

2015-06

# Elaboración de un plan de negocios para el proyecto Mesapara2.com

Yañez-Palafox, Luis F.

---

Yañez-Palafox, L. F. (2015). Elaboración de un plan de negocios para el proyecto Mesapara2.com. Trabajo de obtención de grado, Maestría en Informática Aplicada. Tlaquepaque, Jalisco: ITESO.

Enlace directo al documento: <http://hdl.handle.net/11117/5717>

*Este documento obtenido del Repositorio Institucional del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente se pone a disposición general bajo los términos y condiciones de la siguiente licencia:*  
<http://quijote.biblio.iteso.mx/licencias/CC-BY-NC-2.5-MX.pdf>

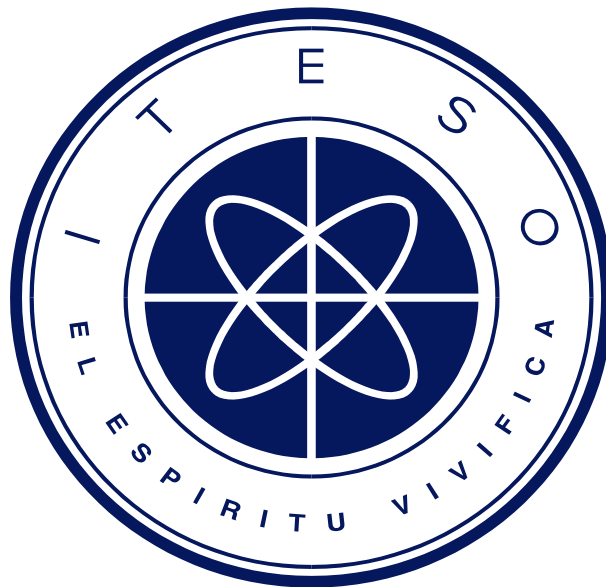
*(El documento empieza en la siguiente página)*

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE**

**MAESTRÍA EN INFORMÁTICA APLICADA**

Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de Nivel Superior según acuerdo  
secretarial 15018, publicado en el

Diario Oficial de la Federación el 29 de Noviembre de 1976.



**Elaboración de un Plan de Negocios para el proyecto Mesapara2.com**

Proyecto Profesionalizante para obtener el título de  
**Maestro en Informática Aplicada**

Presenta:

**Luis Francisco Yáñez Palafox**

Asesor:

**Sara Ortiz Cantú**

Guadalajara, Jalisco

Junio 2015

## Índice

Capítulo 1 .....	5
1.1. Resumen.....	5
1.2. Introducción .....	5
1.3. Planteamiento del problema .....	6
1.4. Objetivos .....	8
1.4.1. Generales .....	8
1.4.2. Particulares.....	8
1.5. Justificación .....	9
1.6. Metodología .....	10
1.7. Planeación del proyecto.....	11
Capítulo 2 – Marco teórico.....	13
2.1. El plan de negocios.....	13
2.2. Beneficios al elaborar un plan de negocio .....	14
2.3. Antes de iniciar con el plan .....	15
2.4. Los elementos del plan de negocios .....	16
2.4.1. Estudio de Mercado .....	16
2.4.2. Estudio técnico .....	22
Ubicación e Instalaciones .....	23
Producción y control de calidad .....	23
Equipamiento y tecnología.....	23
Personal.....	24
Procesos .....	24
Inventario y proveedores .....	25
2.4.3. Estudio administrativo .....	25
Responsabilidad Social .....	27
2.4.4. Evaluación Financiera.....	28
Informe de pérdidas y ganancias, Balance y Flujo de caja.....	29
Capital inicial requerido .....	29
Costo de operación .....	29
Proyección de ventas .....	30
Análisis del punto de equilibrio.....	30

Fuentes de inversión .....	30
2.5 Modelo de Procesos para la Industria de Software (MoProSoft) .....	30
2.6 Metodologías Ágiles .....	31
3. Capítulo 3 – Plan de negocio .....	33
3.1. Estudio de mercado .....	33
Definición del producto.....	33
Mercado meta.....	34
Tendencia del mercado.....	36
Análisis de la competencia.....	36
Estrategia de comercialización y ventas .....	39
3.2. Estudio técnico .....	40
Ubicación e Instalaciones.....	40
Equipamiento necesario.....	41
Personal.....	41
Tecnología .....	41
Costo de las operaciones .....	42
Funcionalidad del sitio .....	42
Procesos .....	43
3.3. Estudio administrativo .....	45
Estructura organizacional.....	45
Organigrama.....	46
Modelo de negocio .....	46
Responsabilidad social .....	47
Constitución de la empresa y aspecto legal.....	47
3.4. Estudio financiero .....	47
Supuestos.....	47
Ingresos contra egresos a 4 años .....	49
Punto de Equilibrio.....	49
Tasa Interna de Retorno.....	50
4. Capítulo 4 - Viabilidad de la propuesta .....	50
4.1. Viabilidad técnica de la propuesta .....	50
4.2. Viabilidad económica .....	51

Recomendaciones .....	51
Conclusiones .....	52
Bibliografía .....	54

# Capítulo 1

## 1.1. Resumen

A continuación, se presentarán los elementos clave para la elaboración de un plan de negocios, y se aplicará la metodología con el fin de evaluar la viabilidad de la puesta en marcha del proyecto mesapara2.com.

Este trabajo incluye los elementos necesarios para la justificación de la nueva propuesta tecnológica, así como un marco teórico que marca la pauta de la forma en que se obtendrá el contenido de cada uno de los estudios. De igual manera, se presenta una investigación de las tendencias actuales en este tema, así como la adaptación de las mismas a la idea de negocio que se tiene.

Para tomar la decisión si la idea es viable o no, se llevaron a cabo los estudios mercadológico, técnico, administrativo y financiero. En los capítulos siguientes se muestran los datos obtenidos de mayor importancia y que sirvieron para la toma de decisión final al evaluar la viabilidad.

Por último, se proporciona una opinión propia, basada en la interpretación de los estudios, indicando si la idea propuesta es viable tanto técnica como económicamente.

## 1.2. Introducción

Después del análisis de algunos sitios web y herramientas tecnológicas que se tienen en los Estados Unidos y que podrían ser aplicables a México de una forma exitosa, surge la idea de la aplicación de tecnologías de información a la industria restaurantera y de comida rápida.

Este tipo de herramientas en otros países son muy comunes, exitosas y muy utilizadas por los clientes. Entre ellas, los portales web y aplicaciones móviles, en donde los clientes tienen contacto con los restaurantes. Mediante esta tecnología, los proveedores de estos servicios crean una estrecha relación con sus clientes, ofreciendo beneficios especiales, reservaciones con ciertas ventajas sobre los demás clientes, diferentes canales de comunicación y ventas, programas de recompensas, y sobre todo, un seguimiento muy cercano a los consumidores, para hacer que estos vuelvan a comprar sus productos.

Al observar este tipo de productos tecnológicos, y contrastarlo con el hecho de que México es un país cuya industria del turismo y restaurantera es muy extensa, surge la idea de crear un sitio con algunas de las funcionalidades que se observaron en otros países, de tal forma que el modelo de negocio se pueda adaptar a la manera en que funciona la industria de los restaurantes en México.

Algunas de las funcionalidades que se observaron en este tipo de portales web y herramientas tecnológicas, son la creación de reservaciones para restaurantes en línea, seguimiento a clientes mediante envío de promociones especiales y limitadas, programa de puntos y recompensas, directorio de restaurantes con comentarios y ranking, directorio de restaurantes para extranjeros, aplicaciones para dispositivos móviles, entre otros.

El objetivo principal de este tipo de herramientas es brindar un servicio de seguimiento tanto a los comensales como a los restaurantes, de tal forma que se pueda crear un vínculo más estrecho entre ellos y se pueda establecer una comunicación constante por este medio.

### **1.3. Planteamiento del problema**

La industria restaurantera en México, durante los últimos años ha tenido un crecimiento bajo, debido a que la mayoría de este tipo de establecimientos son PYMES manejadas por empresarios auto financiados, y que carecen de procesos de acercamiento y seguimiento al cliente y controles operativos en sus negocios, además de que no cuentan con la suficiente publicidad y reconocimiento dentro del sector. Durante el 2011 el crecimiento de esta industria fue de apenas el 3.5%, sin embargo, se estima esto cambie para bien, debido a distintos programas que tiene la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC) para apoyar a esta industria en nuestro país. (Gutiérrez, 2012)

La falta de controles operativos y de herramientas tecnológicas que ayuden al seguimiento de clientes, posicionamiento del negocio y creación de nuevas técnicas de publicidad y comunicación, es en donde se identifica la problemática a atender, encontrando la oportunidad de crear una herramienta que sea atractiva tanto para los clientes de los restaurantes, como para los dueños y gerentes de los mismos, pudiendo así apoyar al crecimiento planeado. Este tipo de herramientas son tomadas de un modelo exitoso, en donde cada vez más usuarios las están utilizando. Podemos observar en el catálogo de aplicaciones de Apple o de Google que en los Estados Unidos, cada vez es mayor el número de restaurantes que cuentan con este tipo de herramientas, dándoles una ventaja sobre los

demás y siento una opción atractiva para los clientes que buscan este tipo de negocios por medios electrónicos.

El crecimiento de las redes sociales, comunicación web, publicidad y marketing electrónico y el e-commerce, han sido de gran importancia para todas las industrias en México, a tal grado de que muchas de ellas están utilizándolos ya como base para la operación en sus industrias y no como un apoyo para las mismas.

En la industria restaurantera, existe hoy en día una resistencia a usar tecnología (Perez-Soltero, 2013) , no se cuenta con ella, o no se ha utilizado aun de manera amplia para diversas actividades. En la mayoría de los casos se emplea como forma de publicidad para los establecimientos, dejando de lado el seguimiento a los clientes. Este tipo de sistemas es muy importante para la obtención de información que ayude al crecimiento de la empresa y en la planeación de las operaciones.

El sitio “mesapara2.com” busca crear un espacio de interacción entre los restaurantes y los clientes, de tal forma que si una persona visita un establecimiento y es de su agrado, el restaurant pueda darle seguimiento a su relación para mantenerlo como cliente, darle beneficios especiales y herramientas personalizadas para que su próxima visita suceda en un menor tiempo, y siempre mantenga al restaurante como opción.

Así mismo, nuestro sistema creará el vínculo, si este no existe, mediante el lanzamiento de ofertas temporales y limitadas a los clientes que externen sus gustos y que quieran recibir promociones en sus dispositivos móviles.

Visto desde el otro punto, los clientes tendrán en el sitio un perfil de usuario, en el que podrán externar sus gustos y preferencias gastronómicas, seleccionar los mejores establecimientos en cuanto a calidad, precio y lo más importante, recibir las promociones especiales a las que puedan ser acreedores por utilizar el sitio. Se pretende que, mediante dinámicas sociales y creación de fidelidad y pertenencia en el sitio, los clientes de los restaurantes vuelvan a “mesapara2.com” desde su computadora o dispositivo móvil, cada vez que quieran salir a algún lugar a comer, ya sea de su preferencia, o para probar cosas nuevas.

En el mismo sitio, se pretende incluir directorios de restaurantes con ranking y descripción del establecimiento en varios idiomas, de tal forma que el sitio pueda ser utilizado en la industria turística como referencia para extranjeros, y que estos puedan hacer reservaciones y recomendar los negocios a otras personas de distintas nacionalidades.



## 1.4.Objetivos

### 1.4.1. Generales

El objetivo general de este proyecto es desarrollar un Plan de Negocios, mediante el cual se pretende demostrar la viabilidad de la creación y puesta en marcha del sitio y aplicaciones móviles de “mesapara2.com”.

### 1.4.2. Particulares

- Analizar los elementos principales que sirven como punto de partida en demostrar la viabilidad de la idea de negocio que se tiene. Estos elementos se analizan cada uno con distintas técnicas, permitiendo recabar datos y hacer proyecciones que nos ayuden a tomar una decisión.
- Llevar a cabo un análisis mercadológico, mediante el cual se pretende conocer nuestro mercado meta, así como indicadores estadísticos que ayuden a calcular los niveles de ventas y de servicio que se pretenden tener. Este tipo de análisis estará basado en estudios de mercado y en el análisis de datos del entorno.
- Describir los principales puntos del estudio técnico, el cual nos dará datos importantes de la creación del producto como tal, así como los procesos que se seguirán para el desarrollo del mismo.
- Desarrollar un estudio administrativo, mediante el cual se analizará la estructura de la organización, así como la forma en que esta va a trabajar.
- Realizar un análisis financiero, que ayudará a demostrar si el proyecto es viable mediante proyecciones de ingresos contra gastos, lo anterior para obtener un punto de equilibrio y conocer el tiempo aproximado de recuperación de la inversión.

## 1.5. Justificación

Según cifras proporcionadas por en la Asamblea CANIRAC del año 2012 (Gutiérrez, 2012), y sustentadas en el INEGI (2011), el valor estimado de la industria restaurantera al cierre del año 2011 en México, rebasa los \$15,000 millones de dólares, siendo el 1.4% del PIB nacional, y 12.5% del PIB turístico.

Existen en nuestro país alrededor de 420,000 establecimientos registrados en este ramo, de los cuales INEGI cuenta con un directorio. Para finales del 2012 se prevé un crecimiento en la demanda de un 10%, y por consiguiente, la creación de nuevos establecimientos (INEGI, 2011).

En cuanto a los clientes de esta industria, se puede mencionar que el 10% del gasto de las familias mexicanas se destina a comer fuera de casa, y el 20% del total de la población mexicana, tiene necesidad de comer fuera de casa diariamente.

El financiamiento del sector restaurantera proviene prácticamente de los propios industriales pequeños empresarios, ya que el 90% de ellos consigue los recursos por su cuenta.

