculo con la formula universal de la TIR usando la herramienta de Excel. Este resultado del 36% anual de TIR es muy positiva para el negocio, ya que si se compara con la tasa de rendimiento del mercado que es del 12% (tasa que el banco cobra por préstamos) podemos ver que tenemos una tasa a favor del 24%.

La TIR es muy buena considerando los flujos de efectivo que se tienen año con año, ya que viene siendo casi dos veces arriba de la tasa de rendimiento del mercado.

CONCLUSIONES

La Marina es una empresa de reciente apertura pero con un gran potencial de desarrollo. En este plan de negocio se realizó un análisis de la empresa para establecer estrategias de mercado que ayuden a su sustentabilidad y desarrollo. Por medio de la observación, se pudo obtener información con respecto a patrones conductuales y perfil del consumidor, además al observar instalaciones, servicio y condiciones de otros restaurantes de igual y diferente giro se logró hacer un comparativo y concluir cual debe ser la ventaja competitiva. También se recurrió a las encuestas de salida para conocer realmente cual es el sentir del mercado ante los servicios de La Marina.

Evaluando los resultados cualitativos y cuantitativos se concluye que el negocio del Restaurante de Mariscos La Marina tiene expectativas de rentabilidad, puesto que existe un mercado potencial no satisfecho, existe la infraestructura, y aunque es una inversión fuerte, su tiempo de retorno ROI nos dice que lo recuperaremos en un máximo de 3 años.

Si bien es cierto que la recuperación de la inversión inicial será lenta y a largo plazo se encuentran las siguientes ventajas:

- La Marina genera mayor ganancia que si se invirtiera el dinero en el banco.
- En su primer año de operaciones tuvo una pequeña utilidad y no pérdida.
- Generación de empleos.

Analizando la operación de La Marina, se puede percibir la falta de estrategias para atraer a la clientela, después de hacer el análisis FODA se pueden desglosar una serie de recomendaciones positivas para el crecimiento de La Marina tales como:

- El Diseño de una campaña de publicidad en el centro de Guadalajara tomando como punto principal a informar la innovación en los platillos y la diferencia en el sabor.
- Implementar la promoción para que los clientes potenciales tomen en cuenta las instalaciones de La Marina para sus eventos, juntas y comidas de trabajo.
- Darse a conocer en oficinas, Entidades Gubernamentales y Hoteles cercanos ofreciéndoles descuentos especiales de acuerdo a su asistencia o recomendaciones.
- Preparación de la Administración buscando aumentar su conocimiento en el negocio tomando algunos cursos de manejo de restaurantes para llegar a posicionarse en el mercado.
- Capacitación del personal alterno para minimizar la dependencia del chef.
- Convenio con el estacionamiento más cercano para que deje varios espacios disponibles para los clientes en horas pico.
- Realizar promociones con precios más competitivos (paquetes) para que los clientes puedan preferir La Marina en lugar de la competencia.
- Motivación de los empleados y concientización de la importancia de mantener su empleos (programa de motivación 0 faltas)

Llevando a cabo cada una de estas recomendaciones se lograra llegar al incremento en ventas cumpliendo así lo proyectado para los siguientes años.

Como resultado del análisis se puede concluir que las Pymes son muy importantes para la economía del país, desde la más pequeña hasta aquella que tiene grandes volúmenes de ventas sin dejar de ser pequeñas empresas.

Bibliografía.

Alicia Rubio Bañon, Antonio Aragón Sánchez, "Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico de la pyme".

<http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/213.pdf>

Análisis FODA, Wikipedía, La enciclopedia libre. obtenido el 12 de Octubre de 2011 desde http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO

Ayuzabet, R. (2000). La Micro, pequeña y mediana empresa en México: sus saberes, mitos y problemática. *Revista Iztapalapa*, 6, 1-22. Obtenida el 12 de septiembre del 2011 desde:

http://asoea.azc.uam.mx/f_uam_mipymes/textos/m2_1.pdf

Borisov, Zhamin y Makárova , *Diccionario de Economía y finanzas*;

Buenas tareas; La industria Restaurantera, obtenido el 13 de septiembre de 2011 desde: <http://www.buenastareas.com/ensayos/La-Industria-Restaurantera/846977.html>

Calva, A. (1998). La microempresa grande y el grande micro. Obtenida el 8 de Septiembre de 2011 desde <http://www.acus.com.mx/art-corp/art-9801-microempresa.pdf>

Crespi, G. (1999). La Importancia Relativa de las Pequeñas y Medianas Empresas: Un análisis de sus Determinantes en la Industria Manufacturera. *InfoPYMES*, 1, 1-8.

