



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL  
ESTADO DE HIDALGO.**

**INSTITUTO DE CIENCIAS BÁSICAS E INGENIERÍA.  
ÁREA ACADÉMICA DE INGENIERÍA.**

---

---

**“ELABORACIÓN DE UN ANTEPROYECTO DE NEGOCIOS  
PARA UN RESTAURANTE: EL CASO DE UNA EMPRESA EN  
LA SIERRA NORTE DE PUEBLA”**

**MONOGRAFÍA**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO  
DE INGENIERO INDUSTRIAL.**

**PRESENTA:**

**ANTONIO MARTÍNEZ BAUTISTA.**

Director: Dr. José Ramón Corona Armenta.

**Mineral de la Reforma, Hgo. Julio de 2008.**

## AGRADECIMIENTOS

*A Dios y a la vida* misma por permitirme culminar este ciclo, a pesar de los obstáculos y retos que en un principio se presentaban y que hacían ver largo el camino, pero que finalmente se logró a base de esfuerzo, dedicación y sacrificios.

*A mis padres* quienes me han heredado el tesoro más valioso que pueda dársele a un hijo, que sin escatimar esfuerzo alguno me han brindado siempre su cariño y su apoyo incondicional, que han confiado en mí para el logro de mis metas y objetivos en la vida. Por tal motivo, deseó de todo corazón que mi triunfo como profesionista lo sientan como suyo propio, no me alcanzan las palabras para agradecerles todo lo que han hecho por mí. Los quiero y Amo. Con Amor, Admiración y Respeto.

*A mis hermanos* por todo el apoyo y sus consejos que siempre me han brindado a lo largo de mi vida, por compartir momentos de tristeza y alegrías, éxitos y fracasos, cada uno siempre alentándome para seguir luchando, poniendo su granito de arena para que sea una mejor persona. Al igual que mis padres quiero compartir este logro con ustedes, para que siempre nos rijamos por los caminos de la perseverancia, tolerancia, respeto, lucha y honestidad. Los quiero mucho....

*Al destino*, que puso en mi camino esa *Luz* que ha iluminado mi mente, espíritu y corazón, que ha equilibrado y motivado mi ser para afrontar mejor los retos que la vida me a puesto.

*A todos los catedráticos y a mi director de monografía*, que a pesar de sus ocupaciones destinaron un tiempo para orientarme y aportar sus conocimientos con paciencia para culminar con éxito este trabajo.

*A mis amigos* que me han apoyado siempre en las buenas y en las malas, que gracias a ellos e podido ver mis errores y crecer como persona. A todos porque sin ustedes no sería posible lograr este objetivo.....MUCHAS GRACIAS....

# ÍNDICE

	<b>Página</b>
<b>Introducción</b>	i
<b>Problemática</b>	iv
<b>Justificación</b>	v
<b>Objetivos</b>	vi
<b>CAPÍTULO 1</b>	
<b>MARCO TEÓRICO.</b>	
1.1 Antecedentes históricos de los restaurantes.	1
1.1.1 Breve historia de los alimentos	2
1.1.2 Los alimentos y las grandes civilizaciones.	4
1.1.3 Aportación de otras civilizaciones.	5
1.2 Conceptos básicos de los restaurantes.	6
1.2.1 El primer restaurante en el mundo.	7
1.2.2 Tipos de restaurantes.	10
1.2.2.1 Restaurante gourmet o de alta cocina.	11
1.2.2.2 Restaurante de especialidades.	12
1.2.2.3 Restaurante familiar.	12
1.2.2.4 Restaurante conveniente.	12
1.2.2.5 Restaurante temático o étnico.	12
1.2.3 Clasificación de los restaurantes por categoría.	13
1.3 La industria restaurantera en México.	18
1.4 El plan de negocios	21
1.4.1 Beneficios de un plan de negocios.	23
1.4.2 El plan de negocios en la industria restaurantera.	24
<b>CAPÍTULO 2</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO.</b>	
2.1 Resumen ejecutivo del proyecto.	27
2.2 Producto y servicio.	30
2.2.1 Atención al cliente o comensal.	35
2.3 Justificación del restaurante "los guajes".	39
2.4 Fines del negocio.	40
2.5 Atributos respecto a otros restaurantes que hay en el mercado.	41
2.6 Nivel tecnológico.	43
2.6.1 Servicio.	43
2.6.2 Mobiliario y equipos.	43
2.6.3 Instalaciones.	44
2.7 Desarrollo de futuros productos.	45

### **CAPÍTULO 3**

#### **ESTUDIO DE MERCADO.**

3.1 Delimitación donde el negocio desea instalarse.	47
3.2 Análisis del mercado.	50
3.2.1 Tamaño de la muestra.	52
3.2.2 Marco de encuestas.	55
3.2.3 Resultados.	57
3.2.4 Cliente.	58
3.2.5 Competencia.	59
3.2.5.1 Competencia directa.	61
3.2.5.2 Competencia indirecta.	62
3.2.5.3 Localización de la competencia.	64
3.3 Política comercial.	65
3.4 Objetivo comercial y previsión de ventas.	66
3.5 Políticas de precios, productos, distribución y comunicación.	68
3.5.1 Distribución y comunicación.	75

### **CAPÍTULO 4**

#### **PLAN DE OPERACIONES**

4.1 Localización de planta.	78
4.1.1 Macrolocalización.	79
4.1.2 Microlocalización.	82
4.2 Distribución en planta.	84
4.2.1 Dimensiones.	89
4.2.2 Seguridad en las instalaciones.	91
4.3 Descripción de plan de operaciones.	93
4.4 Proceso de producción y nivel tecnológico.	96
4.4.1 Proceso de elaboración de platillos a la carta.	96
4.4.2 Proceso de elaboración del menú.	101
4.5 Recursos materiales y humanos necesarios.	106
4.6 Estrategia de operaciones y capacidad de producción.	113
4.7 Gestión de existencias.	115
4.7.1 Aprovechamiento.	117
4.7.2 Almacenamiento.	117

### **CAPÍTULO 5**

#### **PLAN DE ORGANIZACIÓN.**

5.1 Estructura organizativa de la empresa (tareas y características del personal).	118
5.2 Formas de reclutamiento y tipos de contratación del personal.	124
5.2.1 Base de datos.	125
5.2.2 Solicitud de empleo.	126
5.2.3 Entrevista inicial.	126
5.2.4 Pruebas psicológicas.	127

5.2.5 Examen médico.	127
5.2.6 Estudio socioeconómico.	128
5.2.7 Decisión final.	128
5.3 Asesores externos.	130

## **CAPÍTULO 6**

### **PLAN FINANCIERO.**

6.1 Inversiones y costos del proyecto.	132
6.1.1 Costos del proyecto.	134
6.2 Fuentes de financiamiento	137
6.3 Evaluación económica.	149
6.3.1 Criterios de evaluación	152
6.3.2 Análisis de sensibilidad.	159

## **CAPÍTULO 7**

### **FORMA JURÍDICA.**

7.1 Forma jurídica de la empresa.	165
7.1.1 Persona física.	167
7.1.2 Persona moral.	169
7.1.3 Constitución, apertura y operación de una empresa.	172
7.1.4 Apertura y operación de la empresa.	175
7.1.4.1 Apertura de una cuenta bancaria	176
7.1.4.2 Certificación de zonificación para uso de suelo específico y permitidos.	176
7.1.4.3 Visto bueno de seguridad y operación.	176
7.1.4.4 Aviso de funcionamiento ante el instituto de servicios de salud pública.	176
7.1.4.5 Declaración de apertura.	176
7.1.4.6 Dictamen técnico para la fijación, instalación, distribución, ubicación, modificación o colocación de anuncios.	178
7.1.4.7 Registro empresarial ante el imss y el infonavit.	178
7.1.4.8 Constitución de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento.	178
7.1.4.9 Registro de fuentes fijas y de descarga de aguas residuales.	178
7.1.4.10 Autorización del programa interno de protección civil.	179
7.1.4.11 Acta de integración a la comisión de seguridad e higiene en los centros de trabajo.	179
7.1.4.12 Aprobación de planes y programas de capacitación y adiestramiento.	179
7.1.4.13 Inscripción en el padrón de impuestos sobre nominas.	179
7.1.4.14 Alta en el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM).	180
7.1.5 Forma jurídica del restaurante los guajes.	180
7.2 Protección de la empresa (propiedad industrial e intelectual).	182

<b>Conclusiones</b>	184
<b>Referencias bibliográficas.</b>	187
<b>Anexo A</b>	A-1
<b>Anexo B</b>	B-1
<b>Anexo C</b>	C-1
<b>Anexo D</b>	D-1

## ÍNDICE DE TABLAS.

<b>CAPÍTULO 1</b>		<b>Página.</b>
Tabla 1.1	Características del restaurante de lujo.	14
Tabla 1.2	Componentes del restaurante de 4 tenedores.	15
Tabla 1.3	Restaurante de segunda o de tres tenedores.	16
Tabla 1.4	Establecimiento de dos tenedores y de un tenedor.	17
<b>CAPÍTULO 2</b>		
Tabla 2.1	Características generales del negocio.	32
<b>CAPÍTULO 3.</b>		
Tabla 3.1	Numero de restaurantes registrados en Huauchinango.	59
Tabla 3.2	Listado de la competencia directa del proyecto.	61
Tabla 3.3	Competencia indirecta del proyecto.	62
Tabla 3.4	Resumen de la competencia directa.	63
Tabla 3.5	Síntesis de la competencia indirecta.	63
Tabla 3.6	Previsión de ventas anuales a 10 años.	67
<b>CAPÍTULO 4.</b>		
Tabla 4.1	Valores de relaciones de las áreas.	85
Tabla 4.2	Dimensiones de las áreas del restaurante.	89
Tabla 4.3	Proceso de planeación de las actividades.	94
Tabla 4.4	Plantilla laboral y salarios.	107
Tabla 4.5	Mobiliario y equipo para el área comedor.	108
Tabla 4.6	Materiales y equipos para cocina.	109
Tabla 4.7	Requerimientos para almacén.	109
Tabla 4.8	Requerimientos para vestíbulo.	110
Tabla 4.9	Materiales y equipo para cajas.	110
Tabla 4.10	Materiales y equipo para oficinas.	110
Tabla 4.11	Requerimiento para sanitarios.	111
Tabla 4.12	Comedor de empleados, bodega, almacén y otros.	112
Tabla 4.13	Capacidad de clientes en las instalaciones.	113
Tabla 4.14	Capacidad pronosticada diaria de servicio del restaurante.	114
Tabla 4.15	Existencia de productos para 10 años.	116

## **CAPÍTULO 6.**

Tabla 6.1	Inversiones de mobiliario y equipo del restaurante los guajes.	133
Tabla 6.2	Inversión de mano de obra civil.	134
Tabla 6.3	Resumen de inversión para el restaurante los guajes.	134
Tabla 6.4	Costos de mano de obra directa e indirecta.	135
Tabla 6.5	Costos de servicios del restaurante.	135
Tabla 6.6	Costos de mercadotecnia.	136
Tabla 6.7	Resumen de costos del proyecto.	137
Tabla 6.8	Características del Fondo emprendedor	147
Tabla 6.9	Programa Fondo Tradicional	148
Tabla 6.10	Inflación promedio 1997-2008.	153
Tabla 6.11	Determinación de la TREMA con índice inflacionario.	153
Tabla 6.12	TREMA con la Tasa de interés Banamex.	154
Tabla 6.13	Tasa con CETES y TIIIE.	154

## ÍNDICE DE FIGURAS.

<b>CAPÍTULO 1</b>		<b>Página.</b>
Figura 1.1	Pirámide de necesidades de Abraham Maslow.	1
Figura 1.2	Ubicación de Francia en el globo terráqueo.	8
Figura 1.3	Cronología de los hoteles y restaurantes 1600-2000.	10
Figura 1.4	Tipos de restaurantes.	11
Figura 1.5	Clasificación de los restaurantes por categoría.	13
Figura 1.6	Los restaurantes dentro de la economía nacional.	18
<b>CAPÍTULO 2</b>		
Figura 2.1	Proceso del servicio.	38
Figura 2.2	Logotipo de la empresa.	40
Figura 2.3	Análisis FODA para el restaurante “Los guajes”.	42
<b>CAPÍTULO 3</b>		
Figura 3.1	Porcentaje de población de Huauchinango en el estado de Puebla.	54
Figura 3.2	Municipios con mayor porcentaje de restaurante, a nivel estatal.	60
Figura 3.3	Localización de la competencia en la ciudad de Huauchinango.	64
Figura 3.4	Gráfica de la previsión de ventas.	68
Figura 3.5	Precio del menú del día del restaurante.	70
Figura 3.6	Precios de platillos a la carta (1 <sup>ra</sup> parte).	72
Figura 3.7	Platillos a la carta (2 <sup>da</sup> parte).	73
Figura 3.8	Canal de distribución del restaurante.	76
<b>CAPÍTULO 4</b>		
Figura 4.1	Regiones económicas del estado de Puebla.	80
Figura 4.2	Ubicación Geográfica de Huauchinango	81
Figura 4.3	Localización del restaurante los guajes.	83
Figura 4.4	Diagrama de relaciones del restaurante.	85
Figura 4.5	Plano de distribución de áreas.	86
Figura 4.6	Layout restaurante los guajes.	90
Figura 4.7	Seguridad e higiene en las instalaciones.	92
Figura 4.8	Señalamientos del restaurante.	93
Figura 4.9	Diagrama de gantt para el plan de operaciones.	95
Figura 4.10	Diagrama de proceso en la elaboración de platillos a la carta.	99
Figura 4.11	Cursograma analítico para la elaboración de los platillos a la carta.	100
Figura 4.12	Diagrama de proceso de producción del menú del día.	104

Figura 4.13	Cursograma analítico para la elaboración del menú a la carta	105
Figura 4.14	Gráfica de capacidad pronosticada del servicio.	115
Figura 4.15	Existencias del restaurante los guajes.	116

## **CAPÍTULO 5**

Figura 5.1	Organigrama del restaurante los guajes.	119
Figura 5.2	Proceso de reclutamiento para el restaurante los guajes.	125

## **CAPÍTULO 6**

Figura 6.1	Flujo de caja (caso probable).	156
Figura 6.2	Flujo de caja (caso óptimo).	157
Figura 6.3	Flujo de caja (caso pesimista).	158
Figura 6.4	Valor presente neto de los distintos escenarios.	161
Figura 6.5	Comportamiento de la TIR con respecto a las TREMAS.	163

## **CAPÍTULO 7**

Figura 7.1	Sociedades mercantiles en México.	170
Figura 7.2	Constitución de una empresa.	173
Figura 7.3	Diagrama de constitución y apertura general para las empresas.	177

---

---

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad la globalización ha logrado propiciar que las empresas cada vez mas se preocupen por ofrecer nuevos y mejores productos de calidad para brindarlos a un mercado más competitivo en nuestros días, donde los consumidores son cada vez más exigentes, debido a una mayor cantidad de productos que han entrado mediante los tratados comerciales a nivel mundial.

Iniciar un proyecto de negocios puede ser una tarea compleja hasta para empresarios que tienen experiencia en materia de negocios. Llevar a la práctica todos los puntos que intervienen dentro de un proyecto de negocios, requiere de una gran determinación para desarrollar y poner en marcha una nueva empresa o negocio, a razón de los distintos obstáculos que se presentan en su constitución y apertura afrontando todo lo que el negocio requiere para su consolidación.

Es importante señalar que no solo se necesita contar con un capital para invertir en una empresa ya sea nueva o en operaciones, si no que además es necesario contar con una idea clara del negocio al que se va incurrir. Tal hecho pone en evidencia que la creación de una empresa supone estructurar medios humanos, materiales y económicos con la finalidad de la obtener de beneficios.

Las posibilidades de generar un negocio es infinito, ya que existe un sin número de negocios aplicables en la actualidad que van surgiendo a los nuevos estilos de vida de la gente y de las nuevas tecnologías que el mismo ser humano va desarrollando. Tal afirmación conlleva a señalar que el trabajo que se esta presentando se centra particularmente en la formación de una empresa del giro restaurantero dentro de la Sierra Norte del estado de Puebla, ubicado en el municipio de Huauchinango.

---

---

Por tal motivo, la estructura del trabajo de investigación menciona al lector la justificación, los objetivos y la problemática como primer acercamiento del tema, para que en lo posterior se desarrollen siete capítulos y se puntalicen los resultados y conclusiones.

#### CAPÍTULO 1 MARCO TEÓRICO.

Este capítulo presenta las generalidades de los restaurantes desde sus orígenes, ya que esta parte es fundamental para adentrarse al giro del negocio, así como de la participación dentro de la economía del país.

#### CAPÍTULO 2 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO.

Aquí se define el tipo de restaurante que se conformará, así como los elementos y características de los productos o servicios que serán aplicados en el restaurante, iniciando en este capítulo el anteproyecto de negocio.

#### CAPÍTULO 3 ESTUDIO DE MERCADO.

En este apartado se vincula a consumidores, clientes y público a través de la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y problemas de mercado del restaurante propuesto, con la finalidad de generar, refinar y evaluar las medidas de mercadeo, para mejorar la comprensión del proceso del mismo y de la aceptabilidad de los productos y servicios.

#### CAPÍTULO 4 PLAN DE OPERACIONES.

Se puntualizan los criterios de la ubicación y localización del restaurante, así como los procesos de producción de los servicios, recursos materiales y humanos necesarios para alcanzar los objetivos del negocio y las estrategias generales del mismo, al igual que sus componentes en cuanto a infraestructura.

---

---

## CAPÍTULO 5 PLAN DE ORGANIZACIÓN.

Tomando en cuenta que el presente trabajo muestra un anteproyecto de negocios, la estructura de la fuerza laboral se nota desde el número de personas que contará la propuesta, hasta de los medios de selección de personal, así como de los roles que estos ocuparán en el negocio.

## CAPÍTULO 6 PLAN FINANCIERO.

La forma de medir la viabilidad de la propuesta, es considerar la inversión que se necesitará para la puesta en marcha del restaurante, por tal motivo, dentro del anteproyecto de negocios el plan financiero juega un papel muy importante para la toma de decisiones al emprender un negocio, de igual manera, se considera que las fuentes de financiamiento son parte fundamental para el inicio del sistema productivo, aunado a los criterios económicos que mostrarán la factibilidad de su emprendimiento.

## CAPÍTULO 7 FORMA JURÍDICA.

Finalmente, la estructura del negocio puntualiza la forma legal del negocio propuesto, así como la personalidad jurídica que tomará para su constitución y los trámites correspondientes para su apertura, además de la razón social de la empresa, siendo este capítulo donde se engloban los aspectos más importantes de la conformación legal de una empresa de cualquier giro.

---

---

## PROBLEMÁTICA

En la actualidad vemos que surgen cada día nuevos negocios que se enfocan únicamente a vender sus productos o servicios para obtener ingresos económicos sólo para posicionarlos en un mercado dentro de cierta área geográfica, sin importar satisfacer las necesidades de los primeros clientes. Muchos de estos negocios no llegan a trascender y desaparecen por la falta de conocimiento y visión de los aspectos que se deben considerar para iniciar y poner en marcha un negocio.

Uno de los sectores que ha tenido este problema son los restaurantes, recordando que a lo largo y ancho de la República específicamente en la provincia existe una amplia gama de negocios gastronómicos que van desde cenadurías, cafés, comidas rápidas, cocinas económicas, hasta restaurantes de varios tipos. Algunos de estos comercios por lo regular no cuentan con un servicio de calidad por la falta de conocimiento de los gustos y preferencias de la gente y sólo se preocupan en vender y tener más clientes, esto agregándole que se encuentran ubicados en puntos no estratégicos, lo que propicia que varios establecimientos cierren y dejen de ser una fuente productiva en una población.

Con lo anterior, nos damos cuenta que no sólo basta tener una idea o propuesta de negocios prometedora, si no también, es prudente y necesario considerar factores del tipo: económico financiero, de mercado, localización, organización, calidad y planeación para beneficio de los propios dueños, inversionistas o emprendedores que desean crear un proyecto de negocios con grandes expectativas de crecimiento.

Por tal motivo, surge la necesidad de aplicar un plan de negocios enfocado en la preparación y elaboración del servicio de alimentos como herramienta fundamental de trabajo, para evitar caer en los errores que ya se mencionaron y que ayude a evaluar y cumplir las expectativas de los clientes. Con el apoyo de este instrumento de planeación se tendrá una base firme para competir con los establecimientos que se encuentran en operaciones en la localidad.

---

---

## JUSTIFICACIÓN

El hombre siempre ha buscado mejorar su entorno para satisfacer sus necesidades primarias y ha logrado crear su propia tecnología para sus necesidades secundarias, utilizando diferentes herramientas de apoyo para una mejor condición de vida. Tal hecho afirma que el hombre ha tenido que planear sus actividades para mejorar el medio que le rodea, por tanto, se han plasmado varias incógnitas tales como; ¿qué se tiene que hacer? ¿quién lo debe de hacer? y ¿cuándo debe de hacerse? para lograr desarrollar medios de trabajo que le permitan administrar, controlar e implantar. En la actualidad esos medios de trabajo se han traducido en organizaciones o empresas, las cuales han apoyado en gran manera para un desarrollo socioeconómico de una entidad.

Cada vez observamos como surgen empresas de diferentes giros en nuestro país, algunas surgen de un capital familiar que difícilmente llegan a prosperar por falta de planeación y por la falta de estrategia de negocios, ya que nacen de ideas empíricas y en consecuencia tienden a desaparecer aun siendo buenas propuestas de negocio.

Aplicar un plan de negocios para el desarrollo de una empresa en la ciudad de Huauchinango ubicada en la Sierra Norte de Puebla, tiene como beneficios el poder diseñar un modelo de negocio que se aplique a las condiciones de la zona, analizando todos los factores tales como: comportamiento financiero, organizacional, técnico y de mercado, esto con la finalidad de corroborar la viabilidad de la propuesta productiva.