En este ramo, 4 de cada 10 negocios no sobreviven después de 3 años, y solo 2 de cada 10 sobreviven después de 5 años. Es en este punto donde las herramientas tecnológicas pueden ser un gran apoyo para los restaurantes, creando clientes fieles al establecimiento, y a su vez, para la aplicación de controles en las operaciones del negocio, obtención de cifras para proyecciones, etc. (Gutiérrez, 2012)

En cuanto a la creación de la empresa que desarrolla el sitio “mesapara2.com”, también se debe estudiar la viabilidad del negocio. De acuerdo con el Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial (Cetro-Crece, 2012), “el 75% de las nuevas empresas mexicanas debe cerrar sus operaciones apenas después de dos años en el mercado”, por lo tanto, es de suma importancia el hacer un estudio previo de factibilidad de todos los aspectos de la empresa.

Por lo anterior, y con base en estadísticas, una buena práctica es la creación de un plan de negocios para sustentar la creación de la empresa y permanecer con buenas bases a lo largo de la ejecución del proyecto. El beneficio principal reside en mantener esta empresa durante muchos años, y que no caiga en la problemática identificada del cierre de pequeñas y medianas empresas.

Mediante los análisis que se realizan en un plan de negocios es posible saber el panorama que tendrá la empresa tanto a corto, mediano y largo plazo. Se crean proyecciones con base en datos sustentados en encuestas y estudios actuales, los cuales nos dan un panorama de cómo se llevará a cabo la puesta en marcha de la idea.

De igual forma, se definen algunos de los lineamientos y procesos que se seguirán a lo largo de la puesta en marcha y que servirán como punto de partida para la creación de la empresa.

Otro punto muy importante es el impacto social que este proyecto tiene, ya que mediante la creación de una empresa y que ésta permanezca viva, ayuda significativamente a la creación de empleos debidamente remunerados en nuestro país. Así mismo, este plan de negocios puede ser tomado como referencia para demostrar la importancia de los mismos, y hacer énfasis en el valor teórico y metodológico que puede llegar a tener si se difunde esta práctica a nuevos emprendedores.

## 1.6. Metodología

La estrategia metodológica que se seguirá para la realización de este proyecto está ligada a una serie de pasos para analizar los 4 elementos principales en un Plan de Negocios. Esta estructura en un principio se construyó con base en la propuesta por la Secretaría de Economía, sin embargo, gracias a la ayuda de expertos, a la revisión bibliográfica que se ha hecho y al conocimiento del mercado de las tecnologías de información, se han complementado los apartados, de manera que sean útiles para el análisis de la viabilidad de la idea.

Primeramente, se llevará a cabo un análisis de mercado, el cual tiene como propósito demostrar la posibilidad real de participación del producto. Los elementos que se pretenden observar son: la definición mercadológica del producto, reconocimiento y estimación del mercado meta y sus características, las necesidades y expectativas que deberá cumplir el producto, el precio que el mercado estará dispuesto a pagar en relación a la oferta y demanda y que justifique el emprendimiento, y por último el reconocimiento del entorno, llevando a cabo un análisis de la competencia. Para realizar el estudio de mercado se obtendrán datos del entorno y se recabarán datos de fuentes públicas.

Después de analizar el aspecto de mercado, se realizará un plan de mercadotecnia y publicidad, mediante el cual se darán a conocer los atributos del producto, el establecimiento de precios con base en el análisis del mercado, la creación de la imagen

corporativa, canales de promoción, diferenciación y posicionamiento. Lo anterior con el fin de dar a conocer el producto que se va a crear.

Como parte del análisis técnico, se definirán los recursos y tecnología necesarios para la creación del producto, así como las normas y procesos de calidad que se tomarán en cuenta para el desarrollo del mismo. Una vez identificados los procesos, se hará un listado de los requerimientos funcionales del sitio y las secciones que se pretenden desarrollar.

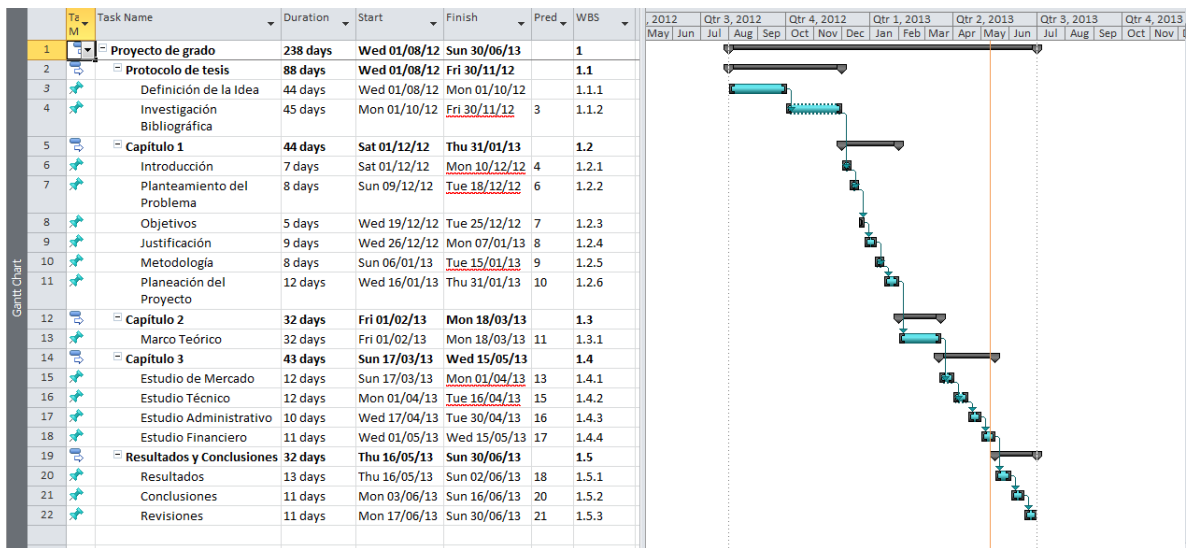
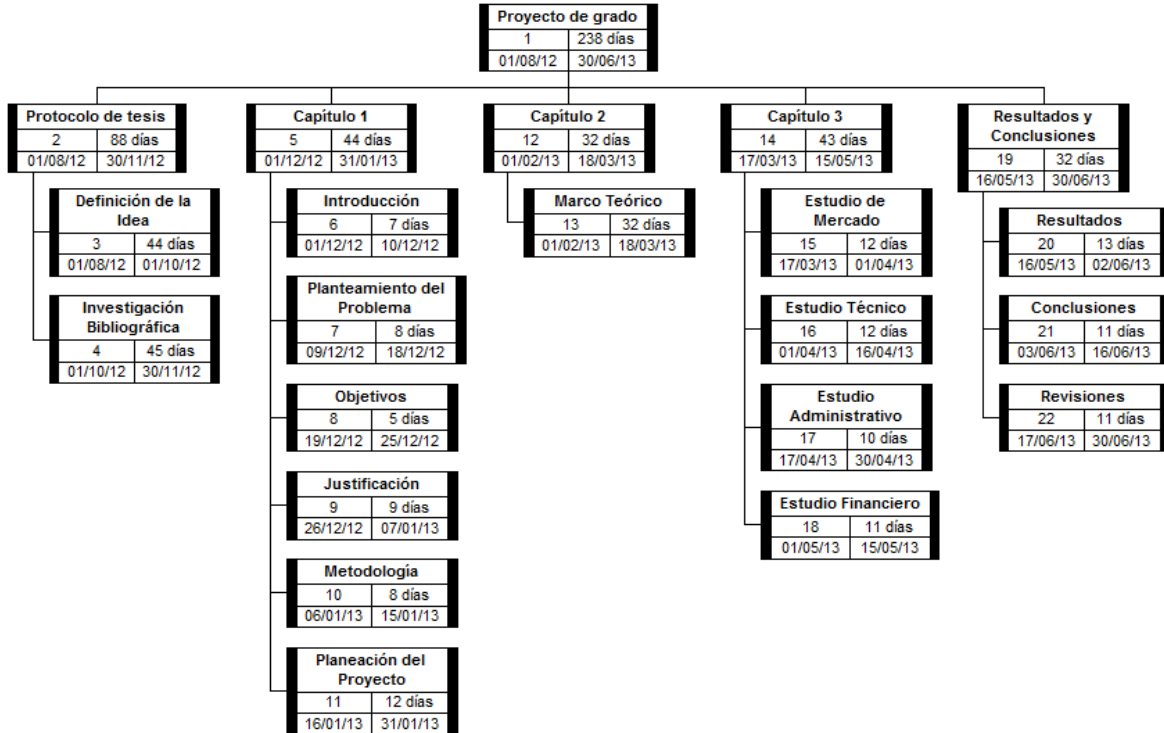
En el análisis administrativo o de organización, se describe el arreglo sistemático de personas y recursos con la intención de obtener los resultados propuestos para el negocio. Algunos de los estudios que se llevarán a cabo son: el planteamiento de la estructura de la empresa, la asignación de funciones, organigrama, y políticas de una empresa socialmente responsable.

Para llevar a cabo un análisis financiero adecuado, se va a recurrir a la ayuda de un experto para verificar los datos que se obtienen y que se muestren datos verídicos en las proyecciones. Se realizará una proyección a 3 y 5 años, o al menos un año después del punto de equilibrio encontrado, así como la obtención de la Tasa Interna de retorno. Como punto esencial se pretende obtener ciertos indicadores financieros como la rentabilidad, el punto de equilibrio y periodo de recuperación de la inversión.

Por último, se describirán los resultados obtenidos, con un análisis de factibilidad de la idea, y como cierre del proyecto se realizará un resumen que contenga de manera general los hallazgos de todos los estudios del plan.

## **1.7. Planeación del proyecto**

A continuación, se presenta una gráfica WBS y un diagrama de Gantt con las actividades a realizar durante el proyecto. Las mismas serán llevadas a cabo en el orden mencionado.



## Capítulo 2 – Marco teórico

En este capítulo, se hará referencia a diversos autores para obtener un marco de referencia en los estudios que se llevarán a cabo.

Se hizo una investigación de los elementos esenciales de un plan de negocios, obteniendo la información que más se adapte a la idea de negocio que se tiene. Con estos datos, se desarrollará el estudio de mercado, técnico, administrativo y financiero.

La investigación que se llevó a cabo para desarrollar el marco teórico está basada en la metodología propuesta a seguir, y define la estructura a seguir en el capítulo siguiente en el que se hace el estudio de viabilidad en todos sus aspectos.

### 2.1. El plan de negocios

Todas las personas somos capaces de generar ideas con el fin de convertirlas en un negocio, sin embargo, en el hecho de materializarlas y convertirlas en un éxito es en donde reside la principal barrera para el emprendedor. Actualmente existen distintas teorías y enfoques de cómo se debe hacer la planeación inicial de una empresa, tales como startups, generaciones de modelos únicos de negocio, creación de planes de negocio, etc.; para fines de este trabajo, me centraré en el desarrollo de un plan de negocios con la estructura básica necesaria para la evaluación de mi idea.

El plan de negocios, como su nombre lo indica, es indicar todos los pasos a considerar antes de tomar la decisión de emprender un negocio de cualquier tipo. Lo anterior se realiza mediante diferentes estudios que nos ayudan a demostrar la viabilidad de la idea que se está evaluando.

Este tipo de documentos deberían ser elaborados por cualquier persona que desee emprender un negocio, o ampliar el catálogo de productos y servicios en empresas ya existentes, sin embargo, por la falta de experiencia, gerencial o técnica, la mayoría de las veces no se realiza con la profundidad en todas las áreas, y el estudio es enfocado solamente a las áreas con las que el empresario está más familiarizado.

“El plan de negocios (Business plan) debe entenderse como un estudio que, de una parte, incluye un análisis de mercado, del sector y de la competencia, y de otra , el plan desarrollado por la empresa para incursionar en el mercado con un producto/servicio, una estrategia, y un tipo de organización, proyectando esta visión de conjunto a corto plazo, a

través de la cuantificación de las cifras que permitan determinar el nivel de atractivo económico del negocio, y la factibilidad financiera de la iniciativa; y a largo plazo, mediante la definición de una visión empresarial clara y coherente.” (Borello, 2000, p. 16).

Después de definir el plan de negocios, cabe señalar que no existe una visión única de cómo debe de ser elaborado, ya que depende de la naturaleza de la idea que se quiere valorar, sin embargo, sí existen algunos lineamientos básicos que este debe cumplir, que es en lo que enfocaré mi marco teórico. También dependiendo de empresario, el presupuesto o incluso el propósito del estudio, la profundidad con el que se elabora puede variar.

## **2.2. Beneficios al elaborar un plan de negocio**

Cuando se quiere iniciar con cualquier proyecto en la vida, primero se cuenta con un plan para saber de dónde partimos, que debemos hacer y hacia dónde queremos llegar; esto se puede dar ya sea de manera consciente o inconsciente.

Lo mismo pasa con las ideas de negocio, aunque tenemos muy claro hacia dónde queremos ir y qué queremos lograr con la idea, es necesario plasmar cuales son los pasos que debemos seguir para llevarla a cabo exitosamente. La diferencia entre los planes que tenemos en nuestra vida a los de negocio, es que los segundos hay que definirlos más detalladamente, ya que se debe incluir información relacionada con el entorno actual que nos rodea, indicadores financieros, etc. que pudieran ser evaluados por otras personas.

Algunos de los beneficios que se tienen al elaborar un plan de negocios escrito, según Marketing Publishing (1994) son:

- Da una idea clara de los pasos a seguir para la puesta en marcha del negocio.
- Constituye un útil y eficaz método para el autodesarrollo como empresario.
- Ayuda a crear una mentalidad interna orientada a la rentabilidad.
- Es un instrumento de control eficaz en empresas que aún se están consolidando.
- Los negocios con planes escritos tienen mayor probabilidad de tener éxito.
- Ayuda a clarificar, enfocar e investigar el negocio sin dejar zonas erróneas.
- Ayuda a coordinar los diferentes factores del negocio que son decisivos para tener éxito.
- Permite confrontar las ideas con la realidad porque la dinámica del plan, fuerza a considerar todos los factores relevantes del negocio, sin olvidarse de ninguno.
- Se puede considerar la creación de un cronograma de tareas en el plan, facilitando el seguimiento de las mismas en la ejecución del proyecto.

- Es una herramienta de modelado del negocio que permite trabajar sobre cambios cuando alguno de los factores del negocio experimenta una variación.
- Es un sistema de referencia para evaluar el progreso del proyecto y ajustar el plan en función de resultados parciales.