Deneb Medina, El pargo una tradición en pescados y mariscos obtenido el 3 de octubre del 2011 desde: <http://www.seafood-today.com/ediciones/SF%202-6/16-17.pdf>

Empresas Pymes Blog "Evolución, archivos de la temática evolución."; obtenido el 5 de Septiembre del 2011 desde <http://www.empresaspymesblog.com.ar/tag/evolucion/>

Entrepreneurship and Small Business», Journal USA: Economic Perspectives, Vol.11, núm.1 obtenido el 12 de septiembre de 2011 desde http://guangzhou.usembassy-china.org.cn/uploads/images/4rAu4BpOTa1scyoK_oVzHq/ijee0106.pdf

Henry Mintzberger; El Proceso Estratégico, obtenido el 29 de Septiembre de 2011 desde: http://html.rincondelvago.com/el-proceso-estrategico_henry-mintzberg.html , <http://es.wikipedia.org/wiki/Marketing>, <http://www.eumed.net/cursecon/dic/bzm/r/rentabilidad.htm>

Ibrahim, B. & Goodwin, J. (1986). Perceived of causes of success in small business. *American Journal of Small Business*, 112, 41-50.

Iturbide, L. (2003). Formación de pequeños y medianos empresarios. Obtenido el 11 de Septiembre de 2011 desde www.anahuac.mx/idea/archivos/bid/pres_bid_junio_2003.pps

Juan Pablo Zorrilla Salgador, “La Importancia de las Pymes en México y para el mundo”. Obtenido el 5 de Septiembre del 2011 desde <http://www.gestiopolis.com/canales2/economia/pymmex.htm>

Kaufman, S. (2000). El desarrollo de los micros, pequeñas y medianas empresas, un reto para la economía mexicana. *Gestión y Estrategia. UAM-M*, 8, 1-10.

Kotler, Philip, Dirección de Marketing, Decima Edición 2001, Pearson Prentice Hall; PP 217.

Las 4 P's de la mercadotecnia, Wikipedía, La Enciclopedia Libre, obtenido el 30 de octubre del 2011 desde: http://es.wikipedia.org/wiki/Mezcla_de_mercadotecnia

Leebaert, D. (2006). How Small Business contribute to US economic expansion.

Mc Mahon, R. & Holmes, S. (1991). Small business financial management practices in North American: a literature review. *Journal of Small Business Management*, 29, 1-11.

Milenio on line; Modifica Economía Conceptos de Pymes obtenido el 15 de Septiembre de 2011 desde: <http://impreso.milenio.com/node/8600744>

Milka E. Escalera Chávez, “Decisiones financieras y la maximización del valor de la empresa”; obtenido el 10 de Septiembre de 2011 desde

<http://www.eumed.net/tesis/2011/meec/CONTEXTO%20DE%20LAS%20PEQUENAS%20Y%20MEDIANAS%20EMPRESAS.htm>

Modelo de las 7 O's, Oppappers obtenido el 30 de Octubre desde:
<http://www.oppapers.com/essays/7-Os-Occupants-Objects-Objectives-Organizations/665305>

Observatorio Pyme México. "principales resultados del observatorio Pyme en México" obtenido el 11 de Septiembre de 2011 desde
<http://www.observatoriopyme.com/-content/uploads/2010/01/pymes-2009.pdf>

Pedraza, N. Sánchez, A. y García, F.(2006). "La importancia de la adopción de tic en las Pequeña y Mediana Empresa. " La pequeña y mediana empresa Pyme" obtenida el 7 de Septiembre de 2011 desde <http://pyme.com.mx>

Periodo de recuperación de la Inversión, obtenido el 1 de Diciembre del 2011 desde:
http://biblioteca.itson.mx/oa/contaduria_finanzas/oa1/planeacion_evaluacion_financiera/p11.htm

Porter Michael, Ventaja Competitiva, CECSA 2003, pp 1-10

Punto de Equilibrio, obtenido el 1 de Diciembre del 2011 desde:
<http://www.mitecnologico.com/Main/FormulaYGraficaDelPuntoDeEquilibrioPlaneacionFinanciera>

PYMES mexicanas". *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 66.
Obtenido el 11 de septiembre de 2011 desde:
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/index.htm>

Ramírez, P. David Noel. p 404- 452 Contabilidad administrativa octava edición 2008 obtenido el 20 de Noviembre de 2011.