Con lo anterior, desarrollar una estructura de un plan de negocios logrará dar mayor certidumbre en la puesta de una nueva empresa, así como de los mecanismos que intervienen dentro del marco económico y factibilidad, esto para poder guiar a emprendedores y mejorar sus estrategias de negocios, dando como resultado proyectos que prosperen en un futuro y que beneficien a nuestro país, ya que actualmente se necesitan empresas que surjan con ideas frescas y que tengan la capacidad de ofrecer mejores productos y servicios a clientes y mercados que día a día son más complejos.

---

---

## **OBJETIVOS**

### **GENERAL**

El presente trabajo tiene como objeto estructurar y desarrollar un plan de negocios aplicado para una empresa restaurantera en la Sierra Norte Poblana, que permita dar a conocer las características de aplicar dicha herramienta de planeación en el impulso de proyectos productivos que den mayor certidumbre en el desarrollo de nuevas empresas.

### **PARTICULARES**

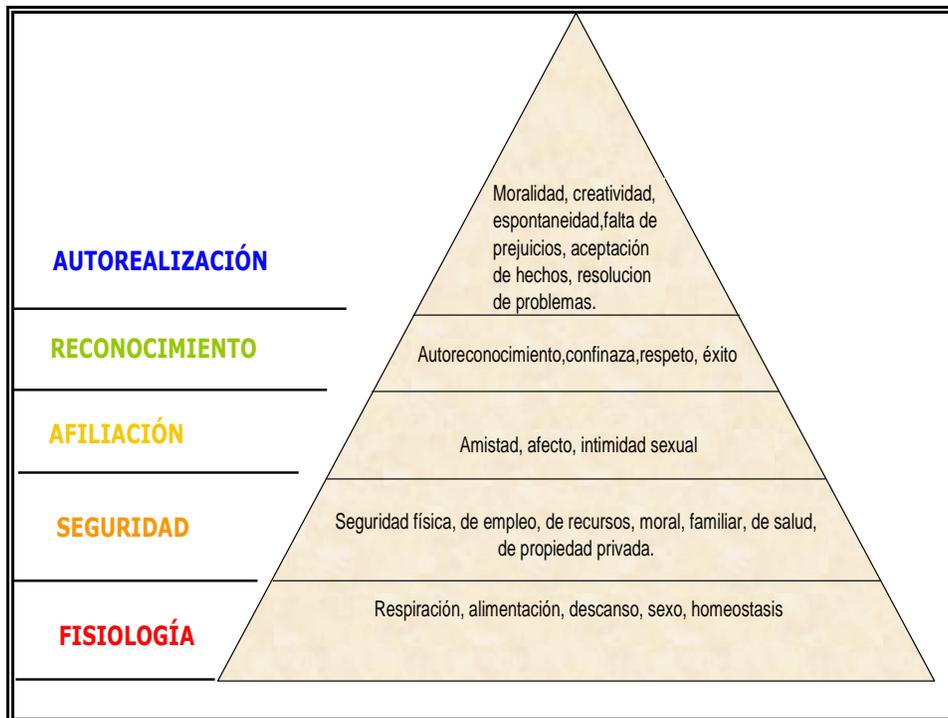
- Dar a conocer los conceptos y características principales de un restaurante, así como la descripción del producto o servicio que tendrá el anteproyecto de negocio propuesto.
- Analizar el entorno socioeconómico de la región para verificar la viabilidad del anteproyecto y llevar a cabo la aplicación correcta del plan de negocio.
- Con base a los resultados obtenidos, aplicar las herramientas de planeación e ingeniería para la puesta en marcha del restaurante.
- Desarrollar un análisis económico que permita vincularse con los demás estudios para comprobar la rentabilidad del proyecto restaurantero.

# CAPÍTULO 1

## MARCO TEÓRICO.

### 1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LOS RESTAURANTES.

El ser humano ha tenido la necesidad de proveerse de alimento durante toda su existencia para poder vivir. Para reforzar esta explicación es importante considerar la teoría de las necesidades expuesta por Abraham Maslow, donde describe las necesidades fisiológicas básicas, en las que, además de respirar, beber, dormir, prevenir enfermedades, liberar desechos corporales y de sexo, el hombre necesita alimentarse, para obtener seguridad, afiliación, reconocimiento y la autorrealización. Con estos principios se muestra que las necesidades básicas son una plataforma para el desarrollo del ser humano como se muestra en la figura 1.1.



**Figura 1.1 Pirámide de necesidades de Abraham Maslow.**

**Fuente: Elaboración propia**

Con base a lo expuesto, Maslow muestra las necesidades fisiológicas como la base de los seres humanos para conseguir bienestar, desarrollo y subsistir en un medio específico.

Es prudente mencionar que desde la llegada de los primeros pobladores el hombre tuvo la necesidad de crear condiciones favorables para su existencia.

La alimentación ha jugado un papel importante dentro del desarrollo e historia del hombre; sin estas necesidades, es imposible crear condiciones que permitan desarrollar el potencial del ser humano, todos necesitamos del aire, el agua, y sin duda de los alimentos para poder sobrevivir. En el siguiente tema se abordará acerca de los inicios de la alimentación y su trascendencia en la actualidad.

### **1.1.1 BREVE HISTORIA DE LOS ALIMENTOS.**

Los historiadores marcan que la humanidad surgió hace más de 400 000 años, durante la época paleolítica. En un inicio los primeros pobladores fueron nómadas (viajaban de un lugar a otro), vivían en cavernas, su primer forma de alimentarse fue la recolección de carne de animales muertos, que por lo regular se encontraban en malas condiciones. El aumento de sus necesidades provocó que el hombre se agrupara para conseguir más alimento con mejor calidad y un mejor sabor. En esa época el alimento escaseaba debido a los grandes problemas climáticos, la recolección de algunos frutos, hojas, tallos, y tubérculos, lo que permitió poder experimentar y conocer otros alimentos; sin duda, los primeros pobladores aprendieron a conocer los alimentos a base de prueba y error, inclusive se enfrentaron a la muerte para poder escoger las carnes de animales, frutos, semillas, vegetales, para alcanzar una cantidad elevada de alimentos no perjudiciales para el hombre.

Cuando el hombre primitivo decide empezar a cazar algunos animales: como roedores, reptiles, insectos, y animales de dimensiones pequeñas se dio cuenta que las condiciones mejoraban, al agruparse tuvo la fuerza suficiente para cazar animales de grandes dimensiones. El mamut por ser un animal de gran tamaño, proporcionaba de alimento a todo un grupo de cazadores, todo se aprovechaba de éste; sus huesos y cuernos eran utilizados para la creación de herramientas de caza, la piel era utilizada para proteger al organismo de los intensos fríos (glaciaciones) que enfrentaban en esa época, la carne

estaba dotada de grandes cantidades de grasa y proteínas, esto ayudo al hombre primitivo a resistir la era glacial.

En el periodo de las glaciaciones el hombre buscó mejores alternativas para mantener una temperatura adecuada en sus cavernas; esta hambre de mejorar sus condiciones de vida lo llevó a descubrir el fuego, una fuente de energía muy importante que le benefició para protegerse y alimentarse de una mejor manera.

Con el perfeccionamiento del manejo del fuego, los primeros pobladores notaron que al cocer los alimentos tenían un mejor sabor y la masticación era más cómoda. En esta época surgen las formas de preparar los alimentos utilizando el fuego que le dio textura y sabor a las carnes, vegetales, granos entre otros alimentos. Hasta este momento todavía el hombre no había creado alternativas que le permitieran crear su propio sustento.

Al paso de la era glacial los beneficios se incrementaron en el ambiente terrenal, la flora y fauna aumentó en grandes proporciones, esto le permitió al hombre salir de las cuevas y construir chozas como hogar o refugio. El tener más alimento llevó al hombre a desarrollar técnicas de recolección y a seleccionar nuevos alimentos.

Con el tiempo, el hombre fue descubriendo y desarrollando mejores formas de alimentarse, las mejores condiciones de encontrar alimento estaban en zonas cercanas al mar, lagos y ríos. Esto lo llevó a no depender únicamente de la caza y la recolección, sino le dio una nueva oportunidad para desarrollar mejores técnicas de sustento como lo fue la pesca y posteriormente la agricultura.

El hombre aprendió a manejar los grandes beneficios que le brindaba la tierra, logrando crear su propio sustento. En un inicio empezó a cultivar, trigo, maíz, arroz, y algunos tubérculos como la papa. Con estos tipos de granos podía alimentar animales vegetarianos.

Al percatarse que estos animales podían ser domesticados y que también servían como ayuda para labores en la agricultura, los encerró dando comienzo a la ganadería.

Estos hechos marcaron el dominio de los recursos que estaban en su entorno, consolidando una vida sedentaria, capaz de ser autosuficiente y no depender de la recolección, la pesca y la caza.

La necesidad de crecer dio paso al manejo de diferentes materiales (arenas, arcillas, piedra, madera, algunos metales), esto con la finalidad de crear herramientas, armas, utensilios para comer y diseñar mejores lugares para habitar.

El intercambio de alimentos y recursos materiales permitió al hombre afiliarse con otros grupos, creando pequeñas comunidades y más tarde llegar a poblar grandes territorios surgiendo las primeras grandes civilizaciones.

### **1.1.2 LOS ALIMENTOS Y LAS GRANDES CIVILIZACIONES.**

Las primeras civilizaciones más importantes que desarrollaron y que aportaron al mundo las nuevas formas de alimentación fueron:

#### **Egipto.**

Los egipcios descubrieron que la masa fermentada al ponerla en hornos, mejoraba el sabor y la textura del pan de esa época dando como resultado la elaboración del **pan fermentado**. Esta civilización mejoró las formas de cultivo del trigo y cebada. Por el gran contenido de calorías de estos cereales y ser de los más baratos, eran utilizados regularmente en épocas de escasez de alimentos.

#### **Grecia.**

La bella Grecia conocida por el cultivo de plantíos de olivo y de viñas, la gran gama de alimentos que poseían era de otras ciudades. Esta cultura se distinguió por la elaboración del **aceite de olivo** y por la **producción de grandiosos vinos**.

#### **Roma.**

Los romanos tenían un gran conocimiento en técnicas de agricultura. Su gran variedad de alimentos eran importados, lo que condujo a los romanos a despreciar la

dieta vegetariana. En sus grandes banquetes, el consumo de carne era eminente, el principal alimento romano fue el **puchero y el grano tostado**. Las grandes luchas con tribus germánicas provocó la caída del Imperio Romano.

### **1.1.3 APORTACIÓN DE OTRAS CIVILIZACIONES.**

Dentro de las más importantes civilizaciones, también destacaron otras ciudades que aportaron al mundo nuevas formas de cocinar y alimentarse, estas fueron:

#### **Israel.**

El tipo de alimento que conformaba su dieta básicamente fueron los vegetales tales como: judías, lentejas, pepinos y cebollas, también algunas hierbas y hortalizas, también destacó el vino como bebida tradicional, este vino era producido en la ciudad de Palestina.

#### **China.**

Su alimento emblemático fue desde épocas antiguas el **arroz**, dentro de su alimentación también lo fue el **mijo**, este grano por ser más resistente que el arroz y el trigo, lo utilizaron cuando hubo sequías y escasez de alimento.

#### **India.**

Se destacó por producir la **caña de azúcar**, por su gran variedad de flora y fauna, y por la gran diversidad de especies de **aves de corral** en el territorio hindú.

El intercambio comercial provocó que las civilizaciones tuvieran una amplia gama de alimentos, aportando un sin número de formas de prepararlos, pero las constantes guerras de conquista que enfrentaron las primeras civilizaciones, impidieron la creación de espacios destinados a cocinar alimentos; el objetivo primordial de cada pueblo era abastecerse de alimentos. Según los historiadores cuentan que los primeros en dedicarse al arte culinario fueron los griegos.

## 1.2 CONCEPTOS BÁSICOS DE LOS RESTAURANTES.

Los restaurantes han tenido un gran desarrollo con el paso de los años. Este tipo de negocio va creciendo y cambiando, a raíz del ritmo de vida de las personas que habitan en grandes ciudades. La tecnología y las nuevas costumbres de las personas han revolucionado los estilos de vida, debido al desarrollo y del potencial humano. Con estos hechos los restaurantes han tenido que mejorar sus productos y servicios para los clientes que cada vez son más exigentes.

Para saber mejor los conceptos que se manejan en la industria de los restaurantes se debe comenzar por dar la definición de lo que representa un restaurante, con la finalidad de dar un panorama más general con respecto a este tipo de negocios.

Se dice que un **“Restaurante” es un lugar en donde se venden comidas y bebidas para consumo, en el mismo lugar ó establecimiento, donde es cobrado el servicio prestado.**

Esta definición aún sigue vigente, pero de acuerdo al punto de vista de Carlos Durón García, el concepto de restaurante ha cambiado, *ahora se considera como una verdadera organización profesional, con recursos técnicos, humanos, materiales y financieros que deben administrarse adecuadamente, valorando la importancia de las actividades de finanzas, producción y mercadotecnia*<sup>1</sup>.

Es común ver que en los restaurantes, el tipo de servicio y precios varía de acuerdo al concepto, platillos, calidad en los servicio, y sobre todo que su éxito se enfoca al excelente trato a los clientes; existen varios tipos de restaurantes que van desde los más modestos que utilizan un sólo menú con comidas no tan elaboradas, hasta los de mejor categoría que utilizan una carta de los platillos y especialidades que brindan a sus comensales.

---

<sup>1</sup> Durón, G. C. (2003). *El restaurante como empresa*. México: Trillas. 16-17pp.

Un restaurante básico funciona con un jefe que tiene a cargo a un grupo de meseros, este recibe por lo regular a los clientes, también supervisa que todo esté en orden, y en algunas ocasiones es la persona que llega a servir. Este tipo de empleado recibe el nombre de Maître.

Estos tipos de establecimientos pueden ofrecer un sin número de ventajas para cada tipo de persona, debido al tipo de actividad que tenga un cliente o una determinada población. Los costos varían a razón del acondicionamiento del lugar, su ubicación y su calidad en el servicio.

### **1.2.1 EL PRIMER RESTAURANTE EN EL MUNDO.**

En ciudades antiguas, las casas donde vivían religiosos (monasterios), entre sus costumbres se encontraba dar alojamiento y proporcionar comida a visitantes de otras ciudades, estos daban una gratificación por el servicio, que ayudaba a mantener en buenas condiciones dichas moradas.

Estos viajeros por lo regular eran personas que se dedicaban la mayor parte a investigar e inventar mejores condiciones de vida, tal motivo representaba una buena oportunidad para viajar a diferentes partes del mundo, con la finalidad de seguir incrementando y aplicando conocimientos de carácter económico, tecnológico, e impulsar más el comercio.

A los lugareños les llamo la atención este tipo de fenómeno que estaba ocurriendo, se percataron del aumento considerable de viajeros, lo que originó que pronto abrieran más establecimientos con servicio de hospedaje y alimentación (posadas), y casas para vender bebidas como vino y cerveza (tabernas).

Alrededor de los años 1600 de la época moderna, se empezó a notar avances en la transportación de personas por vías terrestres y marítimas. Pasando los años 1650 se introdujo por primera vez los carruajes, con estos hechos provocó una mayor demanda de viajeros, dando el auge a posadas y tabernas.

Pero fue en Francia donde se empezó a entender mejor el concepto de los requerimientos de los servicios de hospedaje y alimentación, ya que la comida francesa tenía una cierta influencia romana.

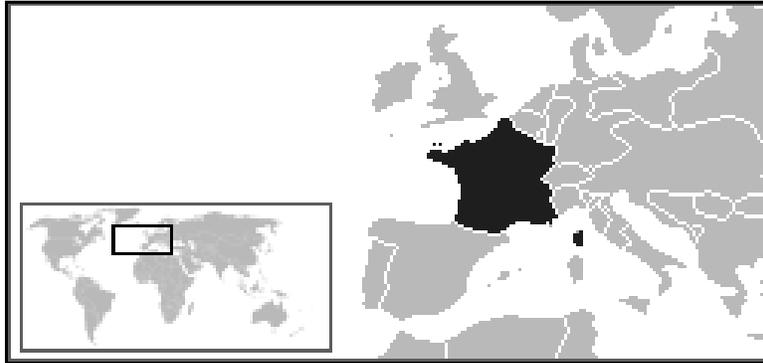


Figura 1.2 Ubicación de Francia en el globo terráqueo.

Fuente: Elaboración propia.

En el año **1765** se creó en París el que se reconoce como “**El Primer Restaurante**”, el cual proporcionaba a las personas luego de un día de trabajo un “**CALDO**” fortificado que tenía como objetivo que éstos recuperaran las energías y fuerzas para seguir trabajando al día siguiente.

Este lugar recibió el nombre de “**BOULANGER**” quien fue el creador de este tipo de establecimiento<sup>2</sup> que estaba únicamente destinado para personas que quisieran degustar de un platillo en particular.

En este negocio servían principalmente, aves muy condimentadas, huevos y consomés. *Boulangier* hizo pintar en la puerta: “*Venid ad me ommis qui stomacho laboratis, ego restaurabo vos*” que significa “Venid a mí los que sufrís del estómago, que yo os restauraré” (Dupré, 1977).<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> *Historia de la industria de servicios de alimentos.* (n.d.). Extraído el 5 de agosto de 2007 desde <http://cocinero.drupal.ijijiji.com>

<sup>3</sup> Morfin H.C. (2006). *Administración de comedor y bar*, (2<sup>da</sup> ed). México: Trillas. 9 p.

Uno de los primeros restaurantes en presentar a los clientes un listado de los productos, y comidas que se ofrecían, fue el restaurante “LA GRA TABERNA DE LONDRES “, este listado formo parte del servicio, ya que su contenido especificaba los tipos de comida que se servían, a éste, hoy se le conoce como MENÚ. Este restaurante se encontraba en la ciudad de Francia.

En los años 1800 se popularizó el comer en estos tipos de establecimientos, cada vez fueron creciendo y llegaron a competir con los primero grandes hoteles.

Tras llegar la época de la restauración Francia se vio envuelta por conflictos con la Iglesia, bajo la influencia posterior de la Revolución Francesa, con todos los problemas que se presentaban, los cocineros tuvieron que salir fuera del país llevándose sus técnicas y formas de cocinar, pero aun así los chefs que se quedaron establecieron sus propios negocios.

Para dar mayor claridad del surgimiento el primer restaurante, la figura 1.3 muestra la cronología del negocio de la hostelería y restauración además de otros sucesos que marcaron el auge de los restaurantes.

A raíz de estos antecedentes Francia fue conocida por su gran desarrollo en el arte culinario, el buen comer formo parte de la cultura francesa que hasta en nuestros días es reconocida a nivel mundial.

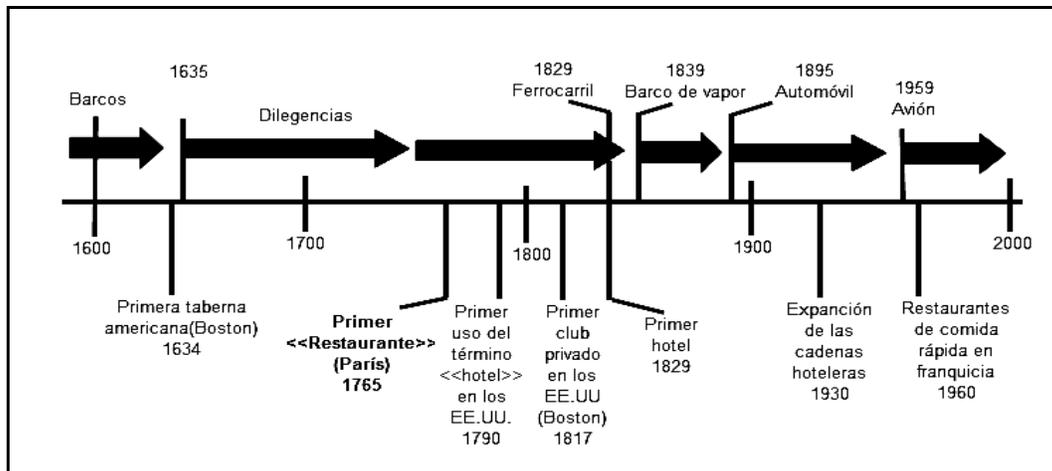


Figura 1.3 Cronología de los hoteles y restaurantes 1600-2000.

Fuente: Manual de la organización y administración de Hoteles y restaurantes.<sup>4</sup>

## 1.2.2 TIPOS DE RESTAURANTES.

Una vez definido lo que es un restaurante, a continuación se mencionan sus tipos y cualidades principales que se distinguen de cada uno, cabe destacar que existe una gran variedad establecimientos dedicados a brindar el servicio de alimento a nivel mundial, estos van de acuerdo a las necesidades de cada tipo de cliente y de cada bolsillo.

Es preciso señalar que para tener un buen comienzo en este tipo de negocios se deben considerar los aspectos fundamentales de este segmento económico, entre los cuales están: tipos, clasificación, categorías así como del impacto que tiene esta industria en la actualidad y de los puntos que sobresalen para implantar este tipo de empresa.

<sup>4</sup> Lunderberg, D.E. (s.f.). *Manual de la Organización y Administración de Hoteles y restaurantes*, (Vol. 1). España: Centrum. 39 p.

TIPOS DE RESTAURANTES	
RESTAURANTE <b>GOURMET</b> O DE ALTA COCINA (SERVICIO COMPLETO)	Manjares delicados. Calidad en la comida. Precio altos.
RESTAURANTE DE <b>ESPECIALIDADES</b>	Variedad en platillos especiales.
RESTAURANTE <b>FAMILIAR</b> (COMIDA RÁPIDA)	Alimentos sencillos. Precios moderados. Confiabilidad a los clientes. Manejado por franquicias.
RESTAURANTE <b>COVENIENTE</b>	Servicio rápido. Precios económicos. Excelente limpieza. Confiabilidad y preferencia
RESTAURANTE <b>TEMÁTICO O ÉTNICO</b>	Gastronomía e imagen de determinada región o país.

**Figura 1.4 Tipos de restaurantes.**

**Fuente:** Elaboración propia con referencia a Morfin H. C. (2006).

La figura 1.4 muestra los tipos de restaurantes así como las características de cada uno de ellos. A continuación se da una breve explicación de cada tipo de restaurante.