### 2.3. Antes de iniciar con el plan

Si bien la creación de un plan de negocios no es una garantía de éxito de la idea que se está evaluando, si constituye una herramienta clave para saber si es viable la puesta en marcha del proyecto.

Para tener una mayor claridad de qué es lo que deseamos evaluar, debemos tener muy clara la idea que tenemos en mente, con el fin de hacer una evaluación previa y no desperdiciar recursos en la creación de un plan de negocio que arrojará el resultado de que la propuesta no es viable.

Parte de conocer bien nuestra idea es definir con claridad el modelo de negocios que vamos a adoptar, considerar sus ventajas y desventajas, y hacer una evaluación previa de nuestro producto, lo cual nos dará la pauta en qué es lo más importante que debemos evaluar cuando se esté elaborando el plan de negocios.

A continuación se listan algunas preguntas que sugiere Droznes (2005) en su libro “Manual para un plan de negocios”, que pueden ser utilizadas como check-list para ayudar a tener un panorama general del proyecto antes de comenzar a escribir el plan.

- ¿Por qué este negocio será exitoso?
- ¿Qué necesidad específica satisface este producto o servicio?
- ¿Cómo afectan los cambios tecnológicos al producto o servicio?
- ¿Qué es lo que hace único a este producto o servicio?
- ¿Hay demanda existente para el producto?
- ¿Existen sustitutos para el producto?
- ¿El producto tiene posibilidades de una futura expansión?
- ¿Por qué tiene el negocio un alto potencial de crecimiento?
- ¿Cuáles son las características demográficas de sus clientes?
- ¿Cuáles son las tendencias actuales del mercado?
- ¿Cuál es su competencia?
- ¿Qué ventajas tiene la competencia sobre usted?
- ¿Qué ventajas tiene usted sobre la competencia?
- ¿Cuáles son los elementos críticos de su plan de marketing?
- ¿Qué importancia tiene la publicidad en su plan de marketing?
- ¿Cuáles con los canales de distribución del producto?



- ¿Qué experiencia tiene su equipo de trabajo?
- ¿Cuánto capital necesita para poner en marcha la idea?
- ¿Cuánto capital necesita para funcionar los próximos cinco años?

Después de hacer un análisis general de la idea de negocio, se puede tener un panorama amplio de lo que se debe investigar para la creación del plan de negocios completo. Las preguntas anteriores sirven como guía para este proceso de conocimiento y de evaluación.

## **2.4. Los elementos del plan de negocios**

Existen distintos formatos utilizados para la creación de planes de negocio, sin embargo, si analizamos varias referencias bibliográficas, nos podemos dar cuenta que siempre se repiten los siguientes cuatro aspectos clave que se tienen que evaluar en cualquier idea de negocio: el mercado, detalles del producto, la organización que lo va a crear y los aspectos financieros del mismo.

Existen otros puntos que se pueden desarrollar en el escrito, como por ejemplo la declaración de la misión y la visión de la empresa, la descripción de la misma, las características del producto, y un pequeño análisis del sector.

### **2.4.1. Estudio de Mercado**

“Uno de los errores más fáciles de cometer en el plan de negocios es suponer que hay un mercado para lo que se produce.” (Balanko-Dickson, 2010, p.39) Es por esto que todo estudio de mercado debe incluir dos puntos esenciales: la definición del mercado meta al que se quiere llegar, y un programa de comercialización para llegar a ese grupo deseado.

El éxito del producto reside en la habilidad para cumplir con las necesidades y deseos del cliente. Para poder cumplir con esto, es necesario conocer el tipo de clientes que esperamos tener, esto es el mercado meta. (Abrams, 2013)

Para lograr definir el mercado al que se quiere llegar, es necesario describir un perfil demográfico del consumidor típico. Cuanto mejor sea definido el cliente, más fácilmente se podrá hacer un plan de marketing para llegar a él. (Abrams, 2013)

Nuestro producto puede estar dirigido a Individuos o a Empresas. Si es el primer caso, debemos considerar los siguientes datos: (Abrams, 2013)

- Edad
- Género
- Nivel de Ingresos
- Estado social (soltero, casado, etc.)
- Ocupación
- Educación
- Raza o grupo étnico
- Clase social

Si el consumidor final es una empresa, además de los datos básicos de la misma, podemos incluir: (Abrams, 2013)

- Producto o servicio que la empresa vende
- Años dentro del negocio
- Nivel de facturación/ventas
- Número de empleados
- Características de los empleados
- Si es una empresa pública o privada
- Capacidad de compra

Existen otros datos que se pueden obtener del consumidor final y que podrían ser de mucha ayuda al momento de definir una estrategia de publicidad y marketing. Un ejemplo de este tipo de información son los datos geográficos. Se proporcionan detalles como localización, segmentando clientes por país, región, estado, ciudad, etc. o incluso tomar datos como el tamaño de la población en donde se desea vender el producto, el clima y la densidad de población. (Abrams, 2013)

De igual manera, tomar en cuenta la psicología y la conducta de los clientes es importante. Podemos definir elementos como: clase social, estilo de vida, personalidad, etc. Lo anterior porque la psicología del cliente está relacionada con su comportamiento como consumidor y su utilización de productos y servicios.

Además de las características observables de nuestros clientes, también es importante tomar en cuenta los factores que influyen en la decisión de compra. Esto incluye preferencias específicas de compra, motivaciones en cómo los clientes se perciben a sí mismos, y cómo y cuándo llevan a cabo una compra (Abrams, 2013).

Otro punto esencial en el análisis del mercado es el saber el tamaño del mismo. Una vez que identificamos el tipo de cliente que tenemos, podemos saber cuántos de estos hay y que son potenciales consumidores del producto que deseamos comercializar.

Cuando el cliente objetivo ha sido bien identificado, y sabemos el tamaño de nuestro mercado, debemos de identificar las tendencias del mismo. Para esto, podemos hacernos las siguientes preguntas: “¿Qué tasa de crecimiento se espera dentro del mercado meta?, ¿Qué cambios están ocurriendo y ocurrirán en el mercado? Y ¿Qué cambios se producirán en el uso futuro del producto o servicio?” (Droznes, 2005, p26).

Para responder todo lo anterior se pueden tomar las cifras que nos dan los institutos de estadística, encuestas públicas e indicadores demográficos, sin embargo, la mejor manera de tener bien claro quién es nuestro mercado meta, cuáles son sus necesidades y cómo se van a comportar frente a nuestro producto es hacer una investigación de mercado personalizada. (Abrams, 2013)

Para obtener los datos necesarios, podemos hacer un estudio de mercado. Según Rhonda Abrams (2013), la mejor manera de conocer a nuestros clientes potenciales es mediante las siguientes técnicas:

- Hablar directamente al potencial cliente, preguntar acerca de sus deseos y necesidades.
- Hacer encuestas en grupos de enfoque.
- Examinar el material que los clientes consumen, incluyendo periódicos, páginas web, revistas, televisión, radio, etc.
- Tomar en cuenta bases de datos locales.
- Hacer visitas a la competencia.

Existen ya investigaciones de mercado genéricas que podemos tomar en cuenta, o se pueden crear encuestas adaptadas al producto con el fin de obtener datos de primera mano que nos sirvan para tomar decisiones en un futuro. Se debe hablar con la mayor cantidad posible de personas dentro de nuestro grupo específico de clientes, o por lo menos, con un muestreo significativo basado en el tamaño de mercado.

Las entrevistas deben ser conducidas por un investigador capacitado, y pueden llevarse a cabo en persona o por teléfono. Los resultados no deben ser alterados por preconcepciones, sentimientos y emociones, o presiones de negocio (Moran, 2011).

Las encuestas pueden hacerse por teléfono, correo, correo electrónico y medios electrónicos, o en persona. Se debe tener cuidado como son formuladas las preguntas, de

tal forma que esto no tenga influencia en los resultados. Se puede incluir desde una simple pregunta, hasta un cuestionario completo (Moran, 2011).

“Use sus propios ojos para descubrir detalles valiosos acerca de su mercado meta y los hábitos de sus compradores. Visite a sus competidores disfrazado de consumidor.” (Droznes, 2005, p.27).

Además de saber quién es nuestro potencial cliente, el tamaño de mercado, características del mismo y saber cómo llegar a él, es necesario ver las barreras que pudieran existir en el camino. Una de las principales es la competencia.

“No importa el tipo de negocio que tengamos, o que planeamos comenzar, otras compañías quieren nuestros clientes. El hecho de que exista la competencia significa que queremos incursionar en un mercado viable, con clientes que quieren comprar los productos que nosotros vendemos. Aun cuando estamos tratando de vender un producto innovador, como por ejemplo una tecnología de punta, debemos de tomar en cuenta que existe la competencia. Puede que no haya un producto comparable en la industria, pero puede haber otro producto que cubra las necesidades que tiene el cliente.” (Abrams, 2013, p.47)

Se debe hacer una investigación de las empresas que están ofreciendo el mismo producto, similares o sustitutos para saber contra quién estamos compitiendo en el proceso de llegar al cliente potencial. Esta investigación consta de una búsqueda exhaustiva para obtener una lista de las principales empresas que podrían afectar en el posicionamiento y la venta de nuestro producto.

Una vez que se tiene la lista, se debe hacer una comparación entre nuestra empresa (o producto) con los competidores actuales y potenciales. Se debe identificar a todos los competidores directos, indirectos, sustitutos y potenciales, qué venden y cuánto venden, el tiempo que han estado en el mercado y lo más importante: Marcar fortalezas y debilidades de cada uno de los competidores desde una perspectiva imparcial.

Fortalezas: ¿Qué hacen bien?, ¿Qué es lo que ellos dicen que es su principal ventaja competitiva? Identificar su mercado, participación, volumen, rentabilidad, ¿Son más grandes o más pequeños que yo? (Abrams, 2013)

Debilidades: ¿En qué aspectos son débiles?, ¿Qué podrían mejorar?, ¿En qué están fallando? (Abrams, 2013)

Cómo compiten: Características, estrategias y métodos de operación. ¿En qué aspectos es diferente su modelo de negocios?, ¿Cómo están posicionados?, ¿Cómo es la calidad del producto que venden?, ¿Cuál es su reputación? (Abrams, 2013)

Una vez que se tienen bien identificados y clasificados los posibles competidores, se puede hacer un análisis de nuestra empresa, tomando en cuenta fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las amenazas y oportunidades provienen del exterior de la empresa, las fortalezas y debilidades son del interior de la misma. Lo anterior se hace para tener un punto comparativo de nuestra empresa contra los competidores.

Es de mucha utilidad listar las ventajas que nuestro producto tiene sobre la competencia, por ejemplo: (Covello, 2005)

- Rendimiento actual
- Calidad y confiabilidad
- Eficiencia en producción
- Distribución
- Precio
- Promoción
- Imagen pública y reputación
- Relaciones estratégicas de negocio

Además de lo anterior, Joseph Covello menciona en su libro *Your first business plan* (2005), que se deben tomar en cuenta los factores en los que nuestro producto es vulnerable ante la competencia, y tratar de mitigarlo. Algunos ejemplos de esto son: cuándo el producto se vuelve obsoleto, productos sustitutos de menor precio, tendencias cíclicas en el mercado, economía débil en un futuro, modas y ciclos del producto, etc.

Después de definir todos los factores anteriores, es necesario determinar cómo los clientes van a ser alcanzados. Para esto debemos desarrollar un plan o estrategia de marketing, es decir, cuál va a ser el proceso a seguir para llegar hasta los clientes potenciales y convertirlos en clientes efectivos y fieles.

La estrategia de comercialización es la ciencia de planear y ejecutar una campaña promocional que va a generar ventas para la empresa. Estas estrategias deben mejorar, promover y soportar las ventas y beneficios de nuestros productos, que hacen que los clientes quieran comprarlos (Covello, 2006).

El plan de ventas debe contener los siguientes elementos: publicidad, promoción, y técnicas de venta (Covello, 2005).

Debido a que el plan de comercialización y ventas define la estrategia para asegurar clientes y ventas, es crítico definirlo con claridad en el plan de negocios para tener éxito. Se debe tomar en cuenta: Un enfoque realista y costeable para informar a los clientes acerca de

nuestro producto, tener una fuerza de venta efectiva y definir técnicas y métodos apropiados de venta (Abrams, 2013).

Antes de pensar en la estrategia y métodos que seguiremos, es de mucha utilidad pensar en las siguientes preguntas: ¿Cómo puedo llegar a los clientes para comunicarles sobre mis productos?, ¿Quién es mi audiencia meta?, ¿Quiénes comprarán mis productos una vez que les comunico mi información? (Covello, 2006).

Para la creación del plan de marketing se tienen que tomar en cuenta los siguientes puntos: (Covello, 2006)

- Medios de comunicación que se usarán para contactar al consumidor
- Con qué frecuencia se usará cada uno de los medios
- Cuánto costará cada medio
- Materiales de marketing necesarios
- Texto y diseño de los materiales
- Costo para llegar a cada prospecto de cliente
- Relaciones públicas y de prensa gratuitas
- Creación de campañas de relaciones públicas y prensa
- Modificación y adaptación de las estrategias de marketing en un futuro
- Marketing en redes sociales y medios electrónicos
- Definir estrategias de marketing con empresas aliadas, acuerdos comerciales, de distribución y ventas
- Definir el equipo de ventas

Muchos dueños de negocios ignoran el potencial de una campaña publicitaria efectiva por el esfuerzo que pusieron en la calidad de la creación del producto. Por el contrario, nuevas empresas ponen demasiada atención en este apartado, debido a que es más necesaria la exposición de su producto y marca al mercado. (Covello, 2005)

Para resaltar la importancia de la estrategia del negocio en Internet, habla de la importancia que tiene el posicionamiento de la marca en la web, y de los elementos principales con los que debe contar un portal de la empresa. (Covello, 2006)

“Aún si la empresa es nueva o ya establecida, los inversionistas potenciales se van a asegurar de que la empresa cuenta con un sitio web de fácil acceso, fácil de navegar y amigable con el usuario para que puedan llegar a efectuar la compra en línea. De igual forma los inversionistas investigarán si es viable la venta de productos en la web, y si estos pueden ser comprados y entregados rápidamente al cliente.” (Covello, 2006, p121)

El hecho de contar con un sitio web en el plan de ventas, no quiere decir que este tenga que vender productos necesariamente. El sitio web puede servir como herramienta de posicionamiento para la marca, de tal forma que los clientes tengan la información detallada, precisa y actualizada de los productos y servicios que ofrece la empresa.