Rodríguez Rubén, *Midiendo el rendimiento financiero y el riesgo de operación*, 2000, p. 29

Ross A. Stephen, Westerfield Randolph, Jaffe Jeffrey; *Finanzas Corporativas*, Mc Graw Hill.

Secretaria de Economía información obtenida el 12 de Septiembre de 2011
[http:// www.economia.gob.mx](http://www.economia.gob.mx)

Watson, J. & Everett, J. (1996). Do small businesses have high failure rates?

Journal of Small Business Management, 34, 1-27

Anexos.

Anexo 1: Estados financieros de La Marina.

Estado de Resultados Comparativo al 30 de Septiembre del 2011													Proyectado		
CONCEPTOS	Oct-10	Nov-10	Dic-10	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11
<u>Ingresos</u>															
Ventas	15,207	96,096	106,810	79,428	74,417	99,121	114,593	120,670	107,884	102,991	100,585	88,809	93,249	97,912	102,808
Total ingresos	15,207	96,096	106,810	79,428	74,417	99,121	114,593	120,670	107,884	102,991	100,585	88,809	93,249	97,912	102,808
<u>Egresos</u>															
Compras	16,191	67,183	61,208	49,784	46,646	71,762	79,780	64,147	62,529	62,595	61,758	52,961	53,491	54,026	54,566
Utilidad neta	- 984	28,913	45,602	29,644	27,771	27,359	34,813	56,523	45,355	40,396	38,827	35,848	39,759	43,886	48,242
Gastos de Operación	3,887	32,587	23,284	29,519	20,082	24,957	25,381	32,135	25,651	22,887	29,152	24,838	25,086	25,839	26,097
Gastos de Administración	451	2,032	3,695	4,288	5,935	9,620	10,536	4,608	6,165	5,212	7,030	6,869	6,938	7,146	7,217
Gastos Financieros	-	162	1,255	103	565	597	644	787	335	150	563	573	579	596	602
Gastos Personales	-	-	-	-	-	-	-	-	50	-	-	-	-	-	-
Total Egresos	20,529	101,964	89,442	83,694	73,228	106,936	116,341	101,677	94,730	90,844	98,503	85,241	86,093	87,606	88,482
Utilidad ó Perdida	- 5,322	- 5,868	17,368	- 4,266	1,189	- 7,815	- 1,748	18,993	13,154	12,147	2,082	3,568	7,156	10,306	14,325

Estado de resultados Comparativo al 01 de Enero del 2012												
CONCEPTOS	Ene-12	Feb-12	Mar-12	Abr-12	May-12	Jun-12	Jul-12	Ago-12	Sep-12	Oct-12	Nov-12	Dic-12
	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
<u>Ingresos</u>												
Ventas	95,314	89,300	118,945	137,512	144,804	129,461	123,589	120,702	106,571	111,899	117,494	123,369
Total ingresos	95,314	89,300	118,945	137,512	144,804	129,461	123,589	120,702	106,571	111,899	117,494	123,369
<u>Egresos</u>												
Compras	54,762	51,311	78,938	87,758	70,562	68,782	68,855	67,934	58,257	58,840	59,428	60,022
Utilidad neta	40,551	37,990	40,007	49,754	74,242	60,679	54,735	52,768	48,314	53,060	58,066	63,347
Gastos de Operación	32,471	22,090	27,453	27,919	35,349	28,216	25,176	32,067	27,322	27,595	28,423	28,707
Gastos de Administración	4,717	6,529	10,582	11,590	5,069	6,782	5,733	7,733	7,556	7,631	7,860	7,939
Gastos Financieros	113	622	657	708	866	369	165	619	630	637	656	662
Gastos Personales	-	-	-	-	-	55	-	-	-	-	-	-
Total Egresos	92,063	80,551	117,630	127,975	111,845	104,148	99,928	108,353	93,765	94,703	96,367	97,331
Utilidad ó Perdida	3,250	8,750	1,316	9,537	32,959	25,313	23,661	12,349	12,806	17,197	21,127	26,038