### **1.2.2.1 RESTAURANTE GOURMET O DE ALTA COCINA.**

Este tipo de restaurante tiene la característica de tener un menú completo con manjares delicados, siendo elaborados al momento de ordenar, la calidad de la comida y servicio va en razón al precio, que por lo regular son elevados.

#### **1.2.2.2 RESTAURANTE DE ESPECIALIDADES.**

Se ofrece un gran menú donde son elaborados una variedad de platillos especiales que van desde mariscos, pastas, carnes, entre otros; por lo regular el camarero recomienda la especialidad de la casa y el tipo de bebida que puede ser acompañada con los exquisitos platillos.

#### **1.2.2.3 RESTAURANTE FAMILIAR.**

El tipo de comida es sencilla y de rápida preparación, por lo regular existen paquetes ya establecidos para la elección del cliente, el servicio y los precios son moderados dando seguridad o confianza a los clientes. Estos establecimientos son manejados por cadenas o franquicias que tienen un mismo tipo de sistema de organización. Por mencionar algunas marcas de prestigio son: **Mc Donalds, Burger King, KFC, Pizza Hut y Domino's pizza.**

#### **1.2.2.4 RESTAURANTE CONVENIENTE.**

Regularmente el tipo de servicio es muy económico, se caracterizan por tener un servicio rápido y una excelente limpieza, por lo que hace de este tipo de establecimiento confiable y con una gran preferencia ante los clientes.

#### **1.2.2.5 RESTAURANTE TEMÁTICO O ÉTNICO.**

Se caracterizan por ofrecer lo mas distintivo de la gastronomía y cultura de un país en particular. Son considerados de los más populares a nivel mundial. Los casos pueden ser: comida mexicana, francesa, italiana, china, japonesa, entre otras.

### 1.2.3 CLASIFICACIÓN DE LOS RESTAURANTES POR CATEGORÍA.

La siguiente clasificación va enfocada al tipo de instalaciones, servicio, menú, organización, etc. A nivel internacional se consideran estos parámetros para saber las características y el reconocimiento con el que cuenta cada establecimiento.

En la figura 1.5 se muestran los tipos de jerarquías que se contemplan en dicha clasificación, también el parámetro que mide el tipo de categoría, que es representado por un tenedor.

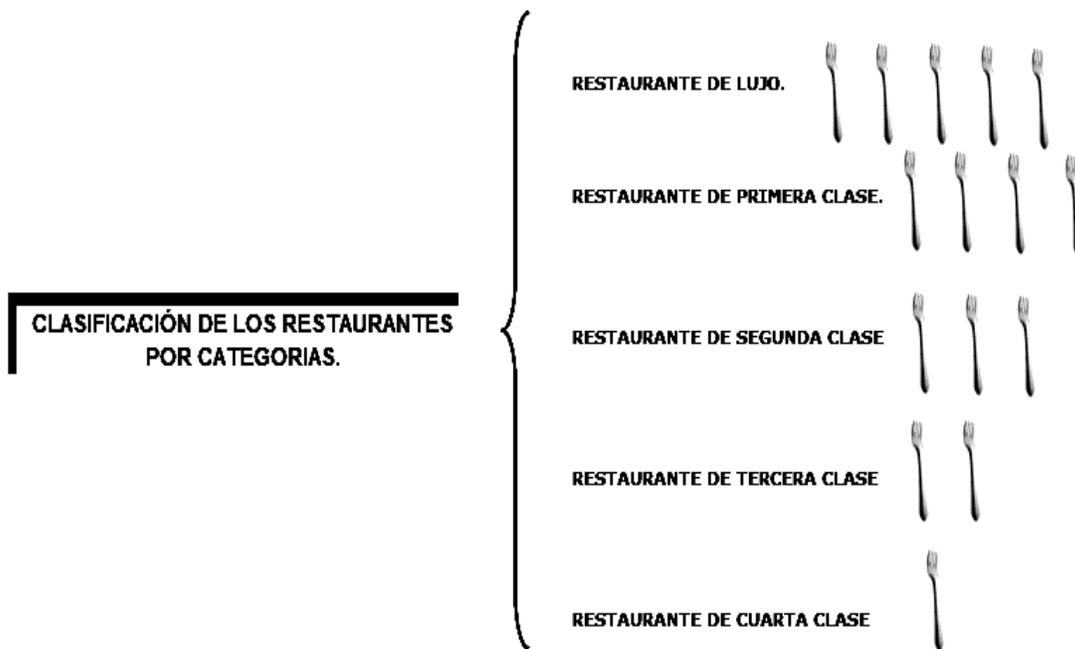


Figura 1.5 Clasificación de los restaurantes por categoría.

Fuente: Elaboración propia con base a Morfin H. C. (2006).

A continuación, en las siguientes tablas se muestran las características de éstos restaurantes.

**Tabla 1.1 Características del restaurante de lujo.**

<b>Características</b>	Es uno de los mas completos y sofisticados en su tipo, por el tipo de servicio y la calidad en sus instalaciones el precio va en razón al establecimiento siendo de los mas caros, su infraestructura proyecta la calidad y la jerarquía que va desde la organización hasta la limpieza en general, cada rincón de este tipo de establecimiento refleja el estricto compromiso que posee para exceder las expectativas de los clientes selectos.
<b>Moviliario y equipo</b>	Guardarropa, decoración de calidad selecta, mobiliario adecuado selecto, lámparas, Candiles, Cuadros, tapicería, loza y plaqué selecto, cristalería selecta, blancos adecuados al lujo, equipo de flameado a la vista del comensal, mesa auxiliar o gueridón, cubre fuentes.
<b>Área de comedor</b>	Entrada para clientes independiente del personal de servicio, vestíbulo o sala de espera con bar, cava, comedor con superficie adecuada a su capacidad con la categoría del establecimiento, aparador especial de productos.
<b>Cocina</b>	Almacén, bodega, cámara fría, refrigerador, oficina, recepción y almacén, mesa caliente, hornos, salamandra o gratinador, parrilla o prusiana, estufas, batería (olla, sartén, cacerolas), tarjas, campana, extractores, armario, lockers para el personal, baños con regadera para el personal.
<b>Instalaciones sanitarias</b>	Servicio de sanitarios independiente para damas y caballeros, agua caliente y fría, mingitorio con sistema de bombeo en el piso, jabonera líquida, sistema de secado de manos con aire caliente, toallas sanitarias, pañuelos faciales perfumados, personal especial para baños.
<b>Condiciones de higiene y seguridad</b>	Salidas de emergencia adicionales, extintores, extintor en manguera de agua, salida de emergencia para el personal de cocina.
<b>Servicios complementarios</b>	Servicio de Buffet frío a la vista en el comedor, servicio telefónico, servicio de valet parking, teléfonos con cabina aislada.
<b>Tipos de menú</b>	Carta de menú acorde con el lugar, carta de vinos.
<b>Sistemas en infraestructura</b>	Sistema de aire acondicionado (central, individual), sistema de calefacción (central, individual), sistema de sonido integral ambiental, sistema de ascensor (si el establecimiento tiene mas de una planta), sistema de sonido integral comercial.
<b>Personal</b>	Personal uniformado, personal capacitado (estudios técnicos), personal con dominio de idioma, <i>sommelier</i> o especialista de vinos, maître, Chef, Chef ejecutivo con grado.

**Fuente: Elaboración propia.**

**Tabla 1.2 Componentes del restaurante de 4 tenedores.**

<b>Características</b>	Este tipo de restaurante es llamado full service (servicio completo).
<b>Moviliario y equipo</b>	Guardarropa, decoración de calidad selecta, mobiliario adecuado selecto, lámparas, Cuadros, loza y plqué selecto, cristalería selecta, blancos adecuados al lujo, equipo de flameado a la vista del comensal, cubre fuentes.
<b>Área de comedor</b>	Entrada para clientes independiente del personal de servicio, comedor con superficie adecuada a su capacidad con la categoría del establecimiento.
<b>Cocina</b>	Almacén, bodega, cámara fría, refrigerador, mesa caliente, hornos, salamandra o gratinador, estufas, batería (olla, sartén, cacerolas), tarjas, campana, armario, lockers para el personal, extractores.
<b>Instalaciones sanitarias</b>	Servicio de sanitarios independiente para damas y caballeros, agua caliente y fría mingitorio con sistema de bombeo en el piso, jabonera líquida, sistema de secado de manos con aire caliente, toallas sanitarias, personal especial de baños.
<b>Condiciones de higiene y seguridad</b>	Salidas de emergencia adicionales, extintores, extintor en manguera de agua, salida de emergencia para el personal de cocina.
<b>Servicios complementarios</b>	Servicio de Buffet frío a la vista en el comedor, servicio telefónico.
<b>Tipos de menú</b>	Carta de menú acorde con el lugar, carta de vinos.
<b>Sistemas en infraestructura</b>	Sistema de aire acondicionado central, sistema de calefacción central, sistema de sonido integral ambiental, sistema de sonido integral comercial.
<b>Personal</b>	Personal uniformado, personal capacitado (estudios técnicos), personal con dominio de idioma, maître, Chef.

**Fuente: Elaboración propia.**

**Tabla 1.3 Restaurante de segunda o de tres tenedores.**

<b>Características</b>	Es conocido como turístico, el tipo de servicio se caracteriza por contemplar no más de 6 tiempos para servir, es decir, puede incluir entremeses, sopas y cremas, verdura, huevos o pastas, especialidades de pescado, especialidades de carne, postres, dulces o helados y frutas.
<b>Moviliario y equipo</b>	Guardarropa, decoración de calidad comercial, mobiliario adecuado comercial, loza y plaqué comercial, cristalería comercial, mantel individual comercial.
<b>Área de comedor</b>	Entrada para clientes independiente del personal de servicio, comedor con superficie adecuada a su capacidad con la categoría del establecimiento.
<b>Cocina</b>	Almacén, bodega, refrigerador, hornos, estufas, batería (olla, sartén, cacerolas), tarjas, campana, armario, extractores, lockers para el personal.
<b>Instalaciones sanitarias</b>	Servicio de sanitarios independiente para damas y caballeros, agua caliente y fría, jabonera líquida, mingitorio normal.
<b>Condiciones de higiene y seguridad</b>	Salidas de emergencia adicionales, extintores, salida de emergencia para el personal de cocina.
<b>Servicios complementarios</b>	Servicio telefónico.
<b>Tipos de menú</b>	Carta de menú acorde con el lugar.
<b>Sistemas en infraestructura</b>	Sistema de aire individual, sistema de calefacción individual.
<b>Personal</b>	Personal uniformado, personal capacitado (estudios técnicos), personal entrenado en la materia.

**Fuente: Elaboración propia.**

**Tabla 1.4 Establecimiento de dos tenedores y de un tenedor.**

**RESTAURANTE DE TERCERA CLASE (2 TENEDORES).**

<b>Características</b>	La característica de este tipo de restaurante es que contará en su menú no más de cuatro tiempos para servir, siendo: entrada, sopas, guisado o especialidades, postre de la casa o fruta.
<b>Moviliario y equipo</b>	Decoración de calidad comercial, mobiliario adecuado comercial, loza y plqué comercial, cristalería comercial, mantel individual comercial.
<b>Área de comedor</b>	Comedor con superficie adecuada a su capacidad con la categoría del establecimiento.
<b>Cocina</b>	Bodega, refrigerador, despensa, hornos, estufas, batería (olla, sartén, cacerolas), tarjas, extractores.
<b>Instalaciones sanitarias</b>	Servicio de sanitarios independiente para damas y caballeros, agua caliente y fría, mingitorio normal.
<b>Condiciones de higiene y seguridad</b>	Extintores.
<b>Servicios complementarios</b>	No cuenta con este tipo de servicio.
<b>Tipos de menú</b>	Carta sencilla con platillos sencillos.
<b>Personal</b>	Personal sin uniforme con buena limpieza.

**RESTAURANTE DE CUARTA CLASE (1 TENEDOR).**

<b>Características</b>	Este tipo de restaurante enfoca sus servicios en tres tiempos que son: sopa, guisado y postre de la casa o fruta.
<b>Moviliario y equipo</b>	Decoración de calidad comercial, mobiliario adecuado comercial, loza y plqué comercial, cristalería comercial, mantel individual comercial.
<b>Área de comedor</b>	Comedor con superficie adecuada a su capacidad con la categoría del establecimiento.
<b>Cocina</b>	Refrigerador, despensa, estufas, batería (olla, sartén, cacerolas), tarjas, armario, extractores.
<b>Instalaciones sanitarias</b>	Servicio de sanitarios independiente para damas y caballeros, agua caliente y fría, mingitorio normal.
<b>Condiciones de higiene y seguridad</b>	Extintores.
<b>Servicios complementarios</b>	Servicio telefónico.
<b>Tipos de menú</b>	Carta sencilla.
<b>Personal</b>	Personal sin uniforme con buena limpieza.

**Fuente: Elaboración propia.**

### 1.3 LA INDUSTRIA RESTAURANtera EN MÉXICO.

Dentro de la economía mexicana destacan 4 sectores productivos que constituyen el producto interno bruto estos son:

- Producción agropecuaria (aguacate, cebollas, carne de res, maíz, frijol, pollo y otros).
- Industria (Automotriz, petroquímica, cemento y construcción, textil, bebidas y alimentos, minería, turismo).
- Energía y recursos naturales (petróleo, electricidad, gas natural, entre otros).
- Servicios (transporte, comercio, almacenamiento, hoteles y **restaurantes**, artes y entretenimiento, salud, educación, la banca y las empresas financieras, telecomunicaciones, la administración pública y defensa).

El sector de los servicio es uno de los mas grandes dentro de la economía de México, los restaurantes están conjuntamente relacionados con la industria y con el turismo. La figura 1.6 muestra una gráfica donde se muestra el porcentaje que representan los restaurantes a nivel nacional en cuanto al PIB.

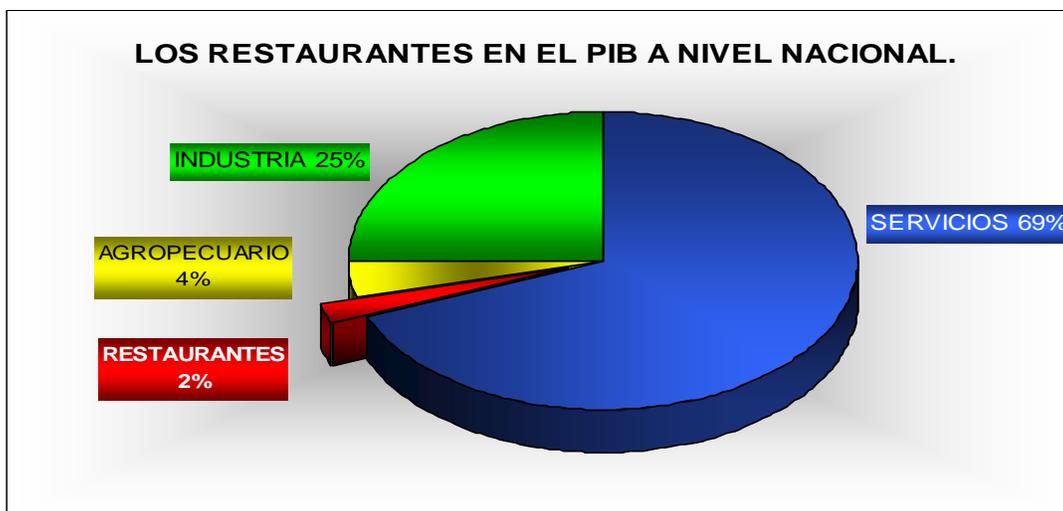


Figura 1.6 Los restaurantes dentro de la economía nacional.

Fuente: Elaboración propia.

En la actualidad la industria restaurantera juega un importante papel dentro de los recursos de nuestro país, este tipo de negocios se ven influenciados por la demografía, economía, ecología, tecnología, política y la sociedad. Estos puntos han marcado el rumbo de los negocios dedicados a ofrecer la preparación de alimentos, y también a los sectores productivos ya mencionados.

A los restaurantes es posible localizarlos a lo largo y ancho del territorio nacional, muchos de los establecimientos se encuentran vinculados con centros deportivos, estadios, centros comerciales, instituciones, empresas, entre otros, principalmente con el sector hotelero.

De acuerdo con la cámara nacional de la industria restaurantera y alimentos condimentados (CANIRAC)<sup>5</sup>, los indicadores del 2006 muestran lo siguiente:

- Valor del Mercado \$ 154,000 millones.
- Número de establecimientos 243,000 establecimientos formales, de los cuales el 96% son PYMES.
- Participación en el PIB Nacional 2%.
- Participación en el PIB Turístico 23%.
- Número de empleos directos 837 mil  
55% Mujeres, 45% Hombres.
- Empleos Indirectos 2.2 millones.

---

<sup>5</sup> *Cámara nacional de la industria de restaurantes y alimentos condimentados.* (n.d.). Extraído el 11 de octubre de 2007 desde <http://www.caniracnacional.com.mx/serv-juri-03.php>

De acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), registra en el segundo trimestre del año 2007 una estabilidad dentro del comercio, restaurantes y hoteles con una cifra del 2.3 % del producto interno bruto a nivel nacional.<sup>6</sup>

La industria restaurantera es un indicador fiel con respecto a la estabilidad económica y social del país. Los sectores que están muy bien relacionados con los restaurantes son la producción agropecuaria, del mar y con las empresas de transformación, que proporcionan mobiliario y equipos de cocina.

Esta industria presenta un constante cambio debido a los nuevos hábitos alimenticios y de consumo. Nuestro país presenta un alto índice de obesidad en la actualidad, los altos consumos de harinas, grasas, refrescos, esta provocando nuevos estilos de vida.

Los productos que tienen la tendencia de mayor consumo son la carne y los cereales, en países altamente poblados en el mundo reflejan hoy en día un incremento considerable. Mientras que México se empieza hablar de un tipo de gastronomía más variada, mezclada por otras culturas, esto es provocado por los altos índices de la migración.

Hoy la industria restaurantera en México emprende una nueva etapa, con respeto a los nuevos hábitos alimenticios, las empresas preocupadas con las nuevas tendencias, están diseñando mejores alternativas en sus menús, es decir se esta implementado nuevas formas de elaborar y preparar alimentos para clientes que padezcan enfermedades relacionadas con la obesidad.

Otro de los problemas que enfrenta la industria de los restaurantes, es la falta de profesionalización de negocios de alimentos, debido a la falta de conocimientos con respecto a los mecanismos empresariales que se necesitan al emprender y poner en marcha un negocio.

---

<sup>6</sup> *Producto interno bruto en México durante el segundo trimestre de 2007.* (n.d.). Extraído el 23 de octubre de 2007, desde [http://www.apartados.hacienda.gob.mx/novedades/espanol/docs/2007/Comunicados/comunicado\\_043\\_2007.pdf](http://www.apartados.hacienda.gob.mx/novedades/espanol/docs/2007/Comunicados/comunicado_043_2007.pdf).

## 1.4 EL PLAN DE NEGOCIOS

Hoy en día las empresas y los pequeños negocios que buscan alcanzar éxito en los negocios, se mantienen al tanto de los nuevos cambios en la economía y los nuevos modos de vida de la sociedad. Estas empresas buscan a toda costa poder ser protagonistas en la aceptación de sus productos y servicios que se ofrecen; en el caso de una nueva empresa o negocio tal afirmación es de vital importancia para el sustento y rentabilidad del mismo y para su crecimiento.

Un proyecto empresarial nace de la visualización de los objetivos que se quieren alcanzar o mejorar, a un determinado tiempo, basados en un diagnóstico de requerimientos o necesidades para un negocio o empresa.

Existen varias definiciones sobre la importancia de utilizar el plan de negocios, para entender este término se tienen las siguientes definiciones:

*Documento de análisis con información ordenada para toma de decisiones sobre llevar a la práctica una idea, iniciativa o proyecto de negocio. Tiene entre sus características ser un documento ejecutivo, demostrativo de un nicho o área de oportunidad, en el que se evidencie la rentabilidad, así como la estrategia a seguir para generar un negocio viable.*<sup>7</sup>

Con otro enfoque, tal como menciona Rafael Alcaraz el plan de negocios lo describe de la siguiente manera:<sup>8</sup>

- *Serie de pasos para la concepción y el desarrollo de un proyecto.*
- *Sistema de planeación para alcanzar metas determinadas.*
- *Colección organizada de información para facilitar la toma de decisiones.*
- *Guía específica para canalizar eficientemente los recursos disponibles.*

---

<sup>7</sup>Plan de negocios. (n.d.). Extraído el 6 de marzo de 2008 desde <http://www.conacyt.gob.mx/Fondos/Sectoriales/ECONOMIA/2006-01/Plan-de-negocios-economia-2006.pdf>.

<sup>8</sup>Alcaraz, R. R. (1998). *El emprendedor del éxito*. (1<sup>ra</sup> ed). México: McGraw Hill.

Otro enfoque es el siguiente concepto:

*Un plan de negocio es un documento-guía de la futura empresa o actual, donde se desarrollan de forma metódica los distintos objetivos, estrategias y medios con los que se cuentan para poner en marcha la empresa con el objetivo de alcanzar el éxito.*<sup>9</sup>

Con las definiciones que se mencionaron se puede llegar a la siguiente:

“Un plan de negocios es un documento escrito que aconseja o no la puesta en marcha de un proyecto empresarial, donde se muestra la metodología que se habrá de llevar para concentrar los análisis de mercado, de finanzas, producción y del factor humano., es la base para determinar la rentabilidad y sustentabilidad de una empresa, considerando aplicarlo al iniciar un negocio, hasta cuando ya se encuentra en operaciones la empresa, para incrementar y mejorar las estrategias de productividad conforme a la demanda, y los mercados cambiantes”.

El plan de negocios también es considerado como una herramienta que permite negociar un financiamiento de tipo monetario para su implantación y aplicación, sujeto a los resultados del mismo., esta negociación se da con ejecutivos de alguna empresa prestadora de capital, o con los socios que formaran la empresa nueva o que ya esta en operaciones.

En resumen, el *plan de negocios* marca el futuro del negocio sujeto a que dirección tomará el nuevo negocio, además del cómo se aplicarán los recursos, y que estrategias se dispondrán para las posibles variantes que se presenten en el camino para su aplicación y su implementación.