Si parte del negocio se centra en la creación de un sitio web, se debe prestar atención a otros aspectos como la infraestructura necesaria, la publicidad remunerada en línea, el posicionamiento del portal en buscadores, el tráfico actual y necesario, ventas seguras, etc.

Además del sitio web, otra herramienta que se puede mencionar en esta sección, como parte de la estrategia de marketing, es el uso de un CRM. Hoy en día, hasta los negocios más pequeños se pueden beneficiar de paquetes de software económicos para manejar la relación con sus clientes. Existen distintos tipos de este software dependiendo de las necesidades del negocio (Moran, 2011).

#### **2.4.2. Estudio técnico**

En el estudio operativo es el apartado donde se describe cómo se ejecutan las funciones básicas de la empresa, así como todos los elementos necesarios para que este pueda ser llevado a cabo (Abrams, Rhonda. 2013). La mayoría de las empresas carecen de un plan de operación al iniciar un negocio, y mucho menos saben los insumos, infraestructura y recursos mínimos necesarios para la puesta en marcha de la idea; estos datos son muy importantes también para el estudio financiero.

Dentro del plan de operaciones se mencionan la forma en que el negocio va a operar, para esto, es necesario primero identificar las herramientas con las que se llevará a cabo. Una operación bien manejada tiene estructura, controles y puntos de verificación de calidad en todo el negocio; cuando se tienen todos estos elementos, un negocio es fácil de administrar y de mejorar en sus operaciones.

Para hacer un plan de operaciones y administración se comienza con dar una descripción del estado actual del negocio, en caso de que sea una nueva empresa, se deben dar datos de lo que necesita para la puesta en marcha. Se deben incluir aspectos como: las instalaciones con las que se cuenta, que tan desarrollado se encuentra el producto, pruebas de mercado o piloto, lista del equipo que se ha adquirido hasta el momento, y el personal que está trabajando actualmente en la idea (Abrams, 2013).

A continuación, se describen algunos de los puntos que se deben tomar en cuenta para el estudio técnico. El detalle con el que se describe cada uno de los apartados, depende del tipo de negocio que se desea crear (Abrams, 2013).

### **Ubicación e Instalaciones**

Esta puede influir directamente en la viabilidad del producto, ya que el ambiente tiene un impacto directo en el negocio. Primero se debe completar el estudio de mercado para poder establecer la ubicación óptima de la empresa.

El negocio requiere tener acceso rápido y directo a los canales de distribución, a los proveedores o y los clientes directos. Así mismo, se debe contar con las instalaciones adecuadas en tamaño y forma para satisfacer las necesidades de los clientes.

Una cosa muy importante en este punto es tomar en cuenta la modalidad en que se va a ocupar el espacio, tomando en cuenta aspectos financieros como el pago de renta, servicios, los contratos de arrendamiento, costos fijos, etc.

Además de analizar el presente de la ubicación, se requiere que se planee a futuro, ya que el negocio puede crecer y necesitará de mayor infraestructura y espacio para brindar el mejor servicio a los clientes.

La ubicación física del negocio no es el único gasto en esta sección, también se deben considerar los gastos fijos de mantenimiento del lugar necesarios para llevar a cabo la operación del negocio. Estos incluyen los siguientes: agua, luz, gas internet, etc. (Moran, 2011).

### **Producción y control de calidad**

Todo negocio tiene un proceso de producción, que consiste en cómo se transforman los materiales para crear el nuevo producto.

Esta sección debe estar enfocada en los métodos, capacidad, procedimientos de optimización de costos, y los procesos de control de calidad necesarios para asegurar que el producto cumpla las expectativas del cliente (Abrams, 2013).

Un componente clave de la operación es el control de calidad. Sin asegurarnos que los productos y servicios que se están ofreciendo al cliente, cumplen con un cierto nivel de calidad, podríamos perder clientes debido a que no volverán a confiar en la empresa. (Moran, 2011).

### **Equipamiento y tecnología**

Además de las instalaciones, es necesario identificar el equipo necesario para que el negocio sea exitoso, y entregar productos y servicios de calidad (Moran, 2011).



Es necesario tomar en cuenta las necesidades del equipo que desarrolla el producto, ya que es muy común que los empresarios creen una lista del equipo necesario y en la puesta en marcha del negocio, la producción se vea afectada por faltantes y por lo tanto, el retorno de la inversión también ya que requiere un gasto extra no contemplado.

Como se mencionó anteriormente de debe listar el equipamiento, y obtener el costo real y actual de cada elemento en la lista, así como la descripción de la función que este realizará en la creación del producto. Se puede tomar en cuenta contratos de arrendamiento de equipo, actualmente existen empresas que se dedican a proporcionar por ejemplo computadoras para las oficinas, reduciendo el costo inicial, el mantenimiento, y la renovación de equipos en un futuro (Moran, 2011).

Una cosa muy importante al momento de listar el equipo necesario es tomar en cuenta los distintos proveedores que existen, y tener opciones al momento de la compra, ya que los precios que se mencionan en el plan no están garantizados para el momento de la compra. Los vehículos, mobiliario y equipo de cómputo también se incluyen en esta lista.

### **Personal**

Para llevar a cabo el desarrollo del producto se necesita de personal que lo haga posible, para esto, se deben identificar los puestos clave necesarios y los roles que se van a cubrir con cada puesto.

Para saber cuánto personal se necesita, se puede tomar en cuenta un mapa de procesos desarrollado para la empresa, y definir qué persona va a desempeñar cuales roles dentro de la producción y administración. Se pueden tomar en cuenta varias personas para un rol, dependiendo de la capacidad de producción necesaria, o varios roles para una sola persona. (Moran, 2011).

Después de listar las posiciones que se necesitan, se pueden agrupar por departamentos o por funciones, para hacer categorías y comenzar a listar las habilidades necesarias y definir el entrenamiento requerido (Moran, 2011).

Uno de los elementos principales de este estudio es definir los sueldos estimados de los empleados, ya que es un dato necesario para el estudio financiero.

Por último, se pueden también definir lineamientos como los criterios de contratación, la lista de habilidades técnicas necesarias, si es posible contratar a una empresa reclutadora, etc.

### **Procesos**

Para tener una idea de las operaciones que se llevarán a cabo en toda la empresa, así como para tener bien definidos los lineamientos con los que se va a desarrollar nuestro producto,

se puede hacer un mapa de procesos y un libro de los mismos, en donde se describa cada paso para la realización del mismo, dependencias, roles involucrados, etc.

Para la creación de este mapa de procesos, se debe hacer un estudio de la operación actual, o si la empresa es nueva, se debe definir como se quiere operar.

Para tener un mejor resultado se pueden utilizar normas en donde ya están definidos algunos procesos, y se puede adaptar a la empresa según las necesidades de la misma. Un ejemplo de esto es la norma NMX MoProSoft (2005), que da la pauta para la implantación de procesos para las empresas desarrolladoras de software.

En este punto, no solo se mencionan los procesos de manufactura o desarrollo, también se incluye la parte administrativa, gerencial, de ventas, mercadotecnia, insumos, calidad, etc.

Una vez que se tienen los procesos y el mapa de cómo se quiere operar, la puesta en marcha y el establecimiento de controles de calidad será más fácil.

### **Inventario y proveedores**

Algunos de los negocios no se deben preocupar por el inventario, pero tienen que asegurar que tienen la suficiente capacidad humana de trabajo para entregar los productos a tiempo a los clientes (Moran, 2011).

Es importante incluir información acerca del manejo de inventarios en el plan de negocios, ya que, si no se tiene este control, se podría ver afectada la capacidad de entregar un producto al cliente en la fecha acordada (Moran, 2011).

Las políticas de compra también son esenciales, ya que toda empresa necesita insumos para entregar un producto. Ya sea materia prima, o servicios de alojamiento y datos para empresas tecnológicas, se debe contar con políticas de compra bien definidas para minimizar los costos y obtener mejores márgenes de ganancia en los productos.

Se debe trabajar con los empleados para definir cómo se va a llevar a cabo la comparación entre productos y precios, y mantener el costo de los insumos lo más bajo posible. Puede que un individuo en la organización sea el único responsable de este rol, por lo que debe estar bien entrenado para desempeñar este cargo. (Moran, 2011).

### **2.4.3. Estudio administrativo**

Este estudio es donde se definen los elementos clave en la estructura de la organización para que esta funcione. Todas las decisiones importantes pueden afectar el rumbo de la

empresa e influir en el éxito o fracaso del producto, por lo tanto, se debe definir como estará constituida la empresa en términos organizacionales.

Uno de los principales puntos a mostrar en este apartado es que la empresa será manejada por líderes competentes. En esta sección se debe mostrar: (Abrams, 2013)

- Los miembros clave de la organización están capacitados para manejar el negocio
- Identificar el personal adicional necesario
- La cantidad de personal y los roles definidos son los adecuados y suficientes para lograr los resultados propuestos
- Se cuenta con la asesoría necesaria externa cuando se requiere

En el estudio organizacional se puede definir la base social que tendrá la empresa, y cada uno de los puestos directivos que se necesitan para la estructura del negocio (Abrams, 2013).

En este estudio se identifican cuáles son los roles de cada empleado, el puesto que ocupa y se le ubica en el organigrama de la empresa dependiendo de su área de función. Se puede hacer una descripción breve de las actividades que este realiza para que sea más fácil su ubicación (Abrams, 2013).

Una práctica muy común en este apartado es la creación del organigrama, en donde se indicarán los departamentos de la empresa y los puestos gerenciales de cada uno de ellos. En la actualidad estos organigramas tienden a ser muy horizontales por los nuevos modelos de equipos auto administrados.

Cabe señalar que mientras se construye el equipo gerencial, se tiene que tomar en cuenta que los grupos de inversionistas sólo financiarán proyectos con un equipo directivo que tenga un balance entre los cuatro puntos esenciales de la administración: planeación, organización, control y liderazgo. (Covello, 2005)

El equipo administrativo debe tener habilidades de manejo de personal, habilidad para relacionarse con los demás, además de las capacidades técnicas necesarias para realizar las tareas asignadas. (Covello, 2006)

Entre los roles clave que se identifican en los niveles directivos de la mayoría de las organizaciones están los siguientes: (Abrams, 2013)

- Gerentes de toma de decisiones: Presidente, CEO, Presidente divisional, etc.
- Operaciones: Gerente de operaciones, gerente de planta, gerente de producción, etc.
- Tecnología: Gerente de tecnologías de información, director de infraestructura, etc.

- Marketing y ventas: Presidente de marketing, director de ventas, etc.
- Recursos Humanos: Director de RH, director de entrenamiento y desarrollo, etc.

Además de los roles directivos, los departamentos operativos que se pueden identificar son: (Covello, 2006)

- Marketing
- Publicidad
- Ventas
- Contabilidad
- Finanzas
- Recursos Humanos
- Legal
- Desarrollo

Otro de los elementos que se puede definir es la estructura de equipos que se va a seguir para los proyectos. Es muy común que en las empresas de tecnología se cuente con equipos autónomos dentro de los departamentos, lo cual hace más ágil el desarrollo. En estos casos, se debe definir la forma en que se va a trabajar y a reportar en los equipos.

También se pueden incluir en esta sección los trabajadores por outsourcing o consultores externos de la organización. Algunas veces, en especial en las primeras fases de un negocio, es importante el mantener el costo de los empleados bajo, esto se puede llevar a cabo mediante la contratación de servicios externos de consultoría (Moran, 2011).

### **Responsabilidad Social**

En la empresa se pueden identificar distintos hechos en la operación del negocio que pueden ser mencionados en esta sección debido a que demuestran el compromiso con el desarrollo social, y que benefician a la comunidad en donde se encuentra la empresa. Un punto importante si se quiere incluir esta sección es si estos actos nos ayudan a mejorar el posicionamiento de nuestra empresa, reclutar mejores empleados, atraer a más clientes, obtener más contactos en compañías de este tipo, etc (Abrams, 2013).

Se pueden elegir entre varias formas de estar involucrado en actividades de responsabilidad social. La primera, por supuesto, es ser un buen ciudadano corporativo. Otras formas son las siguientes: (Abrams, 2013)

- Tratar a los empleados justamente
- Empleo bien remunerado
- Utilizar prácticas éticas de negocios

- Participando o iniciando programas que beneficien a la comunidad
- Donación de un porcentaje de las ganancias de la empresa
- Minimizando los residuos y contaminación producidos por la empresa

#### 2.4.4. Evaluación Financiera

Si se quiere utilizar el plan de negocios para obtener fondos, es muy importante saber que los inversionistas iniciarán por analizar esta parte antes que todo lo demás. Esto es porque el análisis financiero da una idea clara de cómo vamos a gastar el obtener y gastar el dinero, y qué tan grande esperamos que sea la compañía (Abrams, 2013).

Un plan de negocios no puede estar terminado sin un estudio financiero. Después de identificar qué es lo que queremos hacer, qué necesitamos para hacerlo, cómo lo vamos a hacer y quién lo va a hacer, debemos saber cuánto nos va a costar en un inicio, el mantenimiento y cuánto vamos a ganar.

Este estudio se hace con los datos que se obtuvieron en los anteriores, y una vez puesta en marcha la empresa, los estados financieros se convierten en una herramienta importante para acotar y comparar los resultados reales de operación contra el plan que se hizo (Abrams, 2013).

Para la mayoría de los emprendedores, la creación de la idea y el concepto de empresa es la parte más sencilla del plan de negocios, sin embargo, convertirlo en una realidad que sea bien remunerada es la parte difícil de este estudio. Para plasmar esta realidad en el estudio financiero, necesitamos como pre requisitos los siguientes datos: (Covello, 2005)

- Mercados potenciales
- Un precio de venta realista de los productos y servicios
- Los activos necesarios para producir el producto
- Costos relacionados con la producción
- Dinero necesario para publicidad y promoción
- Costos fijos de administración, incluyendo empleados

Uno de los puntos principales de este estudio es demostrar a los inversionistas que la idea tiene potencial para crecer y hacer negocio de ella. La mayoría de las decisiones de inversión se toman basadas en los números que se muestran en este apartado. El estado financiero y las proyecciones deben seguir las normas de contabilidad generalmente aceptadas, los inversionistas están familiarizados con dichas normas y esperan que sean utilizadas en los planes de negocio.