Estado de resultados Comparativo al 01 de Enero del 2013												
CONCEPTOS	Ene-13	Feb-13	Mar-13	Abr-13	May-13	Jun-13	Jul-13	Ago-13	Sep-13	Oct-13	Nov-13	Dic-13
	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
<u>Ingresos</u>												
Ventas	123,908	116,091	154,629	178,765	188,245	168,299	160,666	156,913	138,542	145,469	152,743	160,380
Total ingresos												
	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%
<u>Egresos</u>												
Compras	62,977	59,007	90,779	100,922	81,146	79,099	79,183	78,124	66,996	67,666	68,342	69,026
Utilidad neta	60,931	57,083	63,850	77,843	107,099	89,200	81,483	78,789	71,546	77,804	84,400	91,354
Gastos de Operación	37,342	25,404	31,571	32,107	40,651	32,449	28,952	36,877	31,420	31,734	32,686	33,013
Gastos de Administración	5,424	7,508	12,169	13,328	5,829	7,799	6,593	8,893	8,689	8,776	9,039	9,130
Gastos Financieros	130	715	755	815	996	424	190	712	725	732	754	762
Gastos Personales	-	-	-	-	-	58	-	-	-	-	-	-
Total Egresos	105,873	92,633	135,274	147,171	128,621	119,828	114,918	124,606	107,830	108,908	110,822	111,930
Utilidad ó Perdida	18,035	23,457	19,355	31,594	59,624	48,471	45,748	32,306	30,712	36,561	41,921	48,449

Gastos de Operación del Ejercicio 2011												
CONCEPTO	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
Telefono	-	576	704	625	586	525	556	580	598	656	718	-
Mantenimiento de local	-	1,400	988	4,037	986	799	295	410	1,505	-	1,946	1,043
Sueldos y salarios	-	23,884	18,214	20,736	14,346	17,844	19,031	24,512	19,140	16,576	21,616	15,482
Desechables	3,887	1,557	-	-	231	-	800	804	1,049	619	525	750
Gastos Varios Menores	-	1,173	-	-	-	-	-	-	-	20	-	101
Combustibles y Lubricantes	-	-	-	-	-	790	-	385	360	150	-	-
Gas	-	3,752	3,300	3,324	3,342	2,520	3,372	3,396	2,511	3,407	3,432	2,610
Bono de productividad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cuotas y suscripciones	-	-	-	-	396	396	396	379	175	843	419	439
Servicio de agua Potable	-	245	-	224	-	-	-	-	-	-	297	-
Uniformes	-	-	45	-	-	-	-	1,037	-	120	-	-
Manto Gastos de servicio	-	-	-	-	-	80	-	-	-	-	-	-
Agua Siapa	-	-	-	-	-	507	-	297	312	320	-	594
Articulos de cocina	-	-	33	573	195	1,496	930	335	-	176	199	3,820
Totales	3,887	32,587	23,284	29,519	20,082	24,957	25,380	32,135	25,650	22,887	29,152	24,839

Gastos Administrativos del Ejercicio 2011												
CONCEPTO	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
Renta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Luz	-	-	-	-	1,073	-	3,628	-	2,002	-	2,392	-
papelera y Utiles	451	-	313	168	90	8	879	10	-	54	-	283
Honorarios Contables	-	-	-	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Gastos de publicidad	-	650	1,731	268	302	1,542	-	-	400	403	-	-
Seguros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Isr REPECOS	-	-	-	-	-	182	-	180	-	180	-	186
ISN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Multas y recargos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos Constitutivos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ide Retenido	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Articulos de Limpieza	-	1,382	1,651	255	1,383	-	2,942	304	677	460	1,351	330
Actualizaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Refrendos y Licencias	-	-	-	-	-	3,879	-	-	-	-	-	-
Instalaciones y Adaptaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	201	1,902
Imss	-	-	-	1,057	1,087	981	1,087	1,052	1,087	1,052	1,087	1,087
Rcv y Retiro	-	-	-	301	-	573	-	592	-	592	-	602
Infonavit	-	-	-	240	-	456	-	471	-	472	-	480
Totales	451	2,032	3,695	4,289	5,935	9,621	10,536	4,609	6,166	5,213	7,031	6,870