El saber la rentabilidad del negocio, permite tomar mejores decisiones en el presente y el futuro, toda empresa que arroja un proyecto de esta naturaleza siempre contempla un margen de riesgo, pero cuando es posible saber su cuantificación y de los criterios

---

<sup>9</sup>Curso de creación de empresas. (n.d.). Extraído el 2 de febrero de 2008 desde <http://www.virtuacursos.com/em/empl.htm>.

generales del negocio, maximiza posibilidades de alcanzar el éxito a corto, mediano y a largo plazo.

Un plan de negocios se puede agruparse en tres partes:<sup>10</sup>

**1.- Resumido.** Esta forma enmarca el contenido del proyecto de manera concreta donde se explica de manera muy específica los recursos que se necesitaran para el negocio. Es muy utilizado para hacer negociaciones que puedan ofrecer un financiamiento. Se constituye de diez páginas como máximo.

**2.- Completo.** Esta forma permite buscar inversionistas que puedan aportar cantidades significativas de capital para el negocio, este tipo de plan da prioridad al mercado y al análisis financiero.

**3.- Operativo.** Este plan se encuentra dirigido a negocios que son más complejos o que su crecimiento va con rapidez, y además requieren de una revisión periódica de sus operaciones, estos lapsos pueden ser variables considerados de tres a cinco años. Su constitución es de cincuenta hojas como máximo.

#### **1.4.1 BENEFICIOS DE UN PLAN DE NEGOCIOS.**

Los beneficios en la aplicación de un plan de negocios, son altamente significativos, debido a que se incrementa con facilidad el éxito para decidir la factibilidad de implantación de un negocio.

Uno de los beneficios más importantes es mostrar el escenario de poner un negocio, pero de manera más específica los beneficios de utilizar un plan de negocios son como se muestran a continuación:

---

<sup>10</sup> *Plan de negocios: estrategia inteligente.* (n.d.). Extraído el 6 de marzo de 2008 desde <http://innovacion.cicese.mx/PlanNegocio/PlandeNegocios.pdf>

- Define a detalle los productos o servicios que serán comercializados.
- Permite detectar errores no apreciados en la idea inicial.
- Ayuda a tener una buena planeación de todas las áreas de la organización.
- Permite saber la dirección y el rumbo del negocio.
- Permite conocer el mercado, el escenario financiero, y la estructura de negocio.
- Demuestra la viabilidad del proyecto de negocio para su éxito.
- Analiza en que tiempo se empieza a generar ingresos.
- Se conoce la infraestructura de la empresa o negocio, así como del factor humano.
- Atrae inversionistas interesados en el ramo de aplicación.
- Ayuda a tener un mejor control en cuanto al crecimiento del negocio, estimado en un plazo determinado.
- Propicia un entorno de negociación financiero con posibles socios e instituciones.

Estas ventajas permiten al emprendedor motivarse y tomar decisiones acertadas en la aventura de crear su negocio, con la ayuda de un plan de negocios.

#### **1.4.2 EL PLAN DE NEGOCIOS EN LA INDUSTRIA RESTAURANTERA.**

La industria restaurantera juega un papel fundamental dentro del ámbito de los negocios, su crecimiento y su desarrollo sigue latente en nuestros días. En la actualidad, todo negocio tiene como propósito lograr un crecimiento interno para brindar servicios de mejor calidad a un mercado que cada vez es más exigente, como toda unidad productiva los restaurantes esperan a gran escala ser actores dentro de la competencia mundial.

Muchos empresarios del giro esperan lograr estos objetivos, pero sólo algunos llegan clarificar tales metas. Los restaurantes que hoy se inician deben de considerar el plan de negocios como una herramienta sólida que permite saber el rumbo factible, en un ámbito económico, financiero, de producción y de recurso para alcanzar el éxito en este tipo de negocio. Hay pocos que se atreven a utilizar esta herramienta de viabilidad, los motivos son por cuestión gusto, ya que se puede pensar que resultar muy complejo su elaboración, por la falta de conocimiento en la materia o simplemente no se piensa que es una prioridad.

Las grandes organizaciones de renombre aplican esta herramienta no sólo para la creación de otras sucursales, también son constantemente aplicadas dentro de las mismas, para mejorar sus áreas de producción, mercadotecnia, finanzas, recursos humanos entre otras.

Como ya se analizó, el plan de negocios permite varias ventajas en su aplicación, en el caso de un restaurante no es la excepción, todo restaurante por pequeño que parezca tiene la oportunidad de crecer a un ritmo que le permita llevar a la práctica todos los beneficios de usar esta herramienta de viabilidad.

Por mencionar otras razones que refuerzan la idea de aplicar un plan de negocios en un restaurante, tal como lo menciona Carlos Durón García son:<sup>11</sup>

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

---

<sup>11</sup> Durón, G. C. (2003). *El restaurante como empresa*. México: Trillas. 24 p.

Con lo anterior, se entiende que un plan de negocios propicia un control a nivel general de todas las actividades que se realizan en la formación de una empresa, la expansión y mejora de una empresa ya existente, y la optimización de áreas a nivel interno de una empresa.

En los siguientes capítulos se establece un plan de negocios aplicado para una empresa restaurantera, el cual dará un mejor panorama de cómo se debe aplicar dicha herramienta y sus diversas características dentro de este sector empresarial.

## **CAPÍTULO 2**

### **DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO.**

#### **2.1 RESUMEN EJECUTIVO DEL PROYECTO.**

El restaurante LOS GUAJES tiene como misión ofrecer a nuestro consumidor productos y servicios de calidad a un precio cómodo para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, a través de estrategias inteligentes y procesos eficientes que permitan posicionar al restaurante en mercado además de brindar una gran variedad de platillos elaborados con productos que fácilmente se pueden encontrar en la región de Huauchinango, además seleccionar las materias primas de calidad para la elaboración y preparación de alimentos y bebidas.

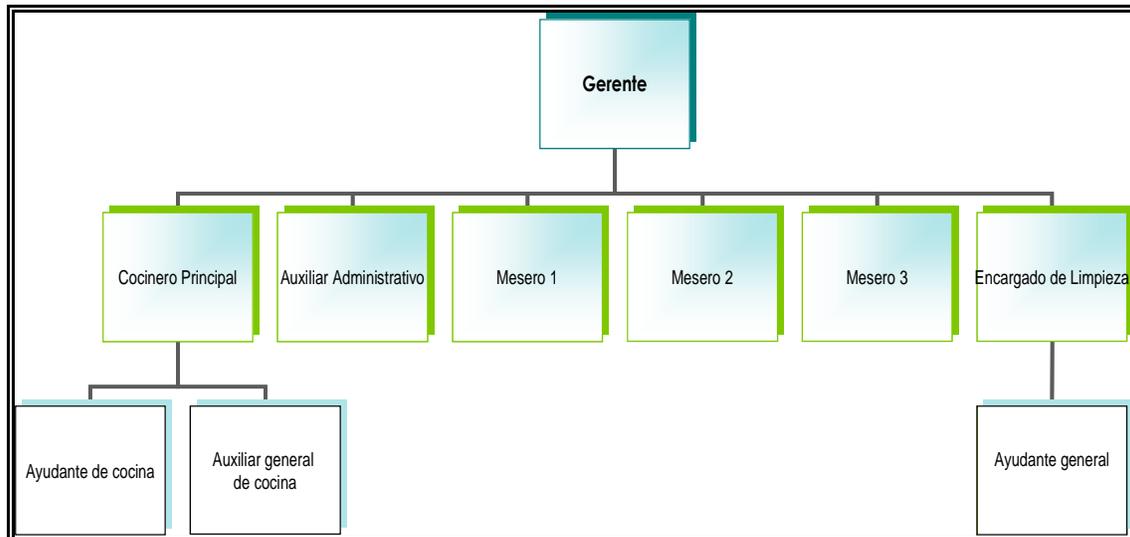
Este establecimiento proveerá el servicio de la preparación de alimentos y bebidas, de comida mexicana, de la región y otros platillos elaborados con materias primas que se producen en la población.

El restaurante tendrá la categoría de 3 tenedores denominado como tipo turístico, con servicio tipo americano, contando con un menú de cinco tiempos, que son: entremés o entrada, sopas y cremas, verduras, ensaladas, platos fuertes y postres. El personal de servicio estará uniformado con un traje típico de la región el cual distinguirá un nuevo concepto en propia ciudad.

Por medio del estudio de mercado se determinó que se situará en la parte céntrica de la ciudad en la calle Leona Vicario esquina con Francisco Cravioto, en un área que mide 28.24 mts de ancho por 36.56 mts de largo, dando como resultado un área aproximada de 1000 mts cuadrados; lo que permite tener una ubicación de fácil acceso y con gran afluencia de posibles clientes.

## CAPÍTULO 2 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

El restaurante LOS GUAJES será constituido como persona moral con dos inversionistas directos, con personalidad jurídica de sociedad anónima de capital variable (S.A de C.V.). Contará con el siguiente organigrama:



Dentro de los escenarios de estudio, será aplicado el caso probable, como panorama discreto en la apertura del negocio, por lo que para iniciar sus operaciones, la empresa requerirá de una inversión inicial de \$1,158,516 de los cuales \$926,813 que serán aportados por los socios del restaurante y \$231,703 será aportado mediante el financiamiento a empresas nuevas, destinado este recurso para capital de trabajo.

El precio del menú será de 48 pesos y se tiene planeado aplicarlo todos los días, con respecto a los precios de la carta, estos serán variados de acuerdo al tipo de platillo, tendrán un rango de precio de \$10 a \$95 pesos y el promedio de consumo se estima que será de 87 pesos respectivamente.

Los ingresos que se esperan en promedio para los 10 años, serán de \$293,853.00 teniendo una TIR de 18%, derivado de un rendimiento mínimo del 15% exigido por el proyecto, con un VPN de \$158,057.46 en el periodo de operaciones.

El resumen del estado financiero se muestra en el siguiente flujo de caja:

RESTAURANTE "LOS GUAJES"												
FLUJO DE CAJA: CASO PROBABLE												
1 DE ENERO DE 2009 AL 31 DE DICIEMBRE 2018												
No.	CONCEPTO	OPERACIONES										
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	INVERSIONES											
	Mobiliario y equipo	\$476,537	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Mano de obra civil	\$681,979	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	INVERSION INICIAL	\$1,158,516	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	APORTE DE CAPITAL											
	Aporte propio 80 %	\$926,813	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Préstamo 20%	\$231,703	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Tasa de interes del prestamo (7.5%).		\$17,378	\$11,999	\$6,216							
	Pago a principal.		\$71,721	\$77,100	\$82,882							
	Deuda despues del pago	\$231,703	\$159,982	\$82,882	\$0							
3	VENTAS											
	Ventas Producto 1		921	935	949	963	978	993	1,007	1,022	1,038	1,053
	Ventas Producto 2		850	863	876	889	903	916	930	944	958	972
	Precio del producto 1		\$48.00	\$48.00	\$48.00	\$48.00	\$48.00	\$48.00	\$48.00	\$48.00	\$48.00	\$48.00
	Precio del producto 2		\$87.00	\$87.00	\$87.00	\$87.00	\$87.00	\$87.00	\$87.00	\$87.00	\$87.00	\$87.00
4	INGRESO TOTAL		\$1,418,517	\$1,439,795	\$1,461,392	\$1,483,313	\$1,505,562	\$1,528,146	\$1,551,068	\$1,574,334	\$1,597,949	\$1,621,918
	C. VARIABLES											
	Costos de Materias primas.		\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000
	Costos de Mano de obra directa.		\$726,264	\$726,264	\$726,264	\$726,264	\$726,264	\$726,264	\$726,264	\$726,264	\$726,264	\$726,264
	C. FIJOS											
	Costos de Mano de obra indirecta.		\$114,000	\$114,000	\$114,000	\$114,000	\$114,000	\$114,000	\$114,000	\$114,000	\$114,000	\$114,000
	Costos de Administración.		\$83,400	\$83,400	\$83,400	\$83,400	\$83,400	\$83,400	\$83,400	\$83,400	\$83,400	\$83,400
	Costos de Mercadotecnia.		\$32,000	\$32,000	\$32,000	\$32,000	\$32,000	\$32,000	\$32,000	\$32,000	\$32,000	\$32,000
5	TOTAL DE EGRESOS		\$1,015,664	\$1,015,664	\$1,015,664	\$1,015,664	\$1,015,664	\$1,015,664	\$1,015,664	\$1,015,664	\$1,015,664	\$1,015,664
	Utilidad antes de impuestos.		\$402,853	\$424,131	\$445,728	\$467,649	\$489,898	\$512,482	\$535,404	\$558,670	\$582,285	\$606,254
	Depreciación		\$47,654	\$47,654	\$47,654	\$47,654	\$47,654	\$47,654	\$47,654	\$47,654	\$47,654	\$47,654
	Capital gravable.		\$355,200	\$376,477	\$398,074	\$419,995	\$442,245	\$464,828	\$487,750	\$511,016	\$534,631	\$558,601
	Impuestos (40%).		-\$142,080	-\$150,591	-\$159,230	-\$167,998	-\$176,898	-\$185,931	-\$195,100	-\$204,407	-\$213,853	-\$223,440
	Efectivo despues de impuestos		\$260,773	\$273,540	\$286,498	\$299,651	\$313,001	\$326,551	\$340,304	\$354,264	\$368,433	\$382,814
	Amortización del prestamo		\$89,098.60	\$89,098.60	\$89,098.60							
6	FLUJO DE CAJA	-\$1,158,516	\$171,675	\$184,441	\$197,400	\$299,651	\$313,001	\$326,551	\$340,304	\$354,264	\$368,433	\$382,814
	TASA DE INTERES ANUAL DEL PRESTAMO		7.50%									
	INFLACIÓN PROMEDIO 1997-2008		7.31%									
	TASA DE RECUPERACIÓN MÍNIMA ATRACTIVA (TREMA)		15%									
						VPN	\$159,057.46					
						TIR	18%					

## **2.2 PRODUCTO Y SERVICIO.**

El presente trabajo muestra un plan de negocios que será aplicado en la creación del restaurante típico mexicano que llevará por nombre “**LOS GUAJES**”, dentro del mismo se tiene establecido cumplir con la meta de crecimiento a nivel financiero, lo que se considera alcanzar un alto índice de utilidades, brindando servicios de calidad que excedan las expectativas de los comensales conforme a la optimización y vinculación de los recursos que intervienen en el negocio tales como: instalaciones, producto, precio, calidad, atención al cliente, administración, materias primas entre otras.

El restaurante **LOS GUAJES** será una empresa restaurantera que se ubicará en el sector empresarial de servicios, dedicado primordialmente en la atención del cliente y proporcionando platillos de calidad para sus comensales.

De acuerdo con la clasificación que hace el INEGI en los censos económicos del 2004, los restaurantes se encuentran en el subsector 722 servicios de preparación de alimentos y bebidas, especificado en la rama 7221 restaurantes con servicio de meseros. Los restaurantes participan con el 2.2% del PIB nacional y contribuye con el 23% del PIB turístico, dando empleo directo a más de 850 mil personas y apoyando 2.2 millones de empleos indirectos. Y se constituye como uno de los últimos eslabones en la cadena productiva industrial y comercial, demandante de insumos de muchos otros sectores productivos, impactando en 63 de 80 ramas productivas de acuerdo a la CANIRAC.<sup>12</sup>

La empresa se encuentra clasificada con base a la estratificación de número de empleados, donde el tamaño de la empresa se establece como microempresa, teniendo un máximo de 10 elementos de trabajo.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> *Cámara nacional de la industria de restaurantes y alimentos condimentados.* (n.d.). Extraído el 11 de octubre de 2007 desde <http://www.caniracnacional.com.mx/serv-juri-03.php>

<sup>13</sup> *Secretaría de Economía,* (2002, 30 de diciembre). *Ley pyme.* Extraído el 29 de enero de 2008 desde <http://www.cipi.gob.mx/Docs/Informaciondeprog/LEYCOMPETPYME.pdf>

El restaurante **LOS GUAJES** se ubicará en la ciudad de Huauchinango Puebla, considerado como uno de los municipios principales con mayor crecimiento económico, con una infraestructura de comunicaciones y posición geográfica privilegiada, permitiendo una mayor afluencia de visitantes que se cautivaran con las bellezas naturales de dicho municipio.

**LOS GUAJES** será un restaurante que proveerá el servicio de la preparación de alimentos y bebidas, de comida mexicana de la región y otros platillos elaborados con materias primas que se producen en la población.

El establecimiento contará con un ambiente 100% mexicano de la región de Huauchinango, el cual tendrá un espacio que fomente los aspectos culturales más importantes de la ciudad, tales como: música regional, artesanías, tradiciones y costumbres.

El restaurante será clasificado como de 3 tenedores, conocido comúnmente como tipo turístico, con servicio tipo americano, contando con un menú de cinco tiempos, que son: entremés o entrada, sopas y cremas, verduras, ensaladas, platos fuertes y postres. El personal de servicio estará uniformado con un traje típico de la región el cual distinguirá un nuevo concepto en la propia ciudad.

En cuanto a infraestructura el negocio tendrá las siguientes características en base a la información de la clasificación de restaurantes tal como que se observa en el cuadro 2.1.

**Tabla 2.1 Características generales del negocio.**

<b>AREAS</b>	<b>CARACTERISTICAS</b>
<b>Mobiliario y equipo.</b>	Guardarropa, decoración de calidad comercial de estilo mexicano, mobiliario adecuado comercial mexicano, loza y plqué comercial, cristalería comercial, mantel individual comercial.
<b>Área de comedor.</b>	Entrada para clientes independiente del personal de servicio, comedor con superficie adecuada a su capacidad con la categoría del establecimiento.
<b>Cocina.</b>	Almacén, bodega, refrigerador, hornos, estufas, batería (olla, sartén, cacerolas), tarjas, campana, armario, extractores, lockers para el personal.
<b>Instalaciones sanitarias.</b>	Servicio de sanitarios independiente para damas y caballeros, agua caliente y fría, jabonera líquida, mingitorio normal.
<b>Condiciones de higiene y seguridad.</b>	Salidas de emergencia adicionales, extintores, salida de emergencia para el personal de cocina.
<b>Servicios complementarios.</b>	Servicio telefónico.
<b>Tipos de menú.</b>	Carta de menú acorde con el lugar.
<b>Personal.</b>	Personal uniformado, personal capacitado (estudios técnicos), personal entrenado en la materia.

Fuente: Elaboración propia.

En el restaurante LOS GUAJES tiene establecido brindar una gran variedad de platillos elaborados con productos que fácilmente se pueden encontrar en la región de Huauchinango, además seleccionar las materias primas de calidad para la elaboración y preparación de alimentos y bebidas.

Con la afirmación antes mencionada se tiene establecido ofrecer dos tipos de menús a los comensales los cuales son: *Menú del día* y *menú a la carta*.

Es importante mencionar que el menú del día tiene la característica de ser popular y es más sencillo controlar y se evita el desperdiciar alimentos. Con respecto al menú a la carta tiene la característica de presentar un listado ordenado y agrupado por el tipo de los

platillos que se ofrecen con sus respectivos precios, este se puede ir alternando cada día respetando los gustos de los comensales.

La razón de utilizar estos tipos de menús es pensando en los clientes, los cuales podrán seleccionar las opción de que más les satisfaga.

A continuación se presentan los tipos de alimentos mexicanos que serán ofrecidos a los clientes de la ciudad de Huachinango en forma de menú del día y platillos a la carta.

### ***MENÚ DEL DÍA***

- Consomé de Pollo o Crema.
- Arroz o Sopa del día.
- Plato fuerte del día.
- Postre.
- Agua fresca de temporada

### ***PLATILLOS A LA CARTA***

#### *Entradas:*

- Ensalada de manzana
- Entremés ranchero

- Ensalada mestiza
- Ensalada de verduras
- Ensalada de calabacitas

#### *Sopas:*

- Crema de elote
- Crema poblana
- Crema de frijoles
- Caldo tlalpeño
- Consomé ranchero
- Sopa azteca
- Sopa de codito tradicional

#### *Antojitos mexicanos:*

- Sopes
- Flautas
- Enchiladas
- Tacos dorados
- Chalupas
- Mejórales
- Quesadillas surtidas
- Pozole

#### *Ensaladas:*

- Ensalada de pollo
- Ensalada de maíz
- Ensalada de papas

*Platillos poblanos:*

- Pollo en mole poblano
- Tinga Poblana
- Empanadas poblanas
- Enchiladas poblanas
- Chicharrón a la poblana
- Mixiote poblano

*Truchas:*

- Trucha al mojo de ajo
- Trucha a la mexicana
- Trucha asada
- Trucha con perejil

*Carnes:*

- Arrachera
- Tampiqueña
- Brochetas de filete o pollo
- Milanesa filete o pollo
- Puntas de arrachera a la cerveza

*Paquetes infantiles:*

- Paquete 1.
- Paquete 2.

*Para la noche:*

- Merienda
- Cena sencilla.
- Cena a la mexicana
- Cena ranchera

*Postres:*

- Cóctel de frutas
- Variedad de pasteles
- Dulce de capulín
- Plátanos con crema
- Gelatina
- Variedad de helados
- Churros

*Bebidas calientes:*

- Café de olla
- Café con leche
- Variedad de tés
- Atole de arroz con leche
- Atole de chocolate

*Bebidas frías:*

- Refrescos
- Agua mineral
- Agua embotellada
- Vaso de agua fresca
- Jarra de agua fresca
- Limonada
- Naranjada
- Cervezas

El restaurante LOS GUAJES, tendrá un servicio de tipo americano, ya que este es el más utilizado, dicho servicio tiene la característica de servir los platillos desde la cocina hasta el área de comedor donde se encuentra el comensal. Los platillos se sirven del lado izquierdo del comensal y se retiran por lado derecho, las bebidas se colocan del lado derecho del comensal.

En la figura 2.1 se muestra a nivel general la forma de operar del servicio al cliente, que va desde la llegada del comensal hasta su retiro del establecimiento, tal como se explica a continuación.