Para obtener lo anterior, debemos desarrollar los siguientes puntos: (Covello, 2005)

### **Informe de pérdidas y ganancias, Balance y Flujo de caja.**

Si es un negocio en marcha, se debe proporcionar las declaraciones de ingresos de los últimos tres años, así como las proyecciones trimestrales para el primer año y las proyecciones anuales para los años siguientes (Covello, 2005).

El estudio de mercado que se hizo anteriormente servirá para determinar las ganancias proyectadas a través del tiempo. La diferencia neta del total de ingresos contra el total de costos, determinará la ganancia o pérdida de la empresa (Covello, 2005).

### **Capital inicial requerido**

Es el monto total de recursos necesarios para el inicio y la gestión inicial de la empresa. Es el total de activos (o pasivos) en los que se requiere invertir.

Se deben listar todos los elementos que constituyen una inversión inicial para el negocio, como: (Moran, 2011)

- Servicios legales y profesionales
- Formación del nombre y marca de la empresa
- Depósitos solicitados por empresas que nos prestarán servicios
- Depósitos de instalaciones
- Instalaciones iniciales y arreglos
- Licencias y permisos
- Entrenamiento inicial
- Remodelación y mejoras al lugar
- Anuncios en interiores y exteriores
- Consumibles iniciales
- Seguros
- Costo de publicidad inicial

Además de estos gastos, la empresa tiene 2 tipos de necesidades: la liquidez, que es lo que está monetariamente disponible para funcionar, y la disponibilidad, que es la inversión en inventarios de insumos, de productos terminados, etc. Para realizar este apartado, se debe tener idea de qué áreas del negocio son las que necesitan más capital y qué cantidad es necesario para poner en marcha la operación. Cuando se hace este listado, también se debe tomar en cuenta de dónde vamos a obtener los fondos para cada gasto. (Covello, 2006)

### **Costo de operación**

Se deben obtener todos los elementos necesarios para la operación del negocio después de la puesta en marcha. En este punto se toman en cuenta los sueldos, gastos fijos, variables, publicidad, insumos necesarios para el desarrollo del producto, etc (Covello, 2005).

### **Proyección de ventas**

Con base en el precio propuesto del producto, que se obtuvo de los diferentes criterios estudiados anteriormente en el plan, al tamaño de mercado, competidores y nuestra posición en el mismo, se deberá definir el nivel de ventas estimado en unidades físicas y monetarias. Lo anterior para que sirva como entrada para la proyección financiera que se hará para obtener el punto de equilibrio de nuestro negocio (Covello, 2005).

### **Análisis del punto de equilibrio**

Este análisis muestra el volumen de ventas, en unidades físicas y monetarias, que se debe generar para cubrir gastos fijos y variables. A partir del punto de equilibrio, el proyecto comienza a ser rentable (Covello, 2005).

Para mostrar la información anterior se utilizan tablas y gráficos que muestren claramente el punto en el que se recuperará la inversión y se comenzará a generar utilidades. El objetivo es mostrar cuando se pasa de la zona de pérdidas a la de ganancias.

### **Fuentes de inversión**

Además del capital aportado por los socios, una empresa puede acceder a otro tipo de fuentes para financiar su proyecto. Un ejemplo de estas son las siguientes: (Borello, 2000)

- Fuentes Internas
  - Capital social, utilidades y préstamos de los socios
  - Cambios en la estructura del balance general existente
- Fuentes Externas
  - Financiamiento comercial
  - Deudas con bancos e Instituciones financieras
  - Colocaciones accionarias
  - Leasing y pagos a plazos
  - Fondos públicos y ayudas financieras y/p fiscales de leyes especiales.

Finalmente, a partir de la información detallada en este capítulo, se llevarán a cabo los estudios necesarios, y que se adapten a la idea de la empresa “mesapara2.com”, con el fin de demostrar la viabilidad de la misma. Después de analizar los resultados, se llevarán a cabo las conclusiones y se decidirá si la idea de negocio es viable o no.

## **2.5 Modelo de Procesos para la Industria de Software (MoProSoft)**

Debido a la necesidad de estandarizar los procesos para el creciente auge de las empresas dedicadas al desarrollo de software, surge MoProSoft como modelo de procesos y norma de calidad.

El objetivo principal de este modelo es proporcionar a la industria de software en México, que en su gran mayoría es pequeña y mediana, un modelo basado en las mejores prácticas internacionales con las siguientes características: (En <http://www.nyce.org.mx/index.php/proceso-verif/moprosoft>, 2015.)

- Fácil de entender
- Fácil de aplicar
- No costoso en su adopción
- Ser la base para alcanzar evaluaciones exitosas con otros modelos o normas, tales como ISO 9000:2000 [1] o CMM®1 V1.1[2].

El modelo que se propone está enfocado en procesos y considera los tres niveles básicos de la estructura de una organización que son: la Alta Dirección, Gestión y Operación. El modelo pretende apoyar a las organizaciones en la estandarización de sus prácticas, en la evaluación de su efectividad y en la integración de la mejora continua.

Categorías de procesos: (En <http://www.nyce.org.mx/index.php/proceso-verif/moprosoft>, 2015.)

- Categoría de Alta Dirección (DIR) Categoría de procesos que aborda las prácticas de Alta Dirección relacionadas con la gestión del negocio. Proporciona los lineamientos a los procesos de la Categoría de Gerencia y se retroalimenta con la información generada por ellos.
- Categoría de Gerencia (GER) Categoría de procesos que aborda las prácticas de gestión de procesos, proyectos y recursos en función de los lineamientos establecidos en la Categoría de Alta Dirección. Proporciona los elementos para el funcionamiento de los procesos de la Categoría de Operación, recibe y evalúa la información generada por éstos y comunica los resultados a la Categoría de Alta Dirección.
- Categoría de Operación (OPE) Categoría de procesos que aborda las prácticas de los proyectos de desarrollo y mantenimiento de software. Esta categoría realiza las actividades de acuerdo a los elementos proporcionados por la Categoría de Gerencia y entrega a ésta la información y productos generados.

## 2.6 Metodologías Ágiles

A partir de la necesidad de la administración de equipos de desarrollo de software, que busquen agregar el mayor valor posible al producto que se desarrolla, surge un manifiesto que tiene los siguientes principios como punto de partida para cualquier modelo de



administración que se quiera adaptar en la organización. (En <http://agilemanifesto.org>, 2015)

- Individuos e interacciones sobre procesos y herramientas
- Software funcionando sobre documentación extensiva
- Colaboración con el cliente sobre negociación contractual
- Respuesta ante el cambio sobre seguir un plan

Las metodologías ágiles no buscan pasar por alto los modelos de calidad, sino adaptar la forma en que se trabaja para obtener el máximo beneficio en el menor tiempo posible, habilitando a los individuos a trabajar en lo que es verdaderamente importante para el negocio. Uno de estos frameworks es Scrum.

Scrum es un framework con el cual las personas pueden resolver problemas complejos de adaptación y al mismo tiempo ser productivos y crear productos con el mayor valor posible para el negocio. Scrum es ligero, simple de entender, pero difícil de controlar. (En <https://www.scrum.org>, 2015)

Scrum no es un proceso, técnica o un método definitivo. Es un marco de referencia con el cual se pueden establecer varios procesos y técnicas en un equipo de desarrollo; se basa en la eficacia del manejo de producto y técnicas de trabajo para mejorar continuamente el producto que se desarrolla, la forma en que el equipo funciona y el ambiente de trabajo. (En <https://www.scrum.org>, 2015)

Scrum consiste en equipos de trabajo con roles bien establecidos, eventos, entregables y reglas. Cada componente en este framework tiene un propósito y es esencial su cumplimiento para el éxito de todo el equipo. Las reglas mantienen la unión de los roles, eventos y entregables entre sí. (En <https://www.scrum.org>, 2015)

Los roles en Scrum son:

- Scrum Master: es el encargado de organizar los eventos necesarios en el equipo y facilitar la comunicación y resolución de conflictos.
- Product Owner: Proporciona las historias y los elementos de negocio necesarios para crear el trabajo dentro de cada sprint. Mantiene el backlog en buena forma.
- Equipo de trabajo: Son los desarrolladores, diseñadores, testers, etc., que trabajan en las historias acordadas en cada sprint.

Los eventos básicos en Scrum son las juntas de Planeación, Scrum diario, Revisión del Sprint y Retrospectiva. El método en que cada una se lleva a cabo depende del Scrum Master y el

equipo, sin embargo, el framework menciona herramientas que son muy útiles para este proceso.

La naturaleza del tiempo en los equipos de Scrum se basa en iteraciones, haciendo periodos de máximo dos semanas para tomar parte de la funcionalidad, trabajar en ella y entregar un producto terminado con el valor que se acordó en un principio. (En <https://www.scrum.org>, 2015)

### **3. Capítulo 3 – Plan de negocio**

En este capítulo, se tomará el anterior marco teórico y se aplicará la metodología para llevar a cabo cada estudio descrito.

A continuación, se mostrarán los resultados que arrojo cada uno y los datos importantes a considerar tanto en evaluación de la viabilidad, así como en la puesta en marcha de la idea de negocio.

Los cuatro aspectos que se cubrirán son: estudio de mercado, estudio técnico, estudio administrativo y análisis financiero.

#### **3.1. Estudio de mercado**

##### **Definición del producto**

El sitio mesapara2.com es una página web que integra varias herramientas tanto en línea como móviles, para mantener contacto entre los clientes y los restaurantes más conocidos de la república mexicana, así como para el lanzamiento de ofertas temporales y limitadas por medio de la plataforma.

La solución integra el portal web, con acceso al directorio de restaurantes, noticias, artículos, perfil de usuario, promociones activas y la funcionalidad de creación de reservaciones en línea. De igual manera, contará con la versión móvil del sitio web, así como la aplicación para teléfonos inteligentes.

La idea surge de la necesidad y el gusto de las personas por comer fuera de casa diariamente, ya sea por entretenimiento o porque no pueden desplazarse a su casa. De lo anterior surge la idea de crear una herramienta que integre un directorio de los mejores restaurantes y bares, así como reseñas, calificación de los usuarios y recomendaciones de expertos. Además, el sitio contará con una dinámica de promociones y recompensas para los usuarios, de tal forma que los negocios puedan atraer a más comensales, y los clientes

aprovechen los descuentos que los establecimientos dan por el uso del sitio. Una vez que un usuario ha hecho uso de la herramienta en repetidas ocasiones, el sistema asignará puntos de recompensa que podrán ser canjeados por las promociones que sus restaurantes favoritos lancen en el sitio.

En cuanto a la funcionalidad de reservaciones en línea, se pretende establecer una comunicación directa con el restaurante mediante la página y alertas de correo electrónico. El restaurante contará con una zona reservada, en donde se podrán ver y modificar las reservaciones creadas por los clientes, o por ellos mismos. En esta misma zona, el restaurante podrá actualizar sus datos, lanzar promociones, mantener contacto con el soporte de la página, así como ver estadísticas de mucha utilidad para la toma de decisiones en su negocio. Se pretende que el restaurante utilice esta herramienta de reservación incluso para calendarizar las que se hagan por otros medios, de tal forma que el sitio pueda ofrecer el servicio a estos clientes en su próxima reservación.

Como una funcionalidad extra, se pretende tener varios idiomas disponibles en la página, en un principio español e inglés, de tal forma que sirva como herramienta para promocionar los restaurantes mexicanos entre los extranjeros que visitan nuestro país, y que éstos tengan los datos de los principales restaurantes de las ciudades turísticas como referencia de calidad.

### **Mercado meta**

El producto que se desarrollará tiene dos tipos de mercado, uno son los clientes que usan el portal web y otro son los restaurantes que contratan los servicios de la empresa, por lo tanto, se analizarán ambos para saber las características que debemos tomar en cuenta para el estudio de viabilidad.

En cuanto a las características del cliente usuario del sitio web, se busca atraer a un mercado joven, pero con poder adquisitivo importante para visitar los establecimientos que ofrecen servicios de comida y bebida. Los clientes que utilizarían los servicios de la página web, deben tener acceso a internet y dispositivos móviles para hacer uso de los beneficios que se proporcionan.

La mayoría de las personas que toman las decisiones de visitar este tipo de establecimientos son mayores de edad, indistintamente hombres o mujeres, que tienen acceso a internet y cuentan con un dispositivo móvil. Por lo anterior, nuestro portal y herramientas pueden ser ofrecidos a todos los usuarios de restaurantes y establecimientos de comida y bebida con las anteriores características.

Otro tipo de clientes que se busca atraer son los turistas, tanto nacionales como internacionales, ya que la herramienta sirve como directorio de este tipo de

establecimientos, así como referencia de la calidad, tipo de comida, servicio y promociones. En una primera etapa, el sitio tendrá la opción de visualización en español e inglés, ya que la mayor parte de los turistas que visitan nuestro país con de habla inglesa.

El segundo tipo de cliente que tendríamos son los restaurantes, ya que estos negocios son los que nos proporcionarán los datos para el directorio, y es con los que se tendrá contacto para hacer las reservaciones, vender campañas publicitarias, seguimiento a sus clientes, etc.

En una segunda etapa del proyecto se busca crear más herramientas para este tipo de negocios, que puedan ser integradas al portal y a las aplicaciones móviles, por lo tanto, deben tener una capacidad adquisitiva importante para invertir en la promoción de su negocio.