Relación de Mobiliario y Equipo			
Cantidad	Mobiliario	Costo unitario	Total
6	pantallas de televisión de 40´	7,000	42,000
1	Pantalla del television de 42´	9,000	9,000
26	Juegos de mesas y equipales con (12 mesas cuadradas en la planta baja con 4 sillas c/u y 14 mesas redondas en la planta alta con 6 sillas cada una)	2,600	67,600
4	Refrigeradores (prestados por la corona, la coca-cola)	-	-
1	Salamandra (horno para gratinar)	14,400	14,400
1	Estufa	3,480	3,480
1	Plancha	14,400	14,400
1	Mesa para mantener los alimentos calientes	16,500	16,500
1	trampa de grasa y rejilla	3,857	3,857
1	extractor centrifugo	8,580	8,580
1	Ducteria de extractor	4,080	4,080
1	Instalacion y montaje de extractor	2,200	2,200
1	Campana de extraccion	15,305	15,305
1	filtros	2,952	2,952
1	Mesa coctelera	13,236	13,236
1	Freidora	15,960	15,960
1	Horno de microondas	3,000	3,000
1	Licuadora	1,200	1,200
1	Juego de Manteleria	7,000	7,000
1	bascula	1,500	1,500
1	cafetera	650	650
1	tostador	1,500	1,500
1	Vajilla de cerámica, Cristalería y cubiertos.	40,361	40,361
6	Ventiladores 2 fijos y 5 móviles	1,000	6,000
1	Adornos, cuadros y macetas	12,000	12,000
1	fregadero	15,077	15,077
1	mesa de trabajo para cocina	4,800	4,800
1	silla de la caja	600	600
1	mueble de caja	25,000	25,000
1	caja registradora	18,000	18,000
1	Laptop	14,500	14,500
5	extinguidores	775	3,875
1	Refrigerador aparador de postres	15,000	15,000
1	Anuncio luminoso del restaurante	16,000	16,000
1	Equipo de limpieza	3,400	3,400
1	Pizarron (para promociones en la puerta)	950	950
1	Congeladores	8,000	8,000
	Total		431,963
	Gastos de remodelación de la casa		200,000
	TOTAL		631,963
	PERMISOS, MARCAS Y PATENTES (anual)		3,879
	TOTAL DE LA INVERSION		635,842

Gastos Financieros del Ejercicio 2011												
CONCEPTO	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
Comisiones Bancarias	-	162	1,255	103	565	597	644	787	335	150	563	573
Totales	-	162	1,255	103	565	597	644	787	335	150	563	573

Compras del Ejercicio 2011												
CONCEPTO	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
Alimentos	10,245	41,854	31,516	28,273	22,321	32,635	43,450	34,246	40,630	36,394	36,305	25,435
Bebidas	90	8,787	5,898	4,767	6,097	8,296	9,820	9,924	6,913	6,401	10,987	5,192
Complementos	5,856	16,542	23,794	16,744	18,228	30,831	26,510	19,977	14,985	19,799	14,466	20,864
Devoluciones s/Compras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Totales	16,191	67,183	61,208	49,784	46,646	71,762	79,780	64,147	62,528	62,594	61,758	51,491

TOTAL DE LA INVERSION	
EQUIPO NECESARIO PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA MARINA	\$ 358,463.00
DECORACIÓN Y ADECUACIONES	\$12,000
ADECUACIONES Y REMODELACIONES	\$200,000
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	\$43,600
EQUIPO DE COMPUTO	\$14,500
EQUIPO DE LIMPIEZA	\$3,400
TOTAL	\$ 631,963
PERMISOS, MARCAS Y PATENTES (anual)	\$ 3,879
TOTAL DE LA INVERSION	\$ 635,842

Anexos 2:

Visuales



Volante promocional de La Marina

Menú

Postres		Cortes Finos	
Pan	\$25	Atrachera	\$150
Duraznos en Almibar	\$20	Rib Eye	\$200
Café	\$15		

Pregunta por la variedad de Postres.

Menú Infantil

Piloteo de Filete \$45	Orden de Pizzas a la Francesa \$30
Piloteo de Camarón \$30	Orden de Verduras \$25
Sandwich de Camarón \$45	Orden Combinada de Arroz y Verduras \$35
Sandwich de Pescado \$40	Combinada \$40
Orden de Arroz \$25	(Toppings: arroz, verduras, verduras y queso de pizza)

Bebidas		Cervezas	
Refrescos	\$14	Corona, Estrella, Pacifica y Victoria	\$18
Agua Fresca	\$14	Modelo Especial, Negra Modelo y Corona Light	\$22
Limonada y Naranja	\$19	Michelada	\$27
Jama de Limonada y Naranja	\$55	Rusa	\$20
Jama de Agua Fresca	\$55	Gringa	\$30
Sangría	\$35	Clamato	\$40
Agua de Botella	\$10		
Copa de Vino Tinto	\$45		
Botella de Vino Tinto	\$180		





Mariscos
"La Marina"
CASA COSMOPOLITA
"Donde comer es mas que un placer"