### **2.2.1 ATENCIÓN AL CLIENTE O COMENSAL.**

La forma de atender al cliente representa una oportunidad fuerte para poder tener una mejor demanda con el producto y servicio del negocio. El cliente es la unidad económica que permite el sustento de un negocio. El restaurante propuesto tiene la siguiente secuencia de atención para el servicio de alimentos y bebidas.

#### **1.- Recibir al comensal y dirigirlo al área de comedor.**

El recibimiento del comensal permite un primer contacto con el restaurante y tener un cliente potencial, por lo que es de vital importancia el trato amable y dejar en evidencia la calidad en el servicio. En esta primera etapa el personal sugiere los platillos de mayor relevancia, además se invita al comensal pasar a ver la muestra cultural del día.

#### **2.- Asignar área o mesa.**

Es fundamental que en un restaurante que el cliente se sienta de lo más cómodo a la hora de tomar sus alimentos, por lo que el comensal es libre de elegir la mesa o área que más le agrade para tal fin. El mesero puede sugerir la mesa o área en la que puede estar el comensal respetando su libre elección, esto permite que tener un mejor servicio de atención, lo que proyecta el profesionalismo del personal del restaurante.

**5.- Poner cubiertos y utensilios.**

Una vez que el comensal tomó su lugar, se ponen todos utensilios para la degustación de los platillos, es de suma importancia cuidar este punto, puesto que el comensal puede incomodarse si esta operación no se hace con cuidado; cada detalle es observado por parte de los clientes, lo que implica tener un alto grado de profesionalismo en todas las operaciones del servicio.

**6.-Entregar la carta o menú del día.**

Se entrega la carta de platillos y el menú del día al comensal, para su elección de los alimentos que serán consumidos, al mismo tiempo se logra proyectar la variedad de platillos que brinda el restaurante.

**7.- El entremés.**

Recibir al comensal con un plato de entrada o entremés al comensal, permite al cliente sentirse a gusto desde su llegada a la mesa, es importante señalar que esta práctica permite al comensal tener una primera degustación, permitiendo ser atendido con calidad al comienzo del servicio.

**8.- Seguir los tiempos del servicio en cada platillo.**

Como ya se mencionó, el establecimiento tendrá 5 tiempos para servir los platillos al comensal (entrada, sopas o arroz, bebidas, plato fuerte, postre), respetando los tiempos entre cada plato, posteriormente, se retirarán los platos usados en lapsos oportunos evitando la acumulación de estos. El procedimiento anterior se seguirá bajo un ritmo dinámico y controlado por parte del mesero.

**9.- Antes de Terminar con el servicio.**

En esta faceta, el mesero hace un último ofrecimiento de algún platillo adicional que requiera el comensal, si su respuesta es favorable se continúa con el servicio normal, de lo contrario se procede a realizar del cobro del servicio con debida prudencia.

**10.- A la hora de la cuenta.**

El mesero debe mantenerse al pendiente del comensal a la hora que solicite la terminación del servicio y que se le haga un listado de lo consumido (cuenta). El mesero preguntará si requiere un comprobante de consumo, si la respuesta es afirmativa, se le hace saber al área de cobro; el mesero le proporciona al comensal, lo consumido y el costo del servicio; se le informa las formas de pago que puede realizar el cliente.

Cabe mencionar que las formas de pago que manejará el restaurante propuesto serán en efectivo y por tarjeta de débito.

El servicio termina una vez que se hace el pago total de lo consumido.

**11.- Comunicación con caja.**

En el área de cobro el mesero informará que se ha hecho la terminación del servicio normal, que por tanto se requiere el total de lo consumido y su costo total para promocionárselo al comensal, además si se requiere comprobante de consumo.

**12.- Pago del servicio.**

El comensal paga el servicio, ya sea en efectivo o con tarjeta de debito, por lo que una vez realizado esta acción se considera por terminado el servicio.

**13.- Finalización del servicio.**

El personal en cobro le entrega su nota de consumo y posteriormente se obsequia al comensal un tríptico de información para que visite la muestra cultural. Finalmente se despide al comensal.

En el siguiente cuadro se muestra lo ya explicado para tener un panorama más general.

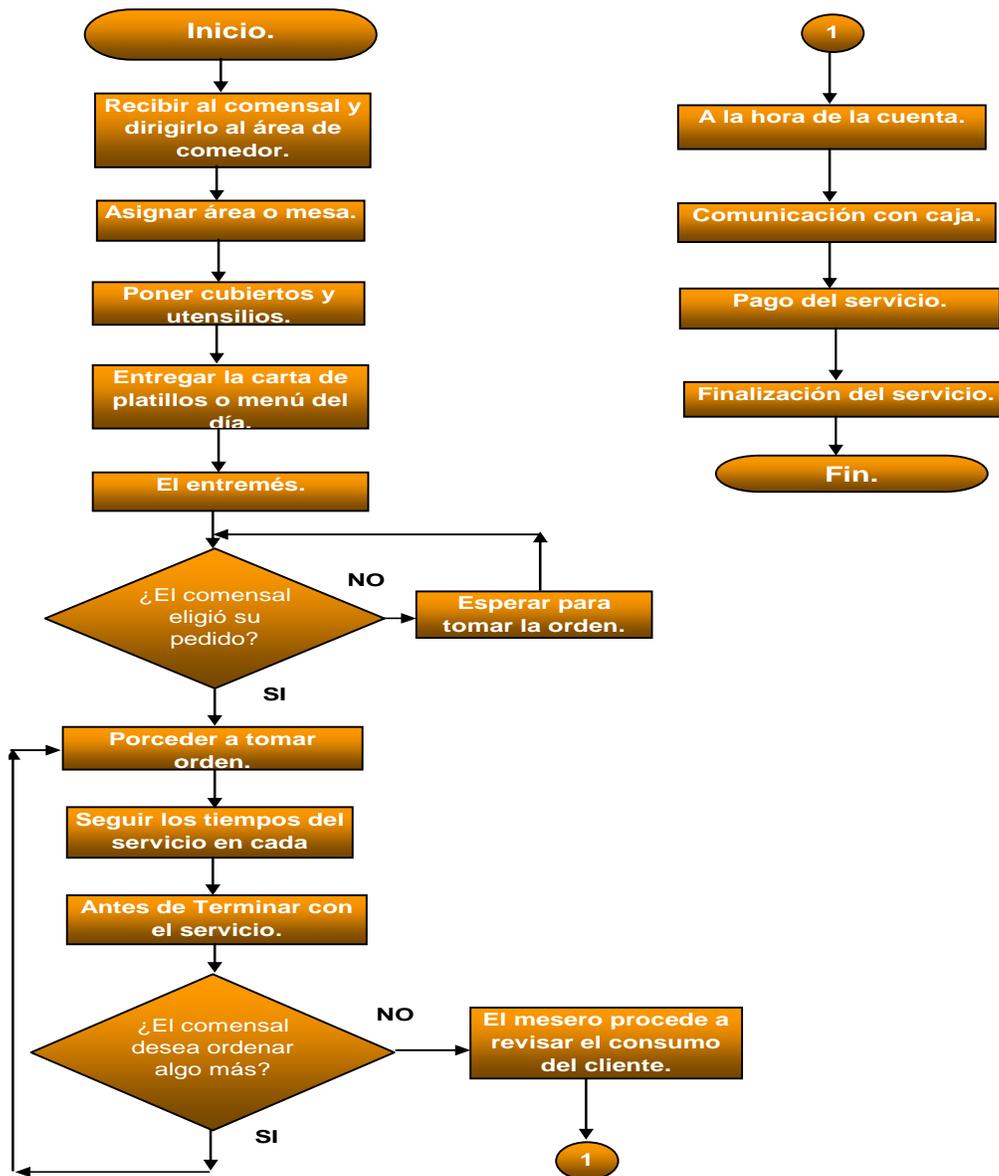


Figura 2.1 Proceso del servicio.

Fuente: Elaboración propia.

### 2.3 JUSTIFICACIÓN DEL RESTAURANTE “LOS GUAJES”.

El “guaje” también se llama tecomate, por su funcionalidad, ha pasado a la historia como uno de los objetos más versátiles de las culturas indígenas de nuestro país. Sus formas y tamaños son amplios y muy variados.

Al guaje se le pueden dar muchos usos, es muy utilizado en la artesanía mexicana para crear ingeniosas piezas que elaboran manos mexicanas, siempre con mucho color y creatividad.

El símbolo para este restaurante de comida típica mexicana establecido en la ciudad de Huauchinango, dentro del estado de Puebla, tiene la siguiente estructura de comercialización, para dar a conocer lo que ofrece a los clientes de la ciudad, siendo una propuesta original que toma por nombre a un utensilio usado por los grupos indígenas de la región, con lo cual convierten de *un guaje* una artesanía muy vistosa y apreciado por propios expertos. Tal utensilio llevará este tipo de restaurante y que será utilizado como una forma de vida de los integrantes de la empresa.

A continuación se presenta logotipo del restaurante, éste se encuentra formado por *dos guajes típicos* que son utilizados como recipientes tradicionales de la cultura indígena de nuestro país, éstos guajes tienen gravada *una flor*, que es el símbolo más importante de la ciudad, tal como lo es la celebración de la feria de la flores; como último detalle, tiene *dos listones de color verde y rojo*, aludiendo a la cocina mexicana, teniendo un toque nacionalista lo que proyecta una empresa nueva 100% mexicana a los pobladores.

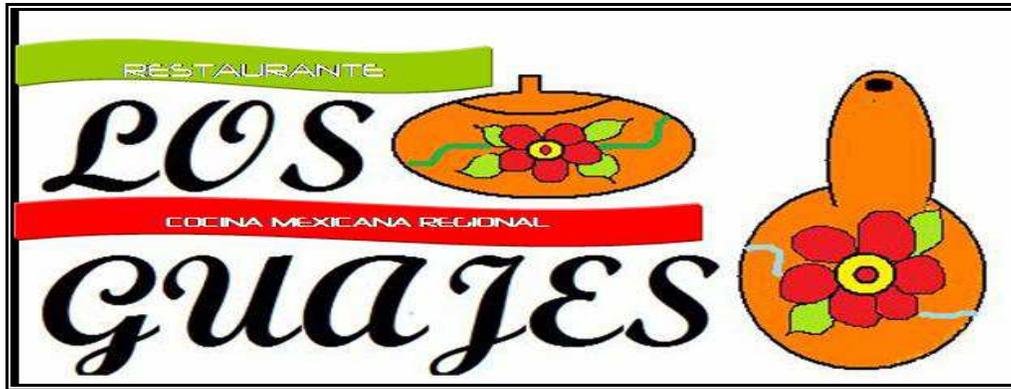


Figura 2.2 Logotipo de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

## 2.4 FINES DEL NEGOCIO.

### MISIÓN.

Ofrecer a nuestro consumidor productos y servicios de calidad aun precio cómodo para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, a través de estrategias inteligentes y procesos eficientes que permitan posicionar al restaurante en mercado.

### VISIÓN.

Ser un restaurante con un servicio y atención de la más alta calidad, siendo innovadores en la presentación de platillos típicos mexicanos, lográndolo a través de un trabajo en equipo, con una planificación y organización adecuada, que responda a cualquier reto del consumidor y de la competencia.

### OBJETIVOS.

- Ofrecer alimentos de buena calidad y tratar siempre de hacer la diferencia de nuestros competidores.
- Crecer a un ritmo constante, sin perder de vista la calidad de los productos y servicios.
- Ofrecer variedades de nuestros productos.
- Aumentar nuestras ventas a un 20% en nuestra apertura.

**VALORES.**

- **Calidad.** Buscamos brindar un excelente servicio, ofreciendo una rápida y cordial atención a los comensales, mediante la elaboración de nuestros productos con materias primas frescas.
- **Creatividad.** La que se manifestará en la originalidad de la ambientación y de los productos ofrecidos a nuestros clientes. Buscar maneras innovadoras de competir en el mercado, optimizando con ingenio los recursos con que disponemos.

**2.5 ATRIBUTOS RESPECTO A OTROS RESTAURANTES QUE HAY EN EL MERCADO.**

Como primer acercamiento de factibilidad de la constitución del restaurante es necesario realizar un análisis general de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que existen para introducirse al nuevo mercado, en el cual se desempeñará todas las actividades del giro.

Las variables que integran el análisis FODA, son las variables controlables (internas) y las no controlables (externas), las cuales se presentan en la figura 1.6, detallando mejor los puntos su comprensión, tales variables o factores son como a continuación se explican:

- Los factores controlables aplican de manera interna de la empresa u organización, teniendo un fácil manejo sobre ellas, donde se refiere a las debilidades y fortalezas.
- Los factores o variables no controlables son las que actúan de manera externa a la organización, por lo que es necesario prever y actuar en los cambios que pudieran afectar el desarrollo de la empresa. Incluyen las oportunidades y amenazas.

A continuación se presenta el modelo de análisis FODA para el proyecto propuesto.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Concepto innovador en la ciudad. Calidad en los productos y servicios. Localización estratégica. Condiciones de seguridad en el establecimiento. Establecimiento atractivo para clientes. Logotipo de fácil reconocimiento. Difusión de la cultura local.	Poca experiencia en el ramo. Imagen del negocio con riesgo de aceptación. Presupuesto limitado. Riesgo de aceptación de platillos y servicios.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Mercado en crecimiento a nivel local y regional. Difundir valores culturales de la ciudad. Creciente hábito en acudir a establecimientos para el esparcimiento. Generación de empleos para los pobladores. Buenas vías de acceso en la zona. Gran afluencia de personas en la zona. Apoyo de la autoridades locales.	Posible entrada de nuevos competidores. Incertidumbre política. Inestabilidad económica en la ciudad. Proyecto fácil de imitar. Rivalidad con los competidores directos. Aumento de precios de la canasta básica a nivel nacional.

**Figura 2.3 Análisis FODA para el restaurante “Los guajes”.**

**Fuente: Elaboración propia.**

Con base a lo anterior, se puede afirmar que existe una buena ventaja en la apertura del restaurante mexicano con las características ya mencionadas, el cual brinda un nuevo lugar de esparcimiento hacia los pobladores con un nuevo servicio. Este análisis, como ya se mencionó en un inicio, permite reconocer y prever los posibles factores de cambio al poner en marcha el proyecto de negocio, poniendo en evidencia los atributos que son fuertes y que hacen diferente y atractivo a este nuevo tipo de restaurante.

Como resumen a primera escala, se puede observar que con el análisis FODA se considera factible la constitución y apertura del restaurante los GUAJES por lo que en los siguientes capítulos se demostrará la viabilidad de este proyecto con más detalle.

## **2.6 NIVEL TECNOLÓGICO.**

El restaurante LOS GUAJES, tiene contemplado implementar áreas que permitan dar paso a los desarrollos y condiciones tecnológicas, principalmente en las instalaciones, servicios, equipos y mobiliario para estar a la vanguardia de las nuevas propuestas en la industria restaurantera a nivel global, logrando una actualización y renovación constante en cuanto a procesos, productos y servicios. Tal afirmación se explica a detalle en cada segmento donde será aplicado el enfoque tecnológico y vanguardista para este tipo de empresa.

### **2.6.1 SERVICIO.**

El servicio del restaurante LOS GUAJES tiene el compromiso de brindar procesos y servicios de calidad con respecto a la atención al cliente, tal hecho exige llevar a cabo mecanismos de servicio que puedan exceder las expectativas de los comensales, por ello se tiene planeado implementar un *sistema electrónico automático* que permita llevar el control de mesas, registro de las ordenes, ventas y el monto de lo consumido agilizando el pago del servicio, tal sistema electrónico también permitirá controlar la entradas y salidas de materias primas, así como de almacenaje y las expedición de facturas. Otro sistema que será implementado a la hora hacer el pago del servicio es una *Terminal bancaria en red* que permita hacer el pago en efectivo o con tarjeta bancaria (débito, crédito, de vales, etc.)

### **2.6.2 MOBILIARIO Y EQUIPOS.**

Los equipos y mobiliario que se implementarán en este tipo de restaurante será tal como se enumeran a continuación:

1. Equipo de cocina tipo industrial.
2. Mesas para restaurante booths modular.
3. Mesas con toque rustico para contrastar la decoración del restaurante.
4. Enfriadores.
5. Cafeteras semiautomáticas.

6. Equipos múltiples.
7. Hornos.
8. Equipos de acero inoxidable.

Todo este listado queda como primer plano, en los siguientes capítulos se abordará a detalle las áreas y equipos que necesitara el restaurante, esto es pensado para dar mayor comodidad y mejor calidad a los clientes, con mobiliario y equipos ergonómicos de la actualidad.

### **2.6.3 INSTALACIONES.**

En cuanto a instalaciones, las áreas del restaurante serán diseñadas conforme a una logística de distribución que permite competir ampliamente con los distintos competidores, teniendo flexibilidad a la hora de realizar modificaciones y ampliaciones.

Las áreas del restaurante que será constituido tienen como objeto considerar los siguientes espacios:

Área comedor.	Sanitarios públicos y para el personal.
Cocina.	Vestíbulo.
Almacén.	Comedor para empleados.
Bodega.	Área de oficinas.
Espacio para caja.	

La seguridad en las instalaciones de la empresa maximiza la vida útil del establecimiento, complementando como servicio adicional, seguridad e higiene en las instalaciones, albergando extintores, anuncios preventivos y rutas de evacuación en caso de un hecho no previsto.

## **2.7 DESARROLLO DE FUTUROS PRODUCTOS.**

Es importante resaltar que el restaurante LOS GUAJES tiene la misión de posicionarse dentro del mercado, para lograr ser el mejor restaurante de la ciudad de Huauchinango y de la región.

Tal como lo establece la razón de ser de la empresa y sus fines, el restaurante evaluará nuevos servicios para satisfacer las necesidades dentro y fuera del restaurante por lo que alternativas de nuevos servicio se tienen establecidos a razón de cambios conductuales de los clientes y de la nueva era del consumismo que va en constante crecimiento.

Siguiendo una filosofía de mejora continua, los siguientes productos a desarrollar en una primera etapa son como se en listan a continuación:

### **1. Servicio de bufett.**

Este tipo de servicio se encuentra contemplado a corto plazo, debido a la fácil operación y aplicación por lo que es otra manera de servicio que actualmente es aplicado en la mayoría de establecimientos de preparación de alimentos y bebidas.

### **2. Servicio a domicilio.**

Este servicio se tiene vislumbrado poner a un corto plazo. Es práctico y permite tener una mayor base de datos de clientes potenciales para acudir al restaurante o de preferir la comida del establecimiento dirigido a sus mesas.

### **3. Servicio de auto lavado.**

Este servicio se planea implementar en un periodo a mediano plazo, este tipo de servicio buscará atraer más clientes y sobre todo, satisfacer las expectativas de los clientes como estrategia comercial, que les permita alimentarse y al mismo tiempo

poder disfrutar de un servicio que aumente la vida útil del bien material del cliente, en este caso, de su propio automóvil.

#### **4. Servicio de discoteca y bar.**

Otro concepto que se buscará a mediano plazo, es la incorporación al concepto de brindar un servicio adicional enfocado al mercado joven, logrando una empresa encargada de brindar servicio de esparcimiento por parte de los clientes, esto es basado bajo una estrategia comercial.

#### **5. Servicio de alojamiento.**

Todo restaurante se encuentra ligado de manera directa o indirecta de un hotel, por lo que este tipo de servicio se planea llevar a cabo en un periodo de largo plazo, debido a que el esquema de una empresa en un primer plano es el de nacer y mantenerse en el gusto de los clientes, lo que implica tener un crecimiento en cuanto a clientes y a nivel económico en el propio restaurante.

Sin duda un restaurante debido a su relación directa con otras formas de negocio, es una muy buena alternativa de incluir y mejorar al paso de los cambios globales que se presentan con más agresividad en la actualidad.

## **CAPÍTULO 3**

### **ESTUDIO DE MERCADO**

#### **3.1 DELIMITACIÓN DONDE EL NEGOCIO DESEA INSTALARSE.**

El restaurante LOS GUAJES pretende instalarse en la ciudad de Huauchinango Puebla, debido a las condiciones que este municipio ofrece a nivel económico y social, la característica primordial radica en poder ofrecer una empresa que genere utilidades y pueda aportar a la sociedad fuentes de empleo mediante la venta de los productos y servicios como primera escala.

El municipio de Huauchinango posee una inmensa riqueza en cultura e historia, siendo uno de los municipios de la Sierra Norte de Puebla con mayor crecimiento y desarrollo económico de los últimos años, es por eso que tal municipio refleja una fuerte atracción para inversionistas en toda la región. Conocer ampliamente donde se establece una empresa, permite aprovechar todos los recursos que posee el entorno ya sea en una ciudad o región, lo cual la ciudad de Huauchinango, tiene diferentes características en cuanto a clima, ecosistemas, demografía, vías de comunicación y turismo. Conocer estos rasgos, le da un primer acercamiento al entorno donde la empresa se desenvuelve, a medida que un organismo productivo entiende y canaliza tales esquemas del entorno, se genera un círculo de adaptabilidad y de confianza, que se traduce en el aprovechamiento de oportunidades en el lugar donde nace una nueva empresa.

El municipio de Huauchinango tiene las siguientes características tal como se mencionan a continuación.

La situación geográfica, la diversidad de alturas y las áreas naturales le han conferido a Huauchinango una condición climatológica de las más variadas del país.

Los climas pueden identificarse como cálido, semicálido y templado frío. En primavera el termómetro registra una temperatura de 26 °C, que en mayo alcanza los 38 °C. Al inicio del verano se establece la temporada de lluvias, donde la temperatura desciende a los 30 °C. En otoño el clima frío se agudiza y registra 16 °C, pero la época de frío mas cruda inicia en noviembre y perdura hasta febrero, en esta se llegan a observar temperaturas cercanas a los 0 °C.

Por otro lado, se presenta un promedio anual de precipitación de 801 mm.

De acuerdo a los datos del INEGI, la vegetación cubre un 61 por ciento del territorio municipal y la selva un 27 por ciento del total de esta superficie.