En cuanto a datos geográficos, el portal está orientado para su uso en la República Mexicana. Los usuarios del portal están localizados alrededor de nuestro país, con presencia en ciudades medianas y grandes en donde existe una cantidad importante de este tipo de establecimientos. De igual forma, los restaurantes que se incluirán en el portal web se encuentran en nuestro país, centrandó nuestra atención a estados como Jalisco, Monterrey, Estado de México, Distrito Federal, Baja California Norte y Sur, Guerrero, Veracruz, Quintana Roo y Oaxaca. Los estados anteriores se mencionan por ser los que mayor cantidad de restaurantes tienen, y los que más actividad turística registran. (INEGI, 2011)

En cuanto al tamaño de nuestro mercado, según cifras del INEGI, sabemos que en el 2011 en nuestro país había 420,000 establecimientos dedicados a la preparación de alimentos y bebidas, y que ha tenido un crecimiento importante los últimos años.

En cuanto al número de personas que utilizan estos servicios, según el INEGI, el 20% del total de la población mexicana, tiene necesidad de comer fuera de casa diariamente. La cuarta parte de estas personas, resuelven esa necesidad en puestos informales, y un 20% lleva comida de su casa.

Para determinar el tamaño de mercado, tomamos los 51.2 millones de habitantes que tienen acceso a internet en nuestro país, y descartamos las edades que no entran dentro de nuestro mercado meta (18 a 55 años de edad, que representa el 60%), tenemos un total de usuarios potenciales de 30.96 millones, de los cuales, un 47% pertenece a una clase social media alta o alta, lo cual nos da un total de 14.55 millones de usuarios.

Tomando en cuenta un gasto promedio en nuestra aplicación de 50 pesos mensuales, tenemos un mercado de \$727 millones de pesos mensuales.

## **Tendencia del mercado**

El uso de tecnologías de información en la industria restaurantera ha ido en crecimiento durante los últimos años en México, debido a que cada vez más gente tiene acceso a ella ya sea en su casa, oficina o hasta en la calle mediante dispositivos móviles.

La tendencia de las comunicaciones también ha tenido un decrecimiento en el uso de teléfono y vías de comunicación síncronas, y se ha ido modificando hasta el uso de mensajería y comunicación electrónica en todos los lugares a donde vamos.

“Un informe emitido por iPerceptions demostró que el 27% de visitantes de un destino identifican a este desde los buscadores electrónicos; además, el estudio permitió conocer que una vez que el futuro turista se encuentra en estos buscadores sus filtros comienzan a partir de identificar los mejores precios (20%); este mismo estudio, afirmó que de los turistas de un lugar, el 64% suele compartir en redes sociales sus experiencias en el destino visitado, que de estos, el 94% comparte sus experiencias malas y el 70% casi nunca habla de las experiencias positivas.” (Rocha, 2015)

“Los restaurantes que tienen página (55%), suelen ofrecer imágenes no solo de sus instalaciones sino también de sus menús o algunos de los platillos que los integran. Solo el 35% de estos sitios permiten la realización de reservaciones y el 80% muestra un mapa de acceso a su establecimiento.” (Rocha, 2015)

Dicho lo anterior, la industria turística y restaurantera en la actualidad ha incluido herramientas de operación, sin embargo, no se ha explotado el uso de herramientas tecnológicas para comunicación con los clientes, publicidad, seguimiento y fidelidad, etc.

En otros países, este tipo de tecnología es utilizada tanto en establecimientos de marcas internacionalmente conocidas, como en restaurantes pequeños en donde les interesa saber qué es lo que opinan sus clientes de ellos, ofrecerles sus servicios después de una venta, y hasta enviar promociones y mensajes personalizados.

Todas las industrias, por la competencia que hay hoy en día, buscan estar lo más cerca posible de sus clientes, adoptando métodos como la implantación de CRM's. El portal que se pretende crear es un producto que sigue la línea de los CRM's, pero adaptando el seguimiento a la industria restaurantera. De igual manera, se integran funcionalidades novedosas para atraer a los clientes y generar mayores ganancias en el sitio.

## **Análisis de la competencia**

Después de hacer una investigación de los productos que se encuentran actualmente en el mercado, llegamos a la conclusión de que no tenemos un competidor que ofrezca todas las funcionalidades y herramientas que tendrá nuestra página web, sin embargo, existen otros

sitios que tienen funcionalidades similares y que podríamos considerarlos como productos sustitutos.

Dentro de nuestros posibles competidores se encuentran los siguientes:

- OpenTable.com
- Queremoscomer.com
- RestaurantesdeMexico.com.mx
- Tripadvisor.com
- Timeoutmexico.com
- Zonaturistica.com
- Guiaoleao.com
- Cenalista.com
- Asipensamos.com
- RestaurantesenLinea.com

A continuación, se muestra una tabla comparativa con las características y funcionalidades principales de cada sitio.

Características	OpenTable.com	QueremosComer.com	RestaurantesdeMexico.com.mx	Tripadvisor.com	Timeoutmexico.com	Zonaturistica.com	Guiaoleao.com	Cenalista.com	Asipensamos.com	RestaurantesenLinea.com
Directorio de restaurantes	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Creación de reservaciones en línea	Si	No	No	No	No	No	No	Si	No	No
Presencia mundial	Si	No	No	Si	No	No	No	No	No	No
Presencia en toda la república	No	Si	Si	Si	No	Si	No	No	No	No
Creación de reservaciones adaptado al lugar de origen	No	No	No	No	No	No	No	Si	No	No
Funcionalidad de reservaciones completa	No	No	No	No	No	No	No	Si	No	No
Interfaz amigable para el usuario	No	No	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No
Posicionamiento de la marca	No	No	No	No	No	No	No	No	Si	No
Posicionamiento de la página en buscadores	No	No	No	No	No	Si	No	No	Si	No
Abierto para todas las categorías de restaurantes	No	No	No	Si	No	No	No	Si	Si	Si
Servicio al usuario	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
Soporte en línea	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
Reseña y descripción del restaurante	No	Si	No	No	No	No	Si	Si	Si	No
Buscador de restaurantes	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si

<b>Promociones</b>	No	Si	Si	No	No	No	No	Si	No	No
<b>Presencia en redes sociales</b>	No	Si	Si	Si	No	No	No	Si	Si	Si
<b>Artículos</b>	No	Si	No	No	No	No	No	No	No	No
<b>Noticias</b>	No	Si	No	No	No	No	No	No	No	No
<b>Registro y perfil de usuario</b>	No	No	Si	No	No	No	No	Si	No	Si
<b>Calificación de restaurantes</b>	No	No	Si	Si	No	No	No	Si	Si	Si
<b>Sitio especializado en restaurantes</b>	Si	Si	No	No	No	No	Si	Si	No	Si
<b>Contacto con el cliente</b>	No	Si	No	No	No	No	No	Si	No	No
<b>Aplicación para dispositivo móvil</b>	No	No	No	Si	No	No	No	No	No	No
<b>Página disponible en varios idiomas</b>	Si	No	No	Si	No	No	No	No	No	No

Después de analizar los establecimientos que podrían ser una competencia para nuestra página web, podemos identificar los puntos fuertes y débiles de la idea de negocio que se tiene, y mitigar algunos de estos en la definición de la estrategia de marketing que se va a desarrollar a continuación.

Algunas de las fortalezas de nuestra idea de negocio frente a la competencia son:

- Idea innovadora, con funcionalidades nuevas no encontradas en otros sitios
- Presencia nacional y traducción del sitio en otros idiomas.
- Modelo de negocio de lanzamiento de ofertas limitadas, generando publicidad a los restaurantes y una dinámica social para atraer y mantener a los nuevos usuarios.
- Uso de tecnologías móviles.
- Posibilidad de crecimiento de las aplicaciones, para ofrecer otras soluciones a los restaurantes.
- Integración de redes sociales y dinámicas virales.
- Uso de tecnologías de punta, con inversión importante para asegurar la continuidad de servicio y proporcionar soporte técnico.
- Sitio especializado en la industria restaurantera.
- Investigación y desarrollo bajo procesos de calidad.

Oportunidades:

- El uso de tecnologías de información en esta industria está en crecimiento.
- La mayoría de las páginas web con funcionalidades similares, están en desarrollo y en proceso de consolidación.
- La industria restaurantera en México es extensa debido al turismo elevado.
- Apoyo de las cámaras de comercio de este tipo de establecimientos para la creación de directorios y contacto directo con los negocios.
- Uso de dispositivos móviles en incremento.
- Acceso a internet cada vez en más lugares, a todas horas.

Debilidades:

- Aún no contamos con alianzas comerciales importantes.
- El directorio de restaurantes que tenemos actualmente es limitado.
- La marca aún no cuenta con suficiente posicionamiento en el mercado.
- Existen productos que en conjunto, pueden sustituir parte de nuestras herramientas.

Amenazas:

- Presencia de sitios gratuitos con renombre internacional.
- Creación de sitios competencia con funcionalidades similares con costos de operación muy bajos.
- Fuerte competencia en el posicionamiento en buscadores.

### **Estrategia de comercialización y ventas**

Una vez que identificamos el mercado meta al que queremos llegar, y algunas de sus características y hábitos de compra, podemos establecer la forma en que pretendemos promocionar nuestro producto para que llegue a ellos.

Debido a que la idea está basada en una solución tecnológica, el canal que más se va a utilizar para la promoción son medios electrónicos.

En primera instancia, para recabar información sobre los restaurantes, se utilizarán bases de datos proporcionadas por las cámaras de comercio, y algunas obtenidas de otros sitios. Una vez que se cuenta con un directorio básico, se comenzará con el envío de invitaciones a los restaurantes para la creación de perfiles completos, venta de espacios especiales en el sitio, venta de campañas publicitarias, etc.

En cuanto a los usuarios del sitio web, se pretende llegar a ellos mediante redes sociales, creando estrategias de marketing viral en donde los usuarios puedan referir a otros contactos y obtener puntos o beneficios especiales por esto. Mediante el envío de promociones que los restaurantes ofrecen, se van a crear campañas por tiempo o cantidades limitadas, invitando a los usuarios a que entren al sitio o a la aplicación móvil rápidamente para aceptar la oferta y hacer la reservación.

De igual manera, los usuarios tendrán la oportunidad de crear perfiles de usuario, compartir información directamente desde el sitio web y desde dispositivos móviles, publicar



automáticamente la actividad que tengan en el sitio en sus en redes sociales, crear eventos e invitaciones, etc.

Una vez que la marca tomó fuerza en redes sociales, se pretende hacer una inversión en publicidad del sitio en los restaurantes que tengan relación con la página, invitando a sus clientes a que se unan en la página, obteniendo beneficios especiales en su próxima visita.

La campaña publicitaria en los restaurantes contará con información impresa, carteles, displays digitales, y staff en los establecimientos y en centros comerciales. Se pretende dar a conocer la marca en lugares de recreación y esparcimiento, en donde se invite a crear perfiles de usuario y obtener promociones especiales en los restaurantes al completar el registro.

## **3.2. Estudio técnico**

### **Ubicación e Instalaciones**

Debido a que la mayoría de las operaciones del negocio son a través del sitio y mediante visitas a los establecimientos, los requerimientos de las instalaciones de la empresa son mínimos, y limitados al trabajo de los desarrolladores para crear nuevas funcionalidades y productos, y dar mantenimiento al sitio. En cuanto a las ventas, las necesidades de las instalaciones son básicas debido a que la mayoría de las mismas se realizan en los mismos restaurantes o incluso directamente en el sitio.

Para este propósito, existe un lugar ya adaptado para oficinas llamado Nevermind, localizado en la zona Chapultepec de Guadalajara. Esta localidad cuenta con espacio suficiente para las operaciones iniciales, y el crecimiento a mediano plazo de la empresa, contando con la ventaja de ya estar adaptado para uso empresarial, con todos los permisos vigentes, y generando un solo pago mensual para la empresa dependiendo el número de personas que necesiten ingresar.

El costo del establecimiento es de \$6,500 pesos mensuales en el plan empresarial, el cual incluye el acceso y uso de las instalaciones a 4 personas, y no es necesario pagar ningún tipo de depósito.

No se necesita inversión para la oficina, ya que este paquete cuenta con todo lo necesario para operar en la primera etapa del proyecto. El sitio cuenta con mobiliario, mesas de trabajo, cubículos personales, cafetería, conexión de internet de alta velocidad, impresora, etc.

## Equipamiento necesario

Para llevar a cabo las operaciones de la empresa, se identificaron las siguientes necesidades en cuanto al equipo de cómputo:

Equipo	Cantidad	Precio	Total
Computadora con licencias de SW necesarias	4	\$ 20,000.00	\$ 80,000.00
<b>Total</b>			\$ 80,000.00

## Personal

En el estudio administrativo se hace mención de los puestos y departamentos con los que contará la empresa, sin embargo, en esta sección se identifica el personal necesario, así como los sueldos que se van a pagar, con el fin de obtener los valores de entrada para el estudio financiero.

Puesto	Cantidad	Salario	Total
Desarrollador Jr	1	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00
Desarrollador Practicante	2	\$ 6,000.00	\$ 12,000.00
Administración y mkt Practicante	1	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00
<b>Total</b>			\$ 25,000.00

## Tecnología

Para el desarrollo del sitio, se seleccionó una tecnología líder en el mercado en este tipo de aplicaciones, y que es escalable a las necesidades futuras.

Tanto la página mesapara2.com y el sitio móvil, serán desarrollados utilizando HTML5 y frameworks de javascript (bootstrap, angularjs, jquery) en el front-end para crear un sitio responsivo, y nodejs para crear el procesamiento de negocio en el backend. En cuanto a los datos, se pretende utilizar JSON y persistencia en mongodb. Todas las tecnologías anteriores son tendencia en sistemas web, y son utilizadas mundialmente en empresas tecnológicas y startups en silicon valley.

Para el desarrollo de las aplicaciones de teléfonos inteligentes, se utilizarán los ambientes propios de desarrollo de iPhone y Android, ya que estos dos constituyen la gran mayoría de usuarios en el mercado de los móviles. Para las demás plataformas, el sitio móvil es suficiente para llevar a cabo todas las operaciones básicas del sitio.

Algunas de las ventajas de las tecnologías seleccionadas sobre las demás, son las siguientes:

- Creación de sitios responsivos e interactivos, con una experiencia de usuario inigualable.
- Sitios adaptables a cualquier dispositivo.
- Performance avalado por empresas tecnológicas de importancia (un ejemplo es Google).
- Se cuenta con extensa documentación en la web.
- Es un conocimiento básico en la mayoría de los desarrolladores web.
- Hace uso de herramientas de vanguardia para creación de interfaces de usuario.
- Suites de desarrollo de alta calidad y bajo costo.
- Estabilidad y mantenimiento.
- Código de fácil administración.
- Escalabilidad.