MENÚ

CONTAMOS CON ÁREA PARA EVENTOS Y SERVICIO PARA LLEVAR

CALLE COLÓN #338, CENTRO HISTÓRICO, GUADALAJARA, JAL.
TEL. 3613.3876, SE ACEPTAN TARJETAS DE CREDITO

Menú

Entradas		Especialidades	
Botana Marina (deliciosa combinación de camarón frito, camarones, pulpo, cacahuatl y caldo de omeja)	\$180	Sopa de Mariscos	\$100
Botana de Callo de Hocha	\$130	Panilladas (deliciosa combinación de comida caliente, filete, camarón, pulpo y pastas de pescado)	2 pers. \$230 4 pers. \$340
Camarón Aguachile	\$100	El Rey Camarón (camarones rellenos de queso, empujitas con tocino sobre una cama de arroz gratinado)	\$105
Empanadas de Camarón (3pzas)	\$60	Camarones "El Marino"	\$145
Empanadas de Marlin (3pzas)	\$60	Camarones al Ajillo con Champiñones	\$100
Queso Fundido Natural	\$40	Camarones Fajitas	\$100
Queso Fundido con Chorizo	\$50	Camarón 3 sabores (combinación de sabores al mojo, diablo y empanizados)	\$105
Orden de Quesadillas (3pzas)	\$45	Filete Especial del Chef (filete relleno de camarón con espinacas y queso fundido)	\$115
Tacos de Pescado	\$15	Filete la Marina (filete relleno de camarón con pulpo gratinado y empanizado)	\$145
Tacos de Camarón	\$16	Camarones Walas (camarón con escabote gratinado con una salsa especial del chef)	\$110
		Piña Marina (deliciosa especialidad del chef con camarón y pulpo)	\$105
		FILETES Empanizado, Diablo, Mojo, Mantequilla, Mexicana, Veracruzana, Ajillo, Zarandeado y Gratinado	\$95
		Robalo en Lonja	\$130

Cocteles

	mediano	grande	refractario
Camarón	\$75	\$95	\$105
Ollón	\$75	\$95	\$105
Callo de Almeja	\$75	\$95	\$105
Vuelve a la Vida (deliciosa combinación de camarones, pulpo, callo de almeja, cacahuatl y ceviche de pescado)	\$110		

Tostadas

Ceviche de Pescado	\$14
Ceviche de Camarón	\$20
Marlin	\$18
Camarón entero	\$25
Pulpo en trozos	\$25
Salpicón	\$25

Ordenes

	mediano	grande
Ceviche de Pescado	\$50	\$70
Ceviche de Camarón	\$65	\$85
Marlin	\$80	\$95
Salpicón	\$65	\$85



Mariscos
"La Marina"
CASA COSMOPOLITA
"Donde comer es mas que un placer"

10% DESCUENTO

COLÓN # 338 ESQ. LIBERTAD / CENTRO HISTÓRICO / TEL. 3613.3876

Tarjeta de descuento

Mariscos
"La Marina"
CASA COSMOPOLITA
Donde comer cosas que te placen

Por favor indiquenos su grado de satisfacción:

Servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Excelente	Buena	Regular	Mala
Limpieza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Excelente	Buena	Regular	Mala
Rapidez	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Excelente	Buena	Regular	Mala
Comida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Excelente	Buena	Regular	Mala

¿Qué nos sugiere para mejorar nuestro servicio?

Nombre:
 Correo Electrónico:

Gracias!!!

Encuesta de salida.

Anexo 3.

Paquetes promocionales para posadas en Diciembre.



Paquete Coctelero:

- 1 coctel mediano de camarón,
- 1 tostada de ceviche
- 1 cerveza

Precio normal \$110

Precio Paquete \$ 90

1. PARRILLADA FRITA PARA 4 PERSONAS \$340.00

INCLUYE:

Entrada: 4 Tostadas de cangrejo y 4 refrescos.

Huachinango 600grs.

Filete empanizado

Camarones empanizados

Chicharrón de pescado

Chicharrón de camarón

Camarón rey

2. PARRILLADA FRIA PARA 4 PERSONAS \$340.00

INCLUYE:

Entrada: 4 tostadas de cangrejo y 4 refrescos.

Ceviche de pulpo

Ceviche de camarón

Ceviche de pescado

Salpicón

Marlín

Coctel refractario de camarón

3. PLATILLO DE CAMARONES AL GUSTO \$90.00

Entrada: Tostada de Cangrejo y 1 refresco

Opciones: Diabla, mojo, ajillo, empanizado, mantequilla y al tamarindo.

PROMOCIÓN CUBETA DE CERVEZA (6) \$80

BOTELLA DE VINO TINTO O BLANCO \$170