Debido a las condiciones naturales de la región montañosa, se ha desarrollado una morfología vegetal exuberante constituida por diversas especies. Presenta predominio de zonas boscosas, principalmente de pinos (real y blanco), encinos, oyamel, ocote, bosque mesófilo de montaña y selva alta perennifolia; generalmente en asociaciones aisladas. Así mismo zonas de cultivo, siendo los principales la floricultura (azaleas, orquídeas, alcatraz, noche buenas, camelias, hortensias, azucenas, pineáceas, cactáceas, etc.), el chile serrano, manzana, ciruela, cacahuete, maíz, frijol, col, calabaza, mora, blue berry, etc.

Cuenta con bosques de pino, ocote y encino; existen criaderos de trucha en Teopancingo, Papatlazolco y carpa en las presas de Tenango y Nexapa.

De acuerdo al Censo Nacional de Población y Vivienda 2005 del INEGI, el municipio cuenta con 90 846 habitantes, de los cuales 43, 242 son hombres y 47,603 son mujeres, con una tasa media de crecimiento anual de 1.5 por ciento. Representa el 1.7 por ciento de la población total del estado.

La lengua indígena predominante es el náhuatl, con 16345 hablantes, aunque también se habla el totonaco y Otomí.

Con respecto a vías de comunicación la carretera Federal México - Tuxpan comunica al Altiplano Central con el Golfo de México, así como con las entidades de Puebla, Hidalgo, México y Veracruz. Hacia el norte comunica con Xicotepec de Juárez, Poza Rica y Tuxpan. A la altura de la Presa de El Tejocotal se encuentra un camino de tercer orden que a través de 17 km, conduce al municipio de Naupan.

Huauchinango se comunica con Puebla, cruzando el estado de Tlaxcala a una distancia de 180.2 km misma que comunica hacia el sur con los municipios de Zacatlán y Chignahuapan. También se han iniciado los trabajos para la carretera de Apizaco al Tejocotal.

A través de la infraestructura actual, se registra una afluencia vehicular promedio en ambos sentidos, de hasta 8,000 unidades diarias en temporada alta aproximadamente.<sup>14</sup>

El resto del municipio se encuentra comunicado por medio de carreteras asfaltadas y revestidas, así como por caminos de terracería y brechas.

En cuestión artesanal, es común encontrar blusas bordadas con puntada de relleno y tendido; en telares de cintura o de pedal se hacen fajas y faldas de enredo, también se elaboran cucharas de madera, sillas, mesas, trasteros, bancos, espátulas y rodillos. Aunado a lo anterior se diseñan arreglos con plantas de ornato, cuadros con diferentes motivos en madera tallada y productos alimenticios envasados en forma artesanal, además de que se manufactura calzado y mosaicos, entre otros.

Como atractivo turístico se tiene la gran potencialidad en las riquezas naturales: ríos, presas, cascadas, bosques, montañas y acantilados. Dentro de la cultura resultan atractivos las danzas ancestrales, los ritos, las costumbres y la gastronomía.

Se puede disfrutar de un fin de semana diferente con actividades ecoturísticas, tales como: kayacs, bicicleta de montaña, carrera campo traviesa; que representan para los jóvenes una aventura que les permite derrochar la adrenalina.

---

<sup>14</sup> *Huauchinango* .(n.d). Extraído el 23 de julio de 2008, desde <http://es.wikipedia.org/wiki/Huauchinango>

Los adultos, por su parte, pueden disfrutar de la gran variedad de plantas y flores que se expenden en los mercados de Tenango, Las Colonias y en los viveros particulares que se encuentran al paso. Las artesanías y la comida típica suelen atraer el gusto de propios y extraños. Una parte de la Presa “Necaxa” pertenece al municipio, en donde se ubican diferentes paraderos con vistas panorámicas desde donde se puede admirar el paisaje natural. En la cabecera municipal existen 11 hoteles y varios restaurantes.

Entre los lugares turísticos, las rutas hacia el cerro de Zempoala, las presas de Necaxa, Tenango y Nexapa; representan un reto para el senderismo, el ciclismo de montaña, rappel y el campismo, entre otros. En estos lugares se puede practicar el deporte extremo y el turismo de aventura, así como también se pueden apreciar los viveros de plantas y flores, descender para visitar la planta de energía eléctrica de Tepexi, elegir un paraje de esparcimiento junto al árbol de Tizoc, recorrer los criaderos de truchas en Teopancingo, Papatlazolco o el Centro Recreativo “Las Truchas”. También resulta interesante recorrer la ruta que conduce al Valle de Piedras Encimadas y entrar en contacto con las tradiciones y costumbres de los serranos de esas poblaciones pintorescas; de igual manera, vale la pena trasladarse a Cuaxicala para conocer el “Códice de Xicotepec”, que representa una secuencia de 102 años de historia de un poblado donde se hablaba totonaca y náhuatl.

Los ritos y las costumbres en la sierra evocan un reencuentro entre lo pagano, lo ancestral y lo místico de nuestras creencias, por ello causa cierto encanto y emoción convivir con quienes practican rituales curativos, recurren a sus habilidades quiroprácticas o bien, se sirven de la herbolaria para proponer algún remedio; en varios de poblados circunvecinos.

### **3.2 ANÁLISIS DEL MERCADO.**

El estudio de mercado representa un análisis de la aceptación de los productos y servicios que se ofrecen a un determinado número de clientes potenciales, al igual que la competencia, por lo que significa el primer paso para identificar la viabilidad del proyecto.

Este estudio fue aplicado al restaurante LOS GUAJES, los siguientes segmentos de este capítulo reforzarán el estudio para la aplicación y trascendencia de la implantación de este restaurante.

La determinación de la demanda permite identificar el porcentaje de personas que estarían interesados en un establecimiento que ofrecerá comida típica mexicana y de la región, además de este contará con un ambiente característico mexicano que lo hará agradable.

La investigación de mercado para este proyecto comprende 2 etapas primordiales para su elaboración, las cuales están basados en la recopilación de información de fuentes primarias y secundarias. Como fuente primaria se tiene considerada la aplicación de cuestionarios para la obtención de información que permita arrojar a detalle los factores que intervienen en la aceptación del negocio.

La secuencia para el estudio se enlista de la siguiente manera:

- Cálculo del tamaño de la muestra.
- Cuestionario de aplicación.
- Informe de aplicación de encuestas.
- Tabulación y análisis de datos
- Resultados.

Como segunda etapa se destaca la información de orden secundario, tal recopilación de información es basada mediante el INEGI, datos geográficos, estadísticos de población y de niveles económicos.

### 3.2.1 TAMAÑO DE LA MUESTRA.

El tamaño de la muestra es una técnica que se desarrolla para sacar el número de integrantes de un grupo mediante un universo o una población, a este grupo se le llama muestra.

Para realizar esta técnica es necesario hacer énfasis en el tipo de población que será consultada; existen dos tipo de formulas para su aplicación, para poblaciones infinitas y finitas.

Las *poblaciones infinitas* contemplan lo siguiente:<sup>15</sup>

**Condición:** > 500 000 unidades.

**Fórmula:**

$$n = \sigma^2 pq / e^2$$

**En donde:**

$\sigma$  = nivel de confianza.

p = probabilidad a favor.

q = probabilidad en contra.

e = error de estimación. (Precisión en los resultados).

n = número de elementos (tamaño de la muestra).

En el caso de *poblaciones finitas* se considera lo siguiente:

**Condición:** < 500 000 unidades.

**Fórmula:**

$$n = \sigma^2 N pq / e^2 (N-1) + \sigma^2 pq$$

**En donde:**

---

<sup>15</sup> Fischer Navarro. (1996). *Introducción a la investigación de mercados* (3<sup>era</sup> ed.). México: McGraw Hill. 42,43p.

$\sigma$  = nivel de confianza.

N = universo o población.

p = probabilidad a favor.

q = probabilidad en contra.

e = error de estimación. (Precisión en los resultados).

n = número de elementos (tamaño de la muestra).

Con base a los datos del II conteo de población y vivienda del 2005 del INEGI, la población de Huauchinango es de 90, 846 personas, que corresponde al 1.7% de la población del estado de Puebla como se muestra en el la figura 3.1. Y de acuerdo con la segmentación del mercado se enfoca a una población con edad de 15 a 65, siendo del 58.8 % de la población total según el INEGI, resultando así 53, 599 personas a las que serán tomadas como universo. De lo anterior, el anteproyecto contemplará una población finita (menos de 500 00 elementos) que se encuentra en el rango de aplicación.

También, es necesario saber el nivel de confianza con el que se trabajará en el proyecto, por lo que se tienen los siguientes criterios para su determinación.<sup>16</sup>

Si  $\sigma = 1$ , se considera el 68%.

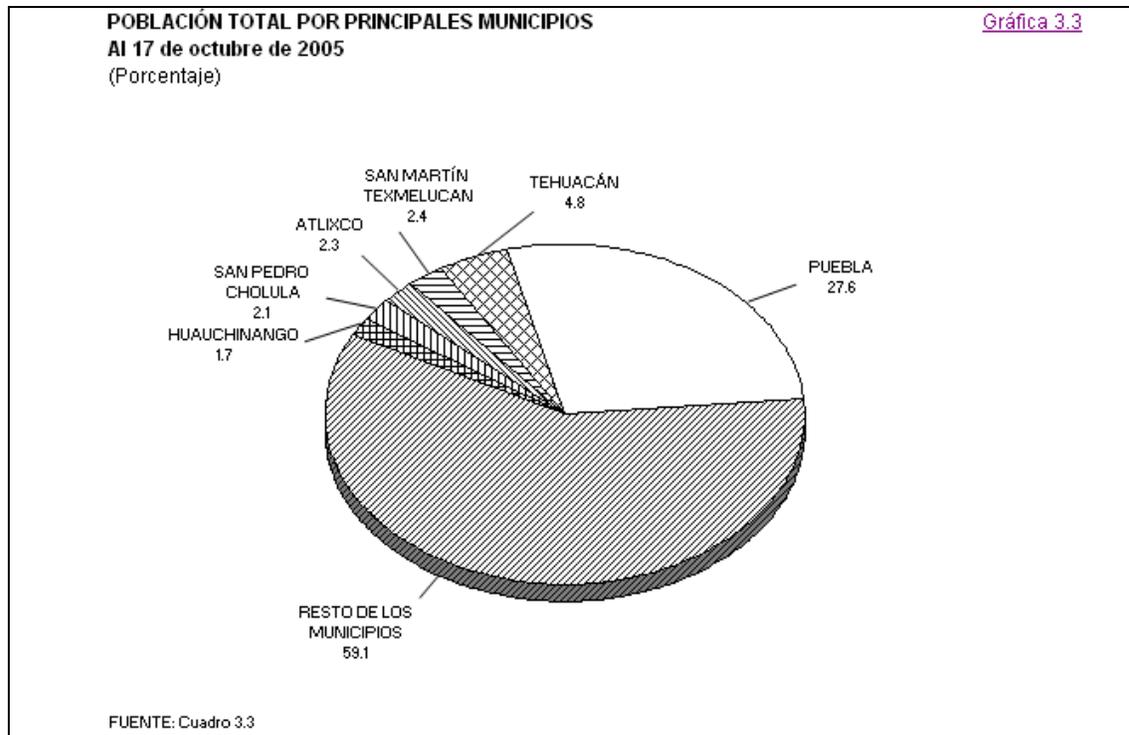
**Si  $\sigma = 1.96$ ; igual a 95% de los casos.**

Si  $\sigma = 2.58$ ; igual al 99% de los casos.

Se tiene contemplado trabajar con un nivel de confianza del 95%, debido a que existen factores externos que se pueden presentar en el estudio, trabajando así con el valor de  $\sigma$  (sigma) = 1.96.

---

<sup>16</sup> Fischer Navarro. (1996). *Introducción a la investigación de mercados* (3<sup>era</sup> ed.). México: McGraw Hill. 43p.



**Figura 3.1** Porcentaje de población de Huauchinango en el estado de Puebla.

**Fuente:** Anuario estadístico de Puebla, edición 2007, gráfica 3.3.

Con respecto a las probabilidades (p, q), se determina un 50% a favor y 50% en contra, esto es por no tener en claro cómo se encuentra el mercado, dando los valores máximos permitidos para cada probabilidad.

Para la determinación del error máximo permitido se toma el valor de 5% a razón de que si se utiliza un error mayor a 10%, la información tiende a disminuir su nivel de confianza.

**APLICACIÓN DE LA FÓRMULA.**

**DATOS:**

**FÓRMULA:**

$$\sigma = 1.96. \quad n = \frac{\sigma^2 N pq}{e^2(N-1) + \sigma^2 pq}$$

$$N = 53,599.$$

$$p = 50\%$$

$$q = 50\%$$

$$e = 5\%$$

$$n = ?$$

**SUSTITUYENDO:**

$$n = (1.96)^2 (53,599) (0.50)(0.50) / (0.05)^2(53,599-1) + (1.96)^2(0.50) (0.50)$$

$$n = (3.84) (53,599) (0.25) / (0.05)^2(53,599-1) + (3.84) (0.25)$$

$$n = (51,455.04) / (134.96)$$

$$n = 381.26$$

De acuerdo con el resultado, el número de encuestas para su validación es 381, que serán realizadas para el análisis de mercado del proyecto.

**3.2.2 MARCO DE ENCUESTAS.**

El cuestionario de aplicación para el estudio consideró cada pregunta como punto medular para el análisis detallado del mercado, demanda, producto, necesidad y la ubicación del negocio al que se está enfocando.

El análisis para las preguntas se encuentra en orden estratégico para su óptima aplicación. Las preguntas se idearon de la siguiente manera:

Como primera etapa, se hace un registro de la edad en promedio que se considera capaz para pagar un servicio de comida y bebida; otro indicador clave es saber el tipo de ocupación que tienen las personas, que arrojará el nivel económico que predomina en la ciudad de Huauchinango.

El cuestionario cuenta con 10 preguntas; 3 preguntas abiertas y 7 cerradas.

Las primeras 3 preguntas fueron realizadas con la finalidad de atraer la atención del entrevistado, logrando profundidad con respecto a la aceptación del restaurante como negocio y el tipo de comida que en la actualidad prefiere.

Las preguntas 4, 5, 6 fueron realizadas para conocer el mercado potencial y la demanda del un nuevo servicio, sobre todo del comportamiento general de la competencia en esta ciudad.

Las preguntas 7, 8 ,9 se orientaron básicamente al tipo de servicio adicional del que se está enfocando el restaurante, tal es el caso de la difusión cultural, por lo que es necesario conocer cuáles son los aspectos culturales de la comunidad Huauchinanguense, la cual necesita potencializar.

La pregunta 10, se enfoca en conocer la opinión de la gente con respecto al incremento urbano de la ciudad y canalizar cuáles son las áreas de oportunidad para localizar el restaurante.

El cuestionario aplicado se muestra al final en el Anexo B del documento.

Las encuestas se desarrollaron en diferentes puntos de la ciudad seleccionados los de mayor afluencia, sin perder de vista el segmento del mercado, lo que facilitó el proceso de aplicación del cuestionario propuesto para el estudio de mercado.

Los principales lugares en que se desarrollaron las encuestas fueron primeramente en comercios ubicados en las principales arterias de la ciudad; como segunda etapa de aplicación se escogió la plaza principal de la ciudad ubicada en la parte céntrica, notando una gran afluencia de Huauchinanguenses en esta parte de la ciudad; en tercer lugar se realizaron las encuestas a los diferentes centros educativos de manera aleatoria, logrando una buena aceptación del tipo de investigación del proyecto por parte de los maestros.

### **3.2.3 RESULTADOS.**

A manera de resumen, y con base al orden del análisis de resultados, estos arrojaron los siguientes aspectos.

El grado de acudir a un restaurante abre las posibilidades de utilizar herramientas de mercadotecnia para que exista una mayor afluencia de clientes para el negocio propuesto.

Como segundo plano, el área de oportunidad del mercado se enfoca a que el establecimiento brinde sus servicios principalmente a la hora de la comida y que además éste permanezca abierto por la tarde, para ampliar y cubrir el horario de mayor afluencia de clientes.

La tercera pregunta hace referencia a la penetración del mercado, por lo que logrará una buena aceptabilidad el restaurante en la ciudad.

En la cuarta pregunta, se engloba la idea de brindar un servicio de calidad apropiado para los clientes y así sobrepasar sus expectativas.

Como lo indica la pregunta 5, se tiene que establecer una filosofía de mejora continua para que el tipo de servicio siempre sea excelente y competitivo excediendo las necesidades de los comensales.

La pregunta 6, establece el tipo de competencia que existe para el restaurante propuesto, por lo que es pertinente idear una estrategia para mejorar los productos y servicios ya existentes.

El resultado de la pregunta 7 indica que la propuesta de negocio es totalmente aceptable por los pobladores de la ciudad y consideran una buena idea establecer un tipo de restaurante que rescate la cultura de Huauchinango.

La pregunta 8 permite saber que tipo de aspecto cultural le interesa a la población para que sea difundida y las personas conozcan más acerca de la historia, costumbres y tradiciones de Huauchinango.

La pregunta 9 indica la oportunidad de mercado en la ciudad, debido a que no existe algún establecimiento que difunda los aspectos culturales de Huauchinango, determinando aun más la viabilidad del proyecto.

La última pregunta determina el lugar apropiado para implantar el negocio, la población prefirió que el restaurante se ubique en la parte céntrica de la ciudad debido a la cercanía de varios comercios a los que comúnmente acuden.

#### **3.2.4 CLIENTE.**

El mercado al cual va dirigido este tipo de empresa es principalmente a personas que vivan en la ciudad de Huauchinango y a visitantes de la región serrana, con una edad promedio de 15 y 65 años, del sexo masculino y femenino, de clase media y media alta.

En segundo plano, se considera como clientes potenciales a toda la población económicamente activa de la ciudad de la clase media y media alta, que buscan un

establecimiento de vanguardia con toque mexicano de la región de Huauchinango, a precios accesibles y que se interesen en el fomento cultural de dicha zona.

### 3.2.5 COMPETENCIA.

En la ciudad de Huauchinango existe un gran número de establecimientos que se encargan de proporcionar los servicios de alimentos y bebidas, claro está que en toda ciudad debe existir un buen número de servicios, no solo para los pobladores, sino también para visitantes de diferentes partes del país, más cuando la ciudad tiene riquezas sociales, culturales y naturales en desarrollo.

Según el INEGI los establecimientos de preparación y servicio de alimentos y de bebidas con categoría turística en el municipio de Huauchinango, refleja 34 establecimientos tal como lo indica la tabla 3.1.

Y con base a los datos de los últimos años registrados por parte del INEGI, corresponde a un 3.12% a nivel estatal, estando en el sexto lugar en cuanto al giro restaurantero (ver figura 3.9)

Las empresas y negocios, son la parte fundamental de una ciudad para el crecimiento y desarrollo significativo en los diferentes esquemas económicos. En este municipio existe una alta competencia en materia del servicio de alimentos. La diferencia radica en el tipo de restaurante que se está conformando, proyectando la llegada de un nuevo concepto innovador que cambiará la forma de percibir el negocio en una determinada entidad.

**Tabla 3.1 Número de restaurantes registrados en Huauchinango.**

ESTABLECIMIENTOS	NUMERO
RESTAURANTES.	32
CAFETERIAS.	2
DISCOTECAS Y CENTRO NOCTURNO.	0
BARES.	0
TOTAL	34

**Fuente:** Elaboración propia en base al sistema para la consulta del anuario estadístico del estado de Puebla<sup>17</sup>, edición 2007 INEGI.

---

<sup>17</sup> Sistema para la consulta del anuario estadístico del estado de Puebla, edición 2007. (2007) Extraído el 28 de marzo 2008 desde <http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/sistemas/Aee07/estatal/pue/index.htm>

El mercado es una oportunidad de crecimiento económico y de sustentabilidad para una empresa, todo emprendedor debe tener claro cómo se encuentra funcionando el mercado y cuales son las estrategias que serán aplicadas para el nuevo concepto de negocio, además, es de suma importancia valorar el tipo de empresas y establecimientos del mismo género al que uno se enfrenta.

Hacer un análisis de la competencia permite visualizar los retos que tiene que enfrentar un negocio, además se tiene que conocer el entorno que gira alrededor del nuevo establecimiento. Los tipos de competencia que afectan al restaurante propuesto son de manera directa e indirecta.

La competencia que afecta directamente, es aquella que es igual o similar al tipo de negocio que se tiene como propuesta; éste indica cuál es el grado de competencia en el ramo y de las oportunidades que se tienen sobre ésta.

La competencia que afecta indirectamente, es aquella que es similar al tipo de negocio, con la diferencia que se desenvuelve y compite en otro círculo de empresas y negocios, pero que afecta de igual modo al mercado del proyecto objetivo.

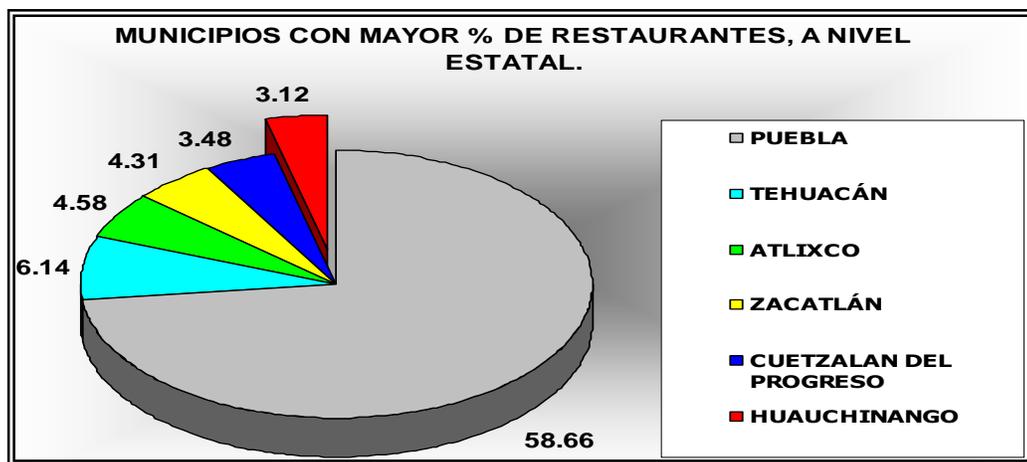


Figura 3.2 Gráfica de municipios con mayor porcentaje de restaurantes, a nivel estatal.