### Costo de las operaciones

Para mantener las operaciones básicas de desarrollo y soporte del sitio, se mencionan los costos mensuales que tendrá la empresa, dejando de lado los sueldos de empleados, ya que fueron tomados en cuenta anteriormente.

Gastos	Precio
Acceso a la oficina Nevermind	\$ 6,500.00
Material de publicidad impresa	\$ 1,000.00
Hosting servidor Primario	\$ 2,000.00
Hosting Servidor de pruebas	\$ 1,000.00
Publicidad electrónica	\$ 2,000.00
<b>Total</b>	<b>\$ 12,500.00</b>

### Funcionalidad del sitio

El sitio mesapara2.com, en su primera fase, ofrecerá a los usuarios tanto la página web, como la página adaptada para móviles y las aplicaciones para teléfonos inteligentes.

Algunas de las funcionalidades que tendrá el sitio de inicio serán las siguientes:

- Búsqueda de restaurantes con filtros avanzados.
- Lanzamiento de promociones limitadas en tiempo o cantidad.
- Creación de reservaciones en línea.
- Búsqueda de promociones.
- Creación de perfil de usuario.
- Visualización de noticias y artículos sobre nuevos establecimientos.
- Obtención de puntos de recompensa por cada reservación confirmada.
- Asistente en línea para seleccionar lugares a dónde visitar.

- Historial de reservaciones y visitas a los restaurantes.
- Calificación y comentarios de restaurantes.
- Búsqueda de eventos y promociones por localización.
- Suscripción a publicaciones periódicas del sitio.
- Canje de puntos por descuentos, promociones, y comidas o cenas completas.
- Integración con redes sociales, publicación de visitas, calificación de restaurantes, compartir información del sitio, recomendaciones, etc.
- Administración de reservaciones para los restaurantes.
- Creación de reportes para los restaurantes.

En cuanto a las secciones principales de la página web, hasta el momento se identifican:

- Inicio: página en donde se encuentra la información principal del día, noticias, acceso a zona de usuarios, así como la publicidad pagada por establecimientos y las promociones lanzadas más recientes.
- Promociones: se podrán realizar búsquedas de las promociones lanzadas recientemente, filtradas por restaurante, popularidad, tiempo restante, tipo de comida, además de otros parámetros.
- Directorio de Restaurantes: Se podrán hacer búsquedas de establecimientos por nombre, tipo de comida, localización, o incluso por las calificaciones que dan los usuarios.
- Creación de reservaciones: se podrá solicitar una reservación en los restaurantes solicitados, una vez que el usuario ha ingresado su correo y contraseña.
- Artículos y Noticias: En esta sección, los restaurantes podrán contratar al sitio para hacer una reseña detallada de su negocio, así como cubrir eventos especiales, hacer entrevistas a chefs, incluir datos de eventos próximos, etc. De igual manera, el sitio escribirá noticias y artículos periódicamente con la información nueva en el mundo culinario.
- Registro de usuarios: Se solicitará información los usuarios para crear su perfil de usuario.
- Registro de restaurantes: Se solicitará la información necesaria a los negocios para crear la reseña de su negocio, así como la información de contacto y ubicación. También se solicitará información detallada de contacto una vez que contraten la opción de recibir reservaciones mediante el sitio.

## Procesos

Para el desarrollo del sitio mesapara2.com, se tendrán en cuenta ciertos procesos y buenas prácticas obtenidas de modelos de calidad reconocidos en la industria del software.

En cuanto a los procesos de la empresa, se pretende implantar MoProSoft como modelo para garantizar la calidad tanto en el desarrollo como en las operaciones del negocio. Este

modelo es utilizado en las empresas de desarrollo de software, y es una norma mexicana de calidad que puede adoptarse en vez de ISO, o CMMI, ya que contiene extractos adaptados a la industria de nuestro país.

El modelo propuesto por MoProSoft cuenta con 9 procesos que están contenidos en tres categorías: Alta Dirección (DIR), Gerencia (GER) y Operación (OPE), lo que asegura una cobertura total en la organización. Se determina el nivel de madurez de capacidades para cada proceso verificado y, con base en ello, el nivel de madurez de capacidades de la organización, que es el máximo nivel de capacidad alcanzado por todos los procesos de MoProSoft. (En <http://www.nyce.org.mx/index.php/proceso-verif/moprosoft>, 2015.)

El libro de procesos contendrá un nivel de madurez nivel 1 en un principio, y una vez utilizado para el desarrollo del proyecto, se harán las adaptaciones para lograr un nivel 2 en las operaciones de la empresa.

En cuanto al desarrollo de software, por ser un proyecto en el que se identifican etapas e incrementos, y no es sólo un entregable, se utilizará una administración Ágil, siguiendo la metodología SCRUM, en donde se llevarán a cabo las fases de diseño, codificación y pruebas cada vez que una nueva funcionalidad sea desarrollada en el sitio.

Para hacer las liberaciones de código, y control de calidad, se harán pruebas con datos límite en ambientes locales de desarrollo (unit-testing), de tal manera que se garantice el correcto funcionamiento del código antes de ser puesto en la página en producción. Lo anterior, se logrará con un modelo de revisión de código en el mismo equipo. Una vez que se tenga un incremento para liberar al sitio, se hará una demostración del funcionamiento de cada tarea asignada a los desarrolladores, para su evaluación.

Para todo lo anterior se contará con herramientas de seguimiento de defectos, documentación de versiones y nuevas funcionalidades, para mantener control de todas las versiones de código que se tienen.

En cuanto al mantenimiento del sitio, se adoptarán las buenas prácticas de metodologías ágiles para manejo de problemas e incidentes. Se tendrá un sistema en donde se levantarán tickets de mantenimiento, los cuales serán asignados como tareas a los desarrolladores para su investigación y solución.

Finalmente, todos los procesos estarán documentados y accesibles para cada empleado, de tal forma que puedan conocer sus funciones y cómo llevar a cabo su trabajo de la forma esperada.

### 3.3. Estudio administrativo

#### Estructura organizacional

Por la naturaleza del producto que se está desarrollando, la empresa no requiere de una compleja estructura en donde intervengan puestos de producción, compra de materia prima, etc.

Se pretende tener una estructura sencilla en donde se mantenga una comunicación horizontal en las áreas identificadas.

El área principal del negocio es el desarrollo de software, proyectos y mantenimiento a los sistemas. En esta área se encuentran los desarrolladores que crean el sitio y dan soporte al mismo. La estructura de este departamento se integra por equipos de desarrollo; para este proyecto inicial solo se cuenta con un equipo, el cual estará encabezado por el desarrollador con mayor experiencia, y se contará con otros desarrolladores Jr o becarios.

Los demás requerimientos de la empresa son solo de ventas, administración y mercadotecnia, ya que la publicidad y el diseño se contratarán como un servicio externo.

El departamento administrativo se encargará del contacto con los restaurantes, el seguimiento y la búsqueda de nuevos clientes y canales de comunicación. Este departamento es el que tendrá contacto con los restaurantes para ofrecen los servicios de la página web, y una vez que la venta es concretada, se le dará seguimiento para el cobro y servicio post venta. De igual forma llevará un seguimiento de la experiencia de los restaurantes en el sitio, para sugerir nuevas funcionalidades o para proponer modificaciones al sitio que sean obtenidos de la experiencia directa con el cliente.

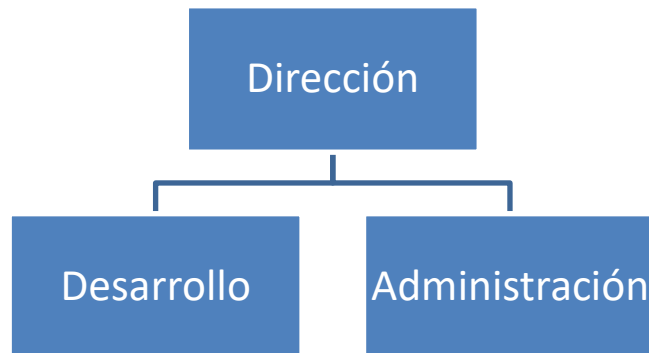
Otra función del área de administrativa es la búsqueda de nuevas formas para atraer usuarios a la página, creación de dinámicas sociales y búsqueda de canales de comunicación. Este puesto se encargará de posicionar la marca en los principales restaurantes de la república.

En cuanto a la parte contable, el puesto administrativo se encargará de llevar el control de las cuentas por pagar, cobrar y transacciones diarias. De igual manera, se encargará del reporte de los ingresos mediante el sitio.

Un último rol es el directivo, que controlará las funciones anteriores, y se encargará de ligar las acciones entre departamentos para coordinar los esfuerzos de la empresa y que se obtengan los resultados planeados. También llevará control de avances y creación de nuevos proyectos, así como el seguimiento de clientes actuales y de prospectos.

Las decisiones de contratación de nuevos recursos, entrenamiento, compras y administración de recursos internos de la empresa, por el momento serán llevados a cabo en la dirección, debido a la naturaleza del proyecto y la fase de desarrollo en la que se encuentra.

## Organigrama



## Modelo de negocio

Para la creación del esquema de modelo de negocio, se utilizó CANVAS. A continuación, se detalla la misma.

MODELO CANVAS				
RED DE ALIANZAS	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
Grupos propietarios de Restaurantes y bares reconocidos CANIRAC.	Administración y mantenimiento de la página web, aplicaciones móviles y base de datos.	Restaurantes: Aplicación web y móvil para restaurantes y bares, de publicidad y seguimiento a clientes.  Usuarios: Información y recepción de promociones limitadas de acuerdo a un perfil de preferencias de consumo elaborado en la aplicación.	Atención web para usuarios y restaurantes.  Blog con información y recomendaciones de los mejores lugares.  Sección de sociales en la página.  Relaciones públicas y visita a restaurantes con fines de venta.  Suscripciones gratuitas.	Los dos tipos de clientes para nuestra página web y aplicaciones móviles son: los usuarios con suscripción a la plataforma, y los restaurantes que contratan diferentes niveles de servicio y publicidad para sus establecimientos.  Los usuarios que cuenten con acceso a internet y dispositivo móvil propio, con un gasto promedio mínimo de 1000 pesos al mes en restaurantes y bares.  Restaurantes de cocina internacional de especialidad, con un mínimo de 5 mesas y gasto promedio de 150 pesos por comensal. Deberán tener acceso a internet y equipo de cómputo en el establecimiento. Se excluyen cadenas de restaurantes de comida rápida.
	<b>RECURSOS CLAVES</b> Estructura de base de datos. Sitio web y aplicaciones móviles. Dominio y marca registrados.		<b>CANALES DE DISTRIBUCIÓN</b> Suscripción básica con una versión limitada de la aplicación.  Campañas para pasar de la opción gratuita a la de paga.  Venta directa de campañas de publicidad en los restaurantes.  Ventas rápidas con las alertas de ofertas en la aplicación móvil.	
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b> Mantenimiento y desarrollo del sitio web y aplicaciones móviles.  Renta de infraestructura en la nube.  Pago al personal.			<b>FLUJO DE INGRESOS</b> Suscripciones Premium de los usuarios y restaurantes al sitio.  Venta de promociones exclusivas.  Campañas publicitarias de los restaurantes.	

## Responsabilidad social

La empresa, como parte de la sociedad en la que se desarrolla, tomará las siguientes iniciativas asumiendo la responsabilidad social que le corresponde:

- Creación de empleos bien remunerados.
- Políticas internas de reciclaje y ahorro de recursos.
- Ayuda a pymes para el crecimiento de la economía en nuestro país.
- Crecimiento y capacitación interna a los empleados.
- Creación de relaciones comerciales con pymes, para ayudar al crecimiento empresarial local.

## Constitución de la empresa y aspecto legal

Hasta el momento, la empresa se constituirá con dos socios, los cuales tendrán una participación de 70% y 30%. Se busca generar interés en el sitio para encontrar un tercer inversionista, lo cual cambiaría los porcentajes. Con base en la información anterior, se constituirá una sociedad de responsabilidad limitada.

Otro aspecto legal es el registro de la marca y compra de dominios, lo cual se llevará a cabo una vez que el acta constitutiva se haya finalizado.

Los demás trámites de la empresa como seguro social, registro ante cámaras, contrataciones, etc., se llevarán a cabo cuando se planea el inicio de las operaciones.

Los gastos legales aproximados son de 15 mil pesos divididos entre el acta constitutiva y otros trámites para la puesta en marcha de la empresa.

## 3.4. Estudio financiero

### Supuestos

Para hacer las proyecciones de ingresos, se tomaron en cuenta dos fuentes: las suscripciones de los restaurantes a la funcionalidad completa del sitio, y los ingresos mensuales que generan los usuarios por compra de promociones y publicidad consumida. Se parte de la suposición de tener en el sexto mes a 30 restaurantes y 300 usuarios activos con suscripción al sitio en el escenario optimista, con un crecimiento de 3% mensual, y así llegamos a la siguiente tabla para la cantidad de usuarios en los demás escenarios.



	Escenario optimista	Escenario conservador	Escenario pesimista
<b>Número de usuarios</b>	300	280	240
<b>Número de restaurantes</b>	30	28	24
<b>Ventas por publicidad</b>	\$25,000.00	\$20,000.00	\$17,000.00
<b>Crecimiento mensual</b>	3%	2%	1%

La proyección del número de restaurantes afiliados se hizo de forma manual en los primeros doce meses. Se tomó en cuenta el periodo de desarrollo del sitio de cuatro meses, y el periodo inicial de prueba de dos meses para los restaurantes.

El precio considerado del servicio completo para los restaurantes es de \$499 pesos mensuales, y para usuarios Premium es de \$49 pesos mensuales. Para la proyección de ingresos se tomaron en cuenta 3 escenarios: optimista con crecimiento del 3% mensual, conservador con crecimiento del 2% mensual, y pesimista con crecimiento del 1% mensual.