Fuente: Elaboración propia con base a datos del INEGI.

## CAPÍTULO 3 ESTUDIO DE MERCADO

A continuación se presentan los competidores directos e indirectos basados en la empresa de Anuncios en Directorios, S.A. de C.V. (ADSA) <sup>18</sup> y con la investigación de campo, para el concepto de restaurante en la ciudad de Huauchinango. <sup>19</sup>

### 3.2.5.1 COMPETENCIA DIRECTA.

Tabla 3.2 Listado de la competencia directa del proyecto.

TIPO DE ESTABLECIMIENTO	NOMBRE	DIRECCION	TELEFONOS	TIPO DE SERVICIO.
HOTEL-RESTAURANTE.	HOTEL GUERRERO	Calle: Hidalgo 46 Colonia: Centro Código postal: 73160	(776) 76 2 06 43 (776) 76 2 43 22	Alojamiento y Alimentos.
HOTEL-RESTAURANTE.	HOTEL VILLA DE CORTEZ	Calle: Mina 03 Colonia: Centro Código postal: 73160	(776) 76 2 76 86 (764)76 4 13 00 (764)76 4 13 76	Alojamiento y Comida típica mexicana.
CAFÉ- RESTAURANT	LULU	Calle: Gómez Ledezma 15 Col. puebla centro	(776) 76 2 59 51.	Alimentos y bebidas
RESTAURANTE	LAS GAONERAS	Calle: portal Ignacio Zaragoza 6 b 4 s/n b 4 Col. Centro.	(776) 76 2 87 50.	Comida de especialidades
RESTAURANTE	PESCADOS Y MARISCOS LA JAIBITA	Calle: mariano matamoros 69 Col. centro	(776) 76 2 80 79.	Restaurantes de especialidades del mar.
RESTAURANTE	RAMON RODRIGUEZ ROMERO.	Calle: Gmo Ledezma 15 col. centro	(776) 76 2 55 70.	Restaurante general.
RESTAURANTE	TEXCAPA.	Calle: México-Tuxpan km100 500 Colonia: El potro	(776)76 2 35 12. (776) 76 2 35 15.	Cosina internacional.
RESTAURANTE- BAR.	JUAREZ	Ave. Benito Juárez 27 col. centro	(776) 76 2 58 95.	Restaurante general.
RESTAURANTE.	EL MIRADOR DE PATOLTECOYA	Carretera México-Tuxpan s/n Col. Patotelecoya	(776) 76 2 22 11.	Comida mexicana regional
RESTAURANTE.	MI CASITA.	Ave. Catalina 1 Col. El potro.	(776) 76 2 3720.	Restaurante general.
RESTAURANTE.	PESCADOS Y MARISCOS ANDUAGA	Calle: Leona Vicario 19 Col:centro.	(776) 76 2 15 80.	Restaurantes de especialidades del mar.
RESTAURANTE.	12LLOS EL CERRITO	Calle santos Degollado 79 Col. Centro.	776 76 22201.	Restaurante general.
RESTAURANTE-CAFE.	CAFE LULU.	Calle: Hidalgo 12 Col:Centro.	(776) 76 2 40 54.	Restaurantes-cocina mexicana.
RESTAURANTE-CAFE.	CAFE LULU.	Calle Manuel Ávila Camacho 11 Col: Centro.	(776) 76 2 5768.	Restaurantes-cocina mexicana.
HOTEL- RESTAURANTE	GEMINIS.	Calle: México Tuxpan Km. 85 Colonia: centro	(776) 74 50 016	Alojamiento y Alimentos.
RESTAURANTE.	LA TROBA	Francisco Cravioto 02,centro.	776 74 5 63 09.	Restaurantes-cocina mexicana.
HOTEL- RESTAURANTE.	MI LINDO HUAUCHINANGO.	Leon Avicario.		Restaurantes-cocina mexicana.
HOTEL- RESTAURANTE.	LA CASONA.	HIDALGO No. 1, Col. Centro.	(776) 76 2 21 00	Restaurantes-cocina mexicana.

**Fuente:** Elaboración propia en base a la información de la empresa Anuncios en directorios, S.A. de C.V. (ADSA), sección amarilla.

<sup>18</sup>Sección amarilla. (n.d.). Extraído el 3 de abril de 2008 desde <http://www.seccionamarilla.com.mx/Listados.aspx>.

<sup>19</sup> Nota: La información de la competencia directa e indirecta se realizó con base a un estudio de campo y por la página de la sección amarilla, debido a que en el sistema mexicano empresarial (SIEM) no se encontró información detallada de los competidores en el municipio de Huauchinango.

La competencia directa tal como se muestra en la tabla 3.2 corresponde a los tipos de negocios que rivalizan de manera directa al negocio propuesto conforme al estudio de campo que se realizó localizando los principales restaurantes; participan restaurantes, cafés-restaurantes y hoteles que cuentan con el servicio de preparación de alimentos y bebidas, la tabla contiene los datos generales de los restaurantes, así como de los teléfonos donde pueden ser contactados.

La competencia indirecta está formada básicamente por establecimientos de comida rápida como se muestra en la tabla 3.3.

### 3.2.5.2 COMPETENCIA INDIRECTA.

Tabla 3.3 Competencia indirecta del proyecto.

TIPO DE ESTABLECIMIENTO	NOMBRE	DIRECCION	TELEFONOS	TIPO DE SERVICIO.
TAQUERIA	TACO-T	CALLE-MANUEL AVILA CAMACHO 10-B B  COLONIA: CENTRO.	Tels: (776)762-8332  (776)105-2259	TACOS, COMIDA CORRIDA, TOSTADAS Y TORTAS, COMIDA PARA LLEVAR.
TAQUERIA	CASTILLO VARGAS MOISES JORGE	CALLE MIGUEL HGO 2 Col.CENTRO C.P.73170 , HUAUCHINANGO , PUE	(776) 7456301	Taquerías y Torterías
TAQUERIA	GONZALEZ RODRIGUEZ BEATRIZ	CALLE BRAVO 1 Col.CENTRO C.P.73160 , HUAUCHINANGO , PUE	(776) 7456207	TACOS DE GUISADO
PIZZAS	D RIGOLETO PIZZAS	CALLE MORELOS 4 Col.HUAUCHINANGO CENTRO C.P.73170 , HUAUCHINANGO , PUE	(776) 76 23610	COMIDA RAPIDA.
PIZZAS	PIZZAS NICE	CALLE MORELOS 5 Col.CENTRO C.P.73160 , HUAUCHINANGO , PUE	(776) 76 2 09 36	COMIDA RAPIDA.
PIZZAS	PIZZAS NICE	AVE.DISTRITO CATALINA 31 Col.EL POTRO C.P.73160 , HUAUCHINANGO , PUE	(776) 76 2 83 83	COMIDA RAPIDA.
PIZZAS	REGAZZA PIZZA'S	CALLE FRANCISCO CRAVIOTO 4 COL.CENTRO C.P.73160 , HUAUCHINANGO , PUE	(776)76 2 02 20.	COMIDA RAPIDA.
PIZZAS	HO HENRY	AV.REVOLUCION 34 COL.SAN JUAN C.P.73160 , HUAUCHINANGO , PUE.	(776) 76 2 85 15	COMIDA RAPIDA.
PIZZAS	DOMINOS PIZZA.	CALLE HIDALGO 20, CENTRO, HUAUCHINANGO.	74 5 63 13	COMIDA RAPIDA.
CAFETERIA	The italian coffee	Calle: portal Ignacio Zaragoza 6 b 4 s/n b 4 Col. Centro.		CAFÉ.

Fuente: Elaboración propia en base a la información de la empresa Anuncios en directorios, S.A. de C.V. (ADSA), sección amarilla.

Resulta de gran importancia analizar el tipo de mercado al que se está introduciendo, ya que en la ciudad de Huauchinango existe una buena participación del ramo restaurantero; en la tabla 3.4 se observa a detalle la competencia directa que tendrá el negocio propuesto.

Esta tabla refleja un alto índice de clientes en la actualidad, debido a las nuevas conductas alimenticias y por las grandes inversiones en mercadotecnia que estos establecimientos realizan para atraer más consumidores, lo que provoca bajos índices de clientes en establecimientos con servicio de alimentos y bebidas de mayor calidad en los productos.

**Tabla 3.4 Resumen de la competencia directa.**

<b>COMPETENCIA DIRECTA.</b>					
<b>TIPOS DE RESTAURANTES.</b>					<b>TOTAL DE RESTAURANTES</b>
<b>COMIDA MEXICANA REGIONAL.</b>	<b>MARISCOS.</b>	<b>SERVICIO EN GENERAL.</b>	<b>DE ESPECIALIDADES.</b>	<b>COSINA INTERNACIONAL.</b>	
<b>7</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>18</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

Por otro lado, con respecto a la competencia indirecta tal como se muestra en la tabla 3.5, participan principalmente establecimientos de comida rápida como son: taquerías, pizzerías y cafeterías; sumando estos con los de la competencia directa, resulta un total de 28 establecimientos que compiten con el nuevo negocio, de los cuales 18 de estos rivalizan de manera significativa con la propuesta.

**Tabla 3.5 Síntesis de la competencia indirecta.**

<b>COMPETENCIA INDIRECTA.</b>			
<b>ESTABLECIMIENTOS</b>			<b>TOTAL DE COMIDA RAPIDA.</b>
<b>PIZZAS.</b>	<b>TAQUERIAS.</b>	<b>CAFETERIAS.</b>	
<b>6</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>10</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

3.2.5.3 LOCALIZACIÓN DE LA COMPETENCIA.

De acuerdo con los datos ya antes mencionados, se observa que la demanda potencial se localiza en la parte céntrica de la ciudad, ubicada en las principales calles en la zona centro, por ello se tiene la siguiente nomenclatura para identificar a detalle la competencia directa e indirecta del proyecto en un plano de la ciudad.

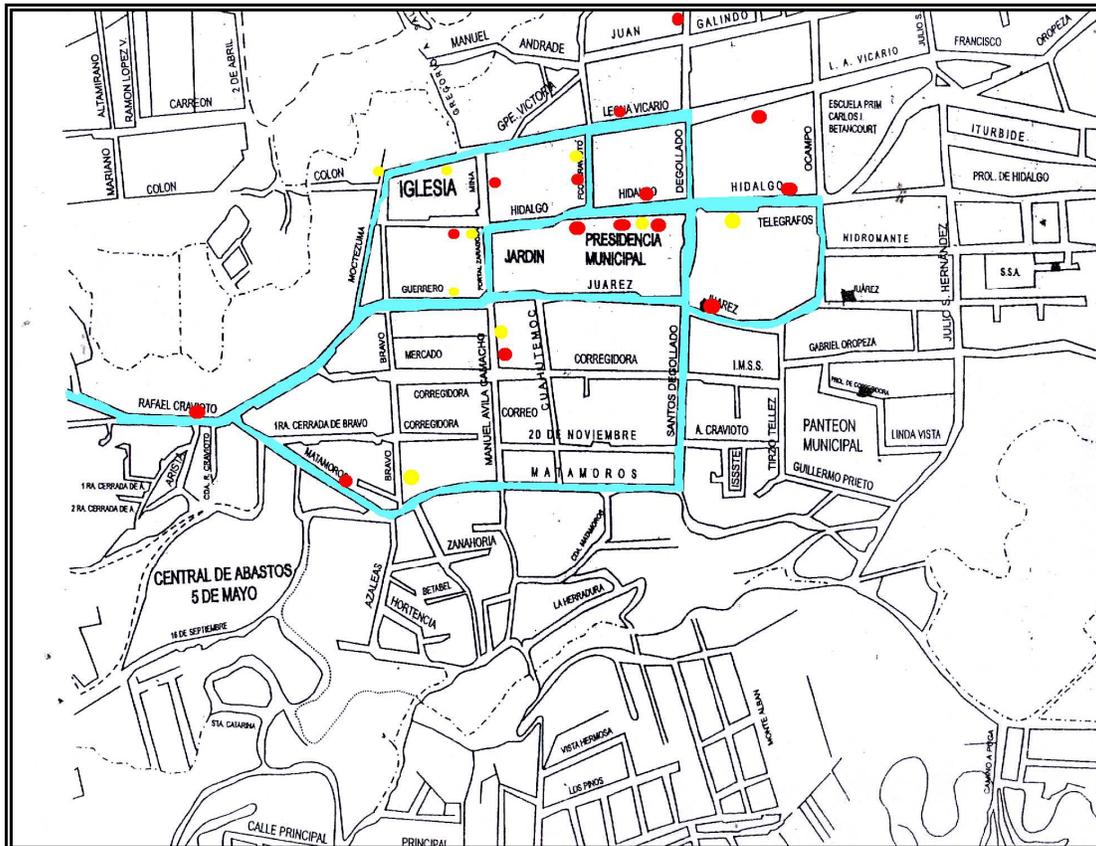
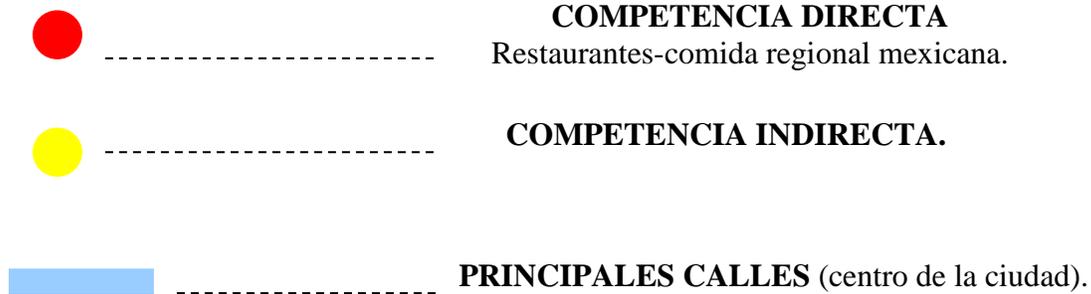


Figura 3.3 Localización de la competencia en la ciudad de Huachinango.

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se aprecia en la figura 3.3 en la ciudad de Huauchinango la competencia se encuentra situada muy cerca de la plaza principal de la ciudad, lo que refleja una alta concentración de negocios de alimentos y bebidas en la parte céntrica, tal característica del mercado conduce a realizar un análisis completo de la mejor ubicación del negocio evitando problemas que influyan a futuro.

### **3.3 POLÍTICA COMERCIAL.**

La comercialización es parte esencial en el funcionamiento de una empresa. Se puede estar produciendo el mejor artículo o servicio en su género y al mejor precio, pero si no se cuenta con los medios adecuados para que llegue al cliente en forma eficaz, esa empresa puede llegar a no vender sus productos o servicios, lo que provocaría la quiebra de la misma.

Los mecanismos de ventas para una empresa se consolidan a medida que la demanda conoce más de lo que ofrece dicho organismo productivo. Los medios de comunicación son una muy buena opción para dar a conocer los productos y servicios que ofrece una empresa, en el caso del restaurante LOS GUAJES los medios que se emplearán para atraer clientes son:

- Radio.
- Televisión local.
- Periódicos.
- Revistas y directorios especializados.
- Anuncios exteriores.

Los mecanismos para mejorar la penetración en el mercado del restaurante serán:

- Elaborar productos de la más alta calidad, así como del servicio.
- Establecer precios competitivos y accesibles.
- Dar presentación a los productos para una agradable vista del consumidor.
- Servicio amable al cliente.

- Entrega oportuna con servicio eficaz de los productos para el cliente.

### **3.4 OBJETIVO COMERCIAL Y PREVISIÓN DE VENTAS.**

Las ventas constituyen una de las funciones básicas de la empresa. El mejor sistema contable, la mejor publicidad y los mejores métodos de producción no podrán ayudar en nada si las ventas no ocurren, nada pasa en la empresa hasta que alguien vende.

Tal como ya se mencionó, lo que se busca en toda empresa es poder tener una penetración sólida en el mercado competitivo bajo una variedad de políticas que encaminen a la empresa para lograr un crecimiento controlado, logrando poder cumplir las metas y objetivos que se tiene trazados.

La empresa tiene como objetivo poder proyectar ventas que puedan cubrir en primera instancia la inversión inicial que se requiere en el proyecto; como segunda prioridad se tiene previsto poder cubrir todos los diferentes gastos en cuanto a mano de obra directa e indirecta, así como de costos de administración, mercadotecnia, materia prima entre otros.

Tomando como fundamento lo antes expuesto, es necesario realizar un conteo de las posibles ventas que pueda reflejar el nuevo negocio a la hora de estar en marcha, por lo que se tienen que pronosticar las ventas potenciales y los ingresos proyectados en un determinado periodo de tiempo.

Lo que se busca en una nueva empresa que se está conformando, es saber si es viable invertir un capital económico, del cual se espera obtener como ingreso la inversión inicial más una ganancia, este es el principio básico de todo negocio que se expresa en las ventas.

El restaurante LOS GUAJES tiene planeado tener una demanda en promedio de 45 mil 510 personas durante un periodo de 10 años que podrán consumir los productos que ofrece el restaurante. Esta información se ve con claridad en la tabla de proyección de la demanda o de ventas, considerando que el primer año se alcanzará aproximadamente 42 mil 521 ventas en el 2009.

Para la realización de esta tabla, se tomó el registro de conteo de población del año 2005 por parte del INEGI, registrando una población de 90, 846 en la ciudad de Huauchinango, teniendo una tasa media de crecimiento anual a partir del 2000 hasta el 2005 de 1.5 % de incremento poblacional, también se consideró la población de habitantes de 15 a 64 años de edad que comprende un 58.8 % de la población que puede pagar los servicios del restaurante, de igual manera se tomó en cuenta el estudio de mercado dentro de la pregunta 7 que el 78% aceptan el tipo de restaurante, dando así la demanda proyectada para el período comprendido de las ventas. En la tabla 3.6 en la parte azul muestra el rango que se tomará como la proyección de la demanda a 10 años a partir del año 2009.

**Tabla 3.6 Previsión de ventas anuales a 10 años.**

<b>Años proyectados.</b>	<b>Año</b>	<b>Número de habitantes</b>	<b>Habitantes entre 15 a 64 años</b>	<b>Demanda proyectada</b>
-	2005	90846	53417	40063
-	2006	92209	54219	40664
-	2007	93592	55032	41274
-	2008	94996	55857	41893
1	2009	96421	56695	42521
2	2010	97867	57546	43159
3	2011	99335	58409	43807
4	2012	100825	59285	44464
5	2013	102337	60174	45131
6	2014	103872	61077	45808
7	2015	105430	61993	46495
8	2016	107012	62923	47192
9	2017	108617	63867	47900
10	2018	110246	64825	48619

**Fuente: Elaboración propia con base a datos del INEGI.**

Con base a la tabla 3.6 se tiene la siguiente gráfica, que muestra la demanda pronosticada a 10 años, donde se observa un incremento anual conforme al incremento poblacional que incide en el 1.5% , tal como se mencionó en la explicación de la misma tabla.

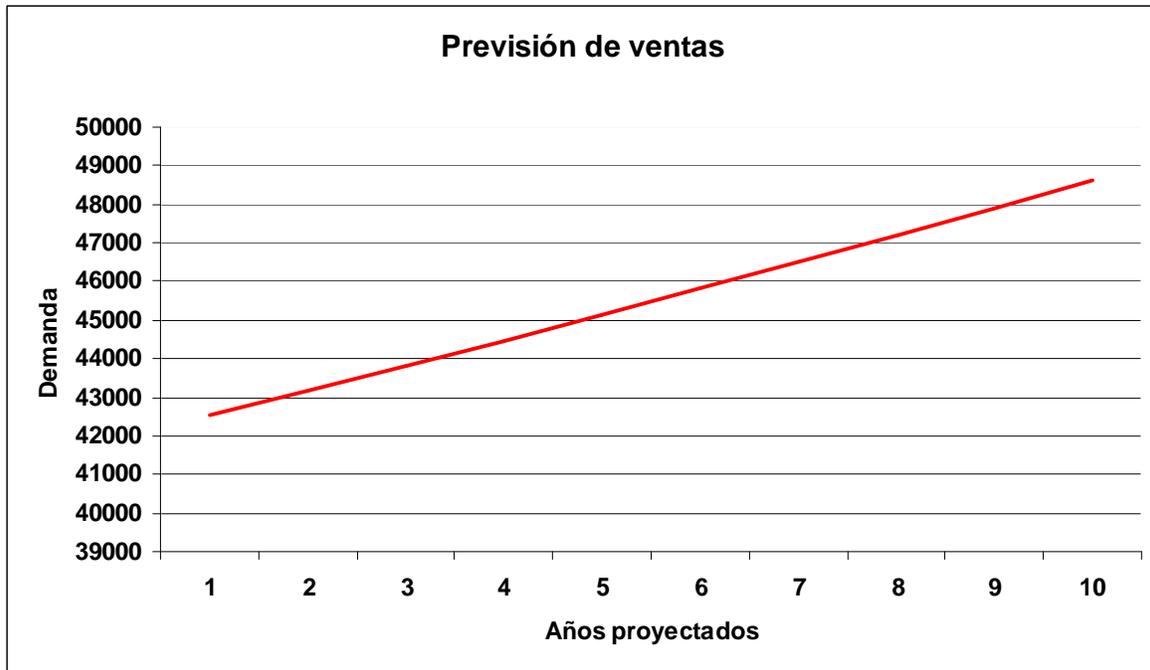


Figura 3.4 Gráfica de la previsión de ventas.

Fuente: Elaboración propia con base a los datos de la tabla 3.6

### 3.5 POLÍTICAS DE PRECIOS, PRODUCTOS, DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN.

La fijación del precio es sumamente importante, pues el precio influye en la percepción que tiene el consumidor final sobre el producto o servicio. Es importante identificar cuál es la preferencia del consumidor conforme al precio o la calidad de los productos y servicios que se están brindando, esto con la finalidad de evitar una mala fijación, que incite una escasa demanda.