Los supuestos de gastos fijos son los siguientes, tomando en cuenta lo necesario para la operación, y los sueldos.

Gastos fijos	Precio		
<b>Acceso a la oficina Nevermind</b>	\$	6,500.00	
<b>Material de publicidad impresa</b>	\$	1,000.00	
<b>Hosting servidor Primario</b>	\$	2,000.00	
<b>Hosting Servidor de pruebas</b>	\$	1,000.00	
<b>Publicidad electrónica</b>	\$	2,000.00	
<b>Total</b>	\$	12,500.00	

Puesto	Cantidad	Salario	Total
<b>Desarrollador</b>	1	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00
<b>Desarrollador Jr</b>	2	\$ 6,000.00	\$ 12,000.00
<b>Administración y mkt</b>	1	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00
<b>Total</b>			\$ 25,000.00

El gasto total de operación mensual es de \$37,500 pesos.

Para el cálculo de egresos del primer año, se toma en cuenta una inversión inicial de equipo y licencias de \$95,000 pesos.

## Ingresos contra egresos a 4 años

A partir de los datos anteriores de ingresos estimados, y los gastos tanto iniciales, como fijos y sueldos, se obtiene la siguiente tabla de ingresos contra egresos, resumida de forma anual. El flujo completo se encuentra en los anexos.

En el primer año se contempla una inversión inicial de 95,000 pesos, y no se tienen gastos de publicidad los primeros 4 meses, sin embargo, en el mes 5 y 6, se tiene un gasto inicial de publicidad extra por \$7,000 pesos, resultando un total de egresos de \$547,000 pesos.

### Escenario Optimista

Año	Egresos	Ingresos	Total anual	Acumulado
1	\$547,000	\$421,435.42	\$-125,564.58	\$-125,564.58
2	\$450,000	\$959,992.34	\$509,992.34	\$384,427.76
3	\$450,000	\$1,368,719.54	\$918,719.54	\$1,303,147.3
4	\$450,000	\$1,951,466.78	\$1,501,466.78	\$2,804,614.08

### Escenario Conservador

Año	Egresos	Ingresos	Total anual	Acumulado
1	\$547,000	\$356,845.60	\$-190,154.4	\$-190,154.4
2	\$450,000	\$739,501.21	\$289,501.21	\$99,346.81
3	\$450,000	\$937,866.34	\$487,866.34	\$587,213.15
4	\$450,000	\$1,189,441.29	\$739,441.29	\$1,326,654.44

### Escenario Pesimista

Año	Egresos	Ingresos	Total anual	Acumulado
1	\$547,000	\$295,754.94	\$-251,245.06	\$-251,245.06
2	\$450,000	\$557,491.75	\$107,491.75	\$-143,753.31
3	\$450,000	\$628,195.66	\$178,195.66	\$34,442.35
4	\$450,000	\$707,866.60	\$257,866.6	\$292,308.95

## Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio de la anterior proyección se obtiene a partir de los siguientes elementos, considerando un periodo de 12 meses:

- Costo fijo = \$37,500 x 12 meses = \$450,000 (Costo fijo mensual x 12 meses)
- Costo variable = \$95,000 (Inversión inicial)
- Ventas = \$421,435.42 (Suma total de ingresos de los 12 meses)

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costo fijo}}{1 - (\text{Costo variable} / \text{Ventas})}$$

Punto de Equilibrio = \$ 580,960.05

### Tasa Interna de Retorno

Para calcular la TIR, se tomó en cuenta una inversión inicial de 95,000 pesos, y los resultados de ingresos contra egresos de los primeros 4 años. Se presenta una tabla con los 3 escenarios que se están evaluando en este estudio.

Para el cálculo se utilizó la función financiera de Excel TIR.

	Escenario optimista	Escenario conservador	Escenario pesimista
<b>Inversión Inicial</b>	-\$ 95,000.00	-\$ 95,000.00	-\$ 95,000.00
<b>Año 1</b>	-\$ 28,564.58	-\$ 95,154.40	-\$ 156,245.06
<b>Año 2</b>	\$ 509,992.34	\$ 289,501.21	\$ 107,491.75
<b>Año 3</b>	\$ 918,719.54	\$ 487,866.34	\$ 178,195.66
<b>Año 4</b>	\$ 1,501,466.78	\$ 739,441.29	\$ 257,866.60
<b>TIR</b>	205%	119%	35%

## 4. Capítulo 4 - Viabilidad de la propuesta

### 4.1. Viabilidad técnica de la propuesta

Después de hacer el estudio técnico, en donde se hace una investigación de todos los recursos y procesos necesarios para poner en marcha el proyecto “mesaparados.com”, podemos concluir que la propuesta es realizable en todos sus aspectos, ya que se tiene el conocimiento para obtener los recursos necesarios, ordenarlos y administrarlos, y así poder llegar a los objetivos planteados en los anteriores estudios.

En cuanto a la viabilidad del desarrollo del software y aplicaciones necesarias para operar, se hizo un desglose de la funcionalidad, y se estimó un periodo de desarrollo de 4 meses. Se harán desarrollos incrementales para agregar funcionalidad al sitio, sin embargo, una versión completa y operable será instalada en los servidores de producción en el tiempo planeado.

	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>
<b>Funcionalidad</b>	Sistema de manejo de contenidos configurada. Registro de usuarios. Registro de restaurantes. Motor de búsqueda.	Búsqueda avanzada. Registro de usuarios de paga. Registro de ofertas y promociones.	Optimización de la interfaz de usuario. Comienzo de importación de datos.	Pruebas y corrección de errores. Primeros usuarios para pruebas de funcionalidad y carga en servidores de producción.

Después del lanzamiento del sitio, se mantendrá completo el equipo de desarrolladores, con el que se llevarán a cabo implementaciones de nuevas funcionalidades, y con el que se dará mantenimiento y soporte a las aplicaciones e infraestructura.

## 4.2. Viabilidad económica

Para obtener un resultado más confiable en la evaluación económica de la propuesta, se hicieron las proyecciones de ingresos con tres escenarios diferentes: optimista, conservador y pesimista.

Con los recursos que se describen, y con el tiempo requerido para el desarrollo, ventas iniciales y publicidad, deberíamos ver ingresos por las cantidades descritas en el escenario optimista, en donde a cuatro años, se tiene una TIR de alrededor de 200%.

El proyecto “mesaparados.com” es viable por la cantidad de ingresos que se tienen con una inversión inicial de \$95,000 pesos, y por encontrarse el punto de equilibrio antes de los primeros 16 meses, considerando el periodo de desarrollo.

## Recomendaciones

Al terminar los anteriores estudios, y poner en práctica la metodología investigada en el marco teórico, se pueden hacer algunas observaciones para futuros estudios.

Una sugerencia que se obtuvo después de elaborar el marco teórico es el evaluar distintas metodologías para la elaboración de un plan de negocios. Actualmente existen muchos documentos que sugieren el uso de cierta información para dar validez a la investigación, o descartar ciertas secciones que no darían fortaleza a nuestra propuesta. En el caso de un plan de negocios para la puesta en marcha de un proyecto de base tecnológica se tienen que tomar en cuenta distintos puntos de vista y formatos, de tal forma que podemos seleccionar los que se adaptan y que pueden dar un valor agregado a nuestra idea.

Cuando no tenemos un producto físico como tal, debemos de modificar la forma en que hacemos los estudios, de tal forma que obtengamos los datos necesarios para soportar nuestra propuesta.

En cuanto al estudio financiero es el mismo caso, la mayoría de los conceptos y fórmulas que encontramos en documentos y libros, están orientados a la elaboración de un producto tangible, y en este caso, tenemos varios productos que no podemos contabilizar, y los gastos necesarios para la producción no necesariamente dependen del número de elementos que producimos.

Para un mejor estudio financiero, en mi experiencia, hay que enlistar supuestos con base en el mercado, a estadísticas y hasta a la experiencia propia con proyectos anteriores.

## Conclusiones

Para finalizar, es importante mencionar la importancia de los datos que se obtuvieron a partir de los diferentes estudios, ya que, con base en ellos, se pudo analizar la viabilidad de la idea propuesta.

Existen datos que, aunque no tienen influencia directamente en el estudio financiero, sin embargo, ayudan a soportar la idea de negocio que tenemos, y que el modelo de negocio tenga mucha más fuerza y genere interés en algún inversionista.

Además de las cifras que se obtuvieron en el estudio financiero, los datos del estudio de mercado, y la forma en que se va a desarrollar el software para poner en marcha la idea, obtuvimos otra información importante que sirve para formarnos un panorama de cómo puede resultar el negocio. No necesariamente tenemos que seguir una metodología tradicional para obtener datos que sustenten nuestra idea, existen nuevas alternativas que buscan demostrar de manera ágil la viabilidad de la propuesta.

Para algunas instituciones, para obtención de créditos o inversionistas, es de suma importancia llevar a cabo todos los estudios tradicionales y pasar por el proceso de reflexión cuando se tiene una idea que se pretende comercializar. Incluso para la persona que propone el negocio, funciona a manera de auto evaluación, y como motivador para pulir la idea y obtener un producto exitoso.

En lo personal, durante la realización de este estudio, surgieron muchas dudas acerca del negocio y la viabilidad del mismo, sin embargo, con los datos que se obtuvieron en cada sección, fue posible armar una propuesta con más valor y sentido. Se pasó por varias

versiones del modelo de negocio, y conforme se recabaron los datos para la investigación, se fueron puliendo todas las partes para llegar a un modelo maduro y que genere interés.

También cabe mencionar que el estudio siguió la forma tradicional para hacer un plan de negocios, sin embargo, se hicieron en paralelo otras actividades que se asemejan más a una metodología de “Lean Startup” para analizar a los clientes, el mercado meta, y la propuesta de valor que le vamos a entregar a cada uno de nuestros segmentos.

Durante el estudio, fue de gran utilidad seguir el modelo CANVAS, iniciando con una propuesta sencilla, y elaborando varias versiones, para obtener los datos específicos y necesarios para explicar el modelo de negocio de la idea que se tiene. Así mismo, se analizaron cuáles pueden ser las mejores estrategias para atraer clientes, mantenerlos, y que una vez que compran nuestro producto, inviten a más clientes y nos ayuden a crecer el negocio.

Como parte de la metodología “Lean Startup”, se optó por realizar un prototipo de la aplicación, y adaptar las lecciones aprendidas para crear más iteraciones y obtener datos de cómo se llevará a cabo el desarrollo de la plataforma completa. Se optó por una metodología ágil de desarrollo por la forma en que está evaluando la idea de negocio; tenemos clientes que están en constante cambio, y un mercado de aplicaciones muy competido, es por eso que se necesitan estrategias nuevas y frescas que se adapten fácilmente al cambio que tiene el negocio.

Para todos los estudios se tiene como base algunas actividades que se llevaron a cabo durante el curso de las materias de la maestría. Las diferentes partes del negocio se fueron definiendo poco a poco, hasta llegar a tener una base sólida desde donde se partió para hacer esta tesis.

Algunos ejemplos de estas materias son la de Metodologías de procesos, en donde se realizó un mapa de procesos basado en MoProSoft para el desarrollo del sitio y de las aplicaciones móviles. Algunas actividades administrativas también se llevarán a cabo utilizando este mapa como base.

Durante otras materias como Sistemas de Información y Empresa y Gestión Empresarial, mis trabajos estuvieron enfocados al estudio administrativo, pudiendo definir la mayor parte de éste cuando llevé los cursos anteriores.

La materia de mayor utilidad fue la de Emprendimiento tecnológico, ya que sirvió como base para comenzar a hacer el plan de negocios de una forma estructurada. Durante esta materia se llevaron a cabo las investigaciones que son base de los estudios de esta tesis, y se obtuvo la idea inicial de negocio, de la cual parto para hacer la tesis.

## Bibliografía

- Gutiérrez, Manuel (2012). Discurso CANIRAC, Asamblea Nacional. México, DF.
- Perez-Soltero, A., Leal Soto, V., Barceló Valenzuela, M., & León Duarte, J. A. (2013). Un diagnóstico de la gestión del conocimiento en las pymes del sector restaurantero para identificar áreas de mejora en sus procesos productivos. *Intangible capital*, 9(1).
- INEGI, Banco de Información Económica, 2011. Visto el día 17 de Febrero de 2013. En Página de internet <http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/>.
- Cetro-Crece, Supervivencia de las PyMES en México, 2012. Visto el día 24 de Febrero de 2013. <http://www.crece.org.mx>.
- Borello, A. (2000). *El Plan de Negocios: de herramienta de evaluación de una inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo*. McGraw-Hill. México.
- Marketing Publishing. (1994). *El plan de negocios*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid, España.
- Droznes, L. (2005). *Manual para un Plan de Negocios*. Editorial Autodesarrollo. Argentina.
- Balanko-Dickson, G. (2010). *Cómo preparar un Plan de Negocios Exitoso*. McGraw-Hill. México.
- Abrams, R. (2013). *Business Plan in a Day*. Planning Shop. California, EU.
- Moran, G. & Johnson, S. (2011). *Business Plans Plus*. Editorial Alpha. New York, EU.
- Covello, J. & Hazelgren, B. (2005). *Your first business plan*, 5<sup>th</sup> Edition. Sourcebooks. Illinois, EU.
- Covello, J. & Hazelgren, B. (2006). *The Complete Book of Business Plans*, 2<sup>nd</sup> Edition. Sourcebooks. Illinois, EU.
- NMX-I-059/02-NYCE-2011 (MoProSoft), 2005. Visto en <http://www.nyce.org.mx/index.php/proceso-verif/moprosoft>, el 12 de abril del 2015.
- Manifiesto for Agile Software Development, 2001. Visto en <http://agilemanifesto.org>, el 12 de abril del 2015.
- The Scrum Guide, 2015. Visto en <https://www.scrum.org>, el 12 de abril del 2015.
- Galindo Ruíz, C. (2011). *Formulación y evaluación de planes de negocio*. Ediciones de la Universidad de Bogotá, Colombia.
- Rocha, M. I. M. (2015). Nuevas tecnologías para el desarrollo de la industria turística en Guanajuato, México. *Rotur: Revista de Ocio y Turismo*, 9(1), 35-43.