De acuerdo al estudio de mercado realizado, se pudo observar la preferencia de los clientes potenciales conforme a la pregunta 4 del cuestionario, resultando ser el precio una razón fuerte para acudir a un restaurante, así como también de la calidad en los platillos, el ambiente y su decoración.

El restaurante determinará los precios con base al tipo de productos y servicios, con respecto a los de la competencia, buscando entrar considerablemente al mercado del servicio de la preparación de alimentos y bebidas.

La política de precios del restaurante LOS GUAJES comprende los siguientes aspectos:

- Precio del menú del día.
- Precios de platillos a la carta.

El precio del menú será de 48 pesos y se tiene planeado aplicar todos los días excepto fines de semana. El menú del día tiene las siguientes características:

- Entrada: Consomé o crema.
- Sopas: arroz o sopa del día.
- Plato fuerte.
- Postre.
- Agua fresca de temporada.

El contenido del menú diario se aprecia en la figura 3.12. Los precios de la carta son variados de acuerdo al tipo de platillo, estos tienen un rango de precio de \$10 a \$95 pesos y se estima un promedio 87 pesos de consumo de los clientes.

El contenido de la carta se encuentra dividido de la siguiente forma:

- Entradas.
- Sopas.
- Ensaladas.
- Platillos poblanos.
- Antojitos mexicanos.
- Truchas.
- Paquetes infantiles.
- Para la noche.
- Postres.
- Cafés.
- Bebidas.



# Menú del día



**Consomé de Pollo o  
Crema.**



**Arroz o Sopa del día**



**Plato fuerte del día.**



**Postre**



**Agua fresca de temporada**



**\$48.00**

**¡BUEN PROVECHO!**

Figura 3.5 Precio del menú del día del restaurante.

Fuente: Elaboración propia.

Los platillos de cada división del menú fueron asignados en su gran mayoría por los gustos y preferencias de la población, está tendió por la comida típica mexicana de la región. Los platillos que se presentan en la figura 3.5 y 3.6 en forma de carta, están sujetos a cambio conforme la demanda perciba y prefiera los platillos. De igual modo los precios estarán sujetos a cambio sin previo aviso, debido a factores económicos a nivel local, estatal y nacional.

Los platillos fueron seleccionados conforme a formularios de cocina mexicana, así como también con base al estudio de mercado, resultando que la comida mexicana sigue siendo la más aceptada por los pobladores de la localidad.

Los precios del menú del día y de los platillos a la carta fueron determinados de acuerdo a los criterios que enuncia el libro de administración y control de alimentos y bebidas<sup>20</sup>. Lo cual se explicará en el siguiente apartado.

A continuación se muestran los platillos a la carta que se desglosan de manera ordenada en cada división, para facilitar la elección de los platillos a la hora de ordenar, así de cómo la ilustración de los platillos principales del mismo, que facilita el reconocimiento del estilo y presentación de los platillos, así como también del propio restaurante.

---

<sup>20</sup> Morfín, OP.CIT. 192 p.

PLATILLOS A LA CARTA.			
<b>Entradas</b>			
Ensalada de manzana	\$22		
Entremés ranchero (Tlacoyos, tacos dorados, mejorales, guacamole y chicharrón)	\$60		
<b>Ensaladas</b>			
Ensalada de pollo	\$33		
Ensalada de maíz	\$45		
Ensalada de papas	\$30		
Ensalada mestiza	\$25		
Ensalada de verduras (con atún o pollo)	\$30		
Ensalada de calabacitas	\$30		
<b>Antojitos mexicanos</b>		<b>Platillos poblanos</b>	
Sopes (3)	\$30	Pollo en mole poblano	\$70
Flautas (1)	\$19	Tinga Poblana	\$60
Enchiladas	\$35	Empanadas poblanas	\$45
Tacos dorados (3)	\$35	Enchiladas poblanas	\$55
Chalupas (5)	\$22	Chicharrón a la poblana	\$60
Mejorales (5)	\$32	Mixiote poblano	\$60
Quesadillas surtidas	\$32	<b>Truchas</b>	
Pozole	\$45	Trucha al mojo de ajo	\$60
		Trucha a la mexicana	\$95
		Trucha asada	\$60
		Trucha con perejil	\$85
		<b>Carnes</b>	
		Arrachera	\$70
		Tampiqueña	\$75
		Brochetas de filete o pollo	\$70
		Milanesa de filete o pollo	\$68
		Puntas de arrachera a la cerveza	\$75

Figura 3.6 Precios de platillos a la carta (1<sup>ra</sup> parte).

Fuente: Elaboración propia.

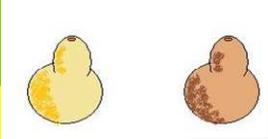
Paquetes infantiles.			
<b>Paquete 1.</b> (pollo frito con ensalada o papas fritas, agua o refresco y postre).	\$45		
<b>Paquete 2.</b> (rollitos de jamón con ensalada o papas, agua o refresco y postre).	\$45		
	<b>Para la noche.</b>		
	<b>Merienda.</b> (4 churros o una pieza de pan dulce con chocolate o leche)		\$35
	<b>Cena sencilla</b> (Incluye cualquier ensaladas de la carta, bebida caliente o fría y 4 churros).		\$47
	<b>Cena a la Mexicana.</b> (Incluye cualquier antojito mexicano a la carta, bebida caliente o fría y 4 churros ó pan dulce).		\$47
	<b>Cena ranchera.</b> (Incluye entremés ranchero, bebida caliente o fría y 4 churros o pan dulce).		\$65
<b>Postres</b>			
Cóctel de frutas	\$29		
Variedad de pasteles (porción)	\$29		
Dulce de capulín	\$25		
Plátanos con crema	\$20		
Gelatina (copa)	\$15		
Variedad de helados	\$20		
Churros (4)	\$19		
<b>Bebidas Calientes</b>			
Café de olla	\$15		
Café con leche	\$15		
Variedad de tés	\$15		
Atole de arroz con leche	\$20		
Atole de chocolate	\$20		
	<b>Bebidas frías</b>		
	Refresco		\$16
	Agua mineral		\$16
	Agua embotellada		\$15
	Vaso de agua fresca		\$10
	Jarra de agua fresca		\$45
	Limonada, naranjada		\$30
	Cerveza		\$25

Figura 3.7 Platos a la carta (2<sup>da</sup> parte).

Fuente: Elaboración propia.

Para la determinación de los precios de los platillos se tomaron en cuenta los costos de las materias primas o ingredientes, además de las porciones y cantidades a utilizar en los platillos.

Para entender el procedimiento de la fijación de los precios se tienen los siguientes ejemplos:

**Ejemplo 1.**

**Nombre del platillo: Ensalada de Maíz.**

**No. De porciones: 4**



Cantidad.	Unidad.	Materias primas	Costo (\$)
200	g.	jamón.	\$15
2	pieza.	cebolla.	\$5
1/2	pieza.	pimiento rojo.	\$8
1/2	pieza.	pimiento verde.	\$4
4	pieza.	tomates.	\$12
300	g.	maíz en conserva	\$3
2	pieza.	vinagre.	\$2
3	cucharadas.	aceite.	\$2
1/2	cucharadas.	mostaza.	\$2
1/2	cucharadas.	sal.	\$1
1	pizca.	pimienta negra.	\$2
1	pizca.	cayena.	\$1
<b>Total.</b>			<b>\$57</b>

**Costo por ración.      57 / 4 =      \$14**

Gastos indirectos.	20%	\$2.85
Condimentos y especias.	5%	\$0.71

**Costo de alimento por ración.      \$18**

**Formula para el valor real.**

$$\text{Valor real} = \frac{\text{Costo} \times 100}{\text{Porcentaje.}}$$

**Aplicación de la formula.**

$$\text{Valor real} = \frac{\$18 \times 100}{40\%}$$

**Precio de venta      \$45**

**40% porcentaje aprovechable.**

**60% Precio de venta.**

**Ejemplo 2.**

**Nombre del platillo: Ensalada de pollo.**

**No. De porciones: 4**



Cantidad.	Unidad.	Materias primas.	Costo (\$)
1	g.	lechuga	\$6
2	pieza.	pepinos	\$6
1	pieza.	aguacate	\$6
1	pieza.	tomate	\$2
8	pieza.	jamón de pavo	\$4
8	g.	queso chihuahua	\$10
8	pieza.	tiras de pollo cocido	\$8
<b>Total.</b>			<b>\$42</b>

**Costo por ración.**                       $42 / 4 =$                       **\$10.50**

Gastos indirectos.	<b>20%</b>	\$2.10
Condimentos y especias.	<b>5%</b>	\$0.53

**Costo de alimento por ración.**                      **\$13.13**

**Formula para el valor real.**

**Aplicación de la formula.**

$$\text{Valor real} = \frac{\text{Costo} \times 100}{\text{Porcentaje.}}$$

$$\text{Valor real} = \frac{\$13.13 \times 100}{40\%}$$

**Precio de venta**                      **\$33**

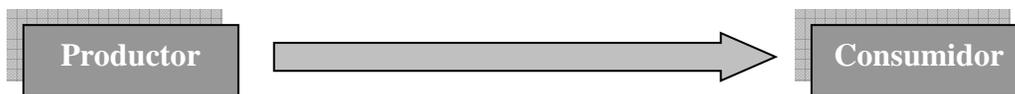
**40% porcentaje aprovechable.**  
**60% Precio de venta.**

**3.5.1 DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN.**

Una vez determinado los precios de los productos que cumplirán las expectativas del cliente, se procede es determinar la forma en que los productos o servicios llegarán al consumidor.

La buena identificación para aplicar la forma de distribución del producto, eleva las posibilidades de posicionar los productos o servicios a los clientes potenciales; sin embargo cada paso también provoca una pérdida de control y contacto directo con el mercado (sensibilidad).

Para el caso del restaurante LOS GUAJES, la distribución de los productos y los servicios que ofrecerá tiene el siguiente canal de distribución, tal como se aprecia en el siguiente esquema.



**Figura 3.8 Canal de distribución del restaurante.**

**Fuente: Elaboración propia.**

Esto es que en el restaurante se producen los platillos y en el mismo establecimiento el consumidor satisface su necesidad de alimentarse. Para el caso de una empresa manufacturera, suelen ser varios integrantes dentro de los canales de distribución, ya que entran mayoristas y minoristas llegando finalmente al consumidor.

Con respecto a los aspectos de comunicación para dar a conocer el negocio y este se pueda posicionar en el mercado, se tiene contemplado realizar una integración de diversos elementos promocionales donde la mercadotecnia será aplicada en publicidad, promoción de ventas y en relaciones públicas.

### **Publicidad.**

Los medios de comunicación que se utilizarán para dar a conocer el restaurante serán: radio y televisión local, periódicos y anuncios espectaculares.

**Promoción de ventas.**

Se realizará un plan de promociones en el primer trimestre de operaciones una vez estando en marcha el restaurante, con la finalidad de reforzar el servicio y mejorar las ventas en los primeros meses, ya que es la etapa donde se requiere una mayor fuerza de impacto al cliente.

**Relaciones públicas.**

Poder brindar al cliente calidad en todos los aspectos, ya sea en platillos, servicios, instalaciones, precios, decoración, entre otros puntos, excediendo las expectativas de los comensales, será necesario mejorar y trabajar arduamente para que exista buena publicidad gratuita, la cual va a depender de la opinión que tengan los clientes con respecto al negocio, debido a que toda información buena o mala que se extienda en el mercado, causará efecto en todo el entorno donde se desenvolverá el negocio, por lo tanto, será necesario cuidar tal aspecto desde el arranque del restaurante.

## **CAPÍTULO 4**

### **PLAN DE OPERACIONES.**

#### **4.1 LOCALIZACIÓN DE PLANTA.**

La decisión de localización es una de las más importantes en el proceso de elaboración de un proyecto de inversión. Tiene una incidencia directa en los flujos de ingresos y egresos y por ende en la evaluación.

La importancia de la selección apropiada reside en las características de decisión de largo plazo con carácter permanente de difícil y costosa alteración.

El análisis se debe realizar en forma integrada con las restantes variables del proyecto, demanda, competencia, tecnología, etc.

La localización es un estudio de soluciones múltiples, es decir, existe más de una localización factible adecuada que puede hacer rentable el proyecto.

Existen también variables subjetivas no cuantificables que evidentemente afectarán la decisión, como ejemplo podemos citar las motivaciones personales del empresario. Otra variable de este tipo, es la localización de otras empresas competidoras en la zona con tendencia a marcar los factores que en el pasado fueron puntos importantes y que persisten en la actualidad. El estudio de la localización puede realizarse con distintos grados de profundidad dependiendo del carácter de factibilidad, prefactibilidad o perfil del estudio.

Independiente de lo anterior existen dos etapas necesarias:

- Macrolocalización; para definir la macrozona.
- Microlocalización; en la zona definida por la macrolocalización.

Cada etapa tomará para su resolución factores de localización específico y diferente a la otra. Por ejemplo, los factores climáticos o de política impositiva son importantes en la definición de la macrolocalización pero no son relevantes en la microlocalización.

Teóricamente, las alternativas de ubicación de un proyecto son infinitas. Pero en términos prácticos, la selección se realiza entre un número reducido de opciones, debido a la naturaleza del proyecto.

La macrolocalización permite eliminar en el estudio zonas geográficas que no cumplen con las necesidades de proyecto. Debe tenerse presente que la microlocalización no corrige errores en los que pudo haber incurrido en la macrolocalización, solo se seleccionará la mejor alternativa dentro de la macrozona elegida<sup>21</sup>.

#### **4.1.1 MACROLOCALIZACIÓN.**

Los factores que se consideraron para ubicar al restaurante, fueron determinados con base a los puntos claves de la zona para poner un negocio de la naturaleza ya expuesta. A continuación se enlistan los criterios considerados:

- Medios y costos del transporte.
- Disponibilidad y costo de mano de obra idónea.
- Cercanía de las fuentes de abastecimiento.
- Factores ambientales.
- Cercanía del mercado.
- Costo y disponibilidad de terrenos.
- Topografía de suelos.
- Posibilidad de tratar desechos.
- Comunicación.
- Condiciones sociales y culturales.

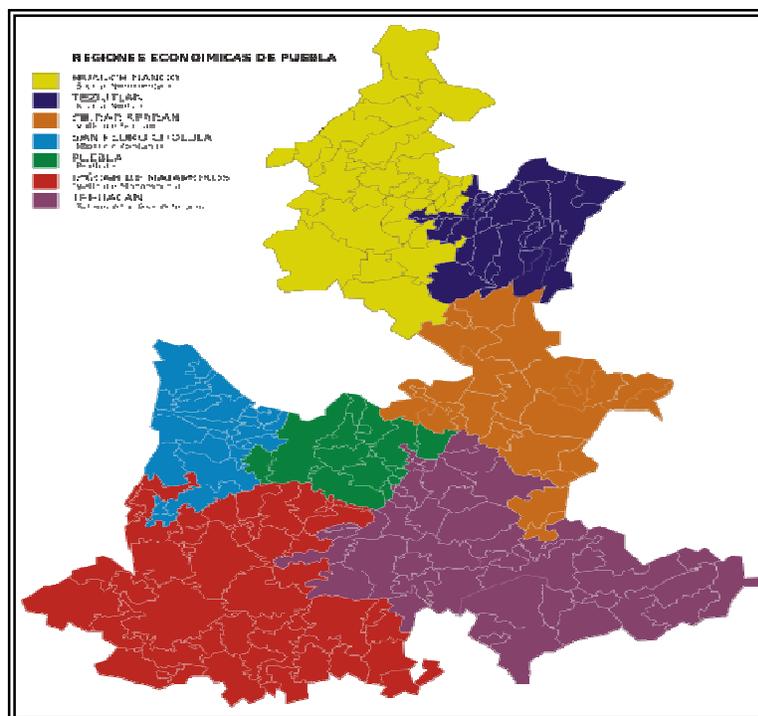
---

<sup>21</sup> *Localización.* (n.d.). Extraído el 30 de junio del 2008 desde <http://fing.uncu.edu.ar/catedras/industrial/proyectos/archivos/proyecto/localizacion.pdf>

- Consideraciones legales y políticas.

De acuerdo con los puntos señalados, el estado de Puebla cuenta con grandes regiones (ver figura 4.1), a lo largo y ancho de su extensión territorial. Una de las zonas con mayor crecimiento en los últimos años ha sido la sierra norte de Puebla, que conforme al INEGI, el estado de Puebla se encuentra formado por 217 municipios, de los cuales 31 corresponden a la región de Huauchinango.

Los municipios que mas destacan en esta parte del estado son: Ahuacatlán, Ahuazotepec, Amixtlán, Aquixtla, Honey, Huauchinango, Jalpan, Juan Galindo, Pahuatlán, Pantepec, Xicotepec de Juárez, Zacatlán, por contar con un notable crecimiento poblacional y económico en esta parte del estado.



**Figura 4.1 Regiones económicas del estado de Puebla.**

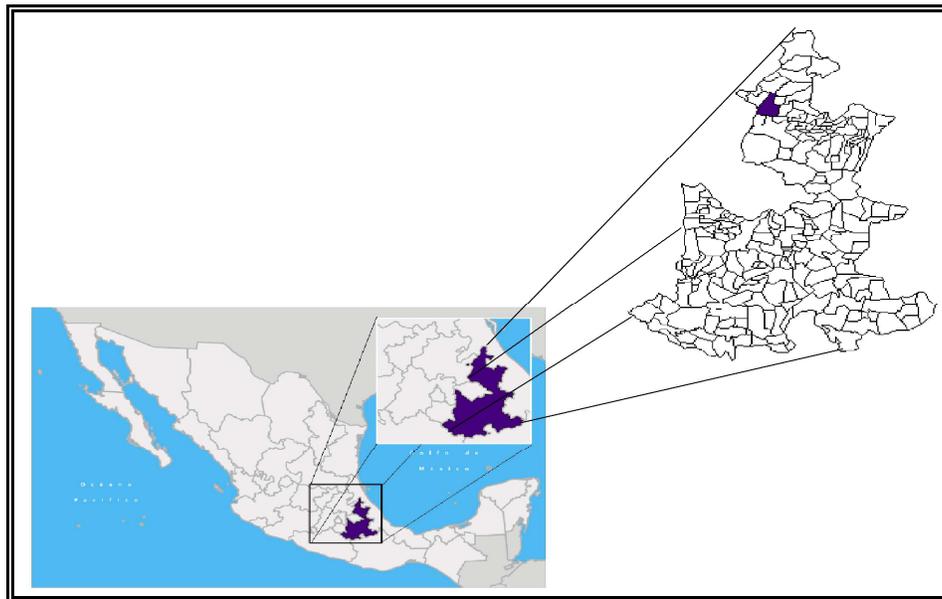
**Fuente:** Imagen extraída de Internet. <sup>22</sup>

---

<sup>22</sup>Regiones de Puebla. (n.d.). Extraída el 29 de abril de 2008 desde [http://es.wikipedia.org/wiki/Regiones\\_de\\_Puebla](http://es.wikipedia.org/wiki/Regiones_de_Puebla)

El proyecto se sitúa en el municipio de Huauchinango, siendo este, de los más importantes de la sierra norte poblana, ya que cuenta con todos los puntos que se mencionaron desde el inicio. En la figura 4.2 se localiza la ciudad en el estado de Puebla.

De manera precisa, Huauchinango se localiza en la parte noroeste del estado, sus colindancias son al norte con los municipios de Xicotepec de Juárez y Juan Galindo, al sur con Ahuazotepec y Zacatlán, al oeste con Juan Galindo y Tlaola, y al poniente con Naupan, Ahuazotepec y el estado de Hidalgo.



**Figura 4.2 Ubicación Geográfica de Huauchinango.**

**Fuente:** Elaboración propia con respecto a la enciclopedia de los municipios.<sup>23</sup>

Mediante el estudio de mercado que se realizó para este restaurante, los encuestados mostraron una fuerte preferencia en ubicar a un restaurante con las características ya expuestas en la parte céntrica de la ciudad, a razón de que es la zona donde existe mayor afluencia de visitantes.

Las arterias principales de la ciudad presentan nuevas oportunidades de crecimiento económico de la ciudad, debido a que en esta zona se encuentran establecidos un sin

---

<sup>23</sup> *Enciclopedia de los municipios: El estado de Puebla.* (n.d.). Extraído el 29 de abril de 2008 desde <http://www.e-local.gob.mx/work/templates/enciclo/puebla/index.html>

numero de negocios dedicados al comercio y a los servicios. La zona centro de la ciudad representa la concentración de lugares para el esparcimiento de los pobladores, tomando en cuenta que el aumento poblacional de la ciudad esta propiciando que se extiendan estas fuentes económicas en los alrededores de la ciudad. El tipo de empresa la cual se esta proponiendo, representa para los lugareños una oportunidad en cuanto a los establecimientos para la alimentación y preparación de bebidas que propician el esparcimiento.

Dicha zona posibilita la necesidad de cubrir más este sector para propiciar una mayor afluencia de visitantes y de los propios pobladores garantizando el crecimiento y desarrollo urbano de la ciudad.

Como ya se pudo observar en capítulos anteriores, el marco competitivo en este sector representa una oportunidad de crecimiento y desarrollo, a razón del poco compromiso del servicio al cliente por parte de la competencia.

#### **4.1.2 MICROLOCALIZACIÓN.**

La empresa estará localizada en calle Leona Vicario esquina con Francisco Cravioto colonia centro de la ciudad de Huauchinango, tal como se aprecia en la figura 4.3, siendo parte de la zona centro de la ciudad.

La ciudad de Huauchinango cuenta con vías de acceso rápidas y seguras, por lo que facilita el traslado de materias primas; es importante señalar que para dar inicio a un negocio del giro, hay que tomar en cuenta las diferentes inversiones a realizar, tal es el caso del terreno, construcción e instalaciones de servicios.

Los puntos claves del terreno elegido para la elección del sitio exacto de la localización del negocio serán: ubicación, extensión, topografía, posibilidad de ampliaciones, marco legal, molestias a terceros, entre otros.

Para este proyecto se tiene contemplado establecer el restaurante, en un área que mide 28.24 mts de ancho por 36.56 mts de largo, dando como resultado un área aproximada de 1000 mts cuadrados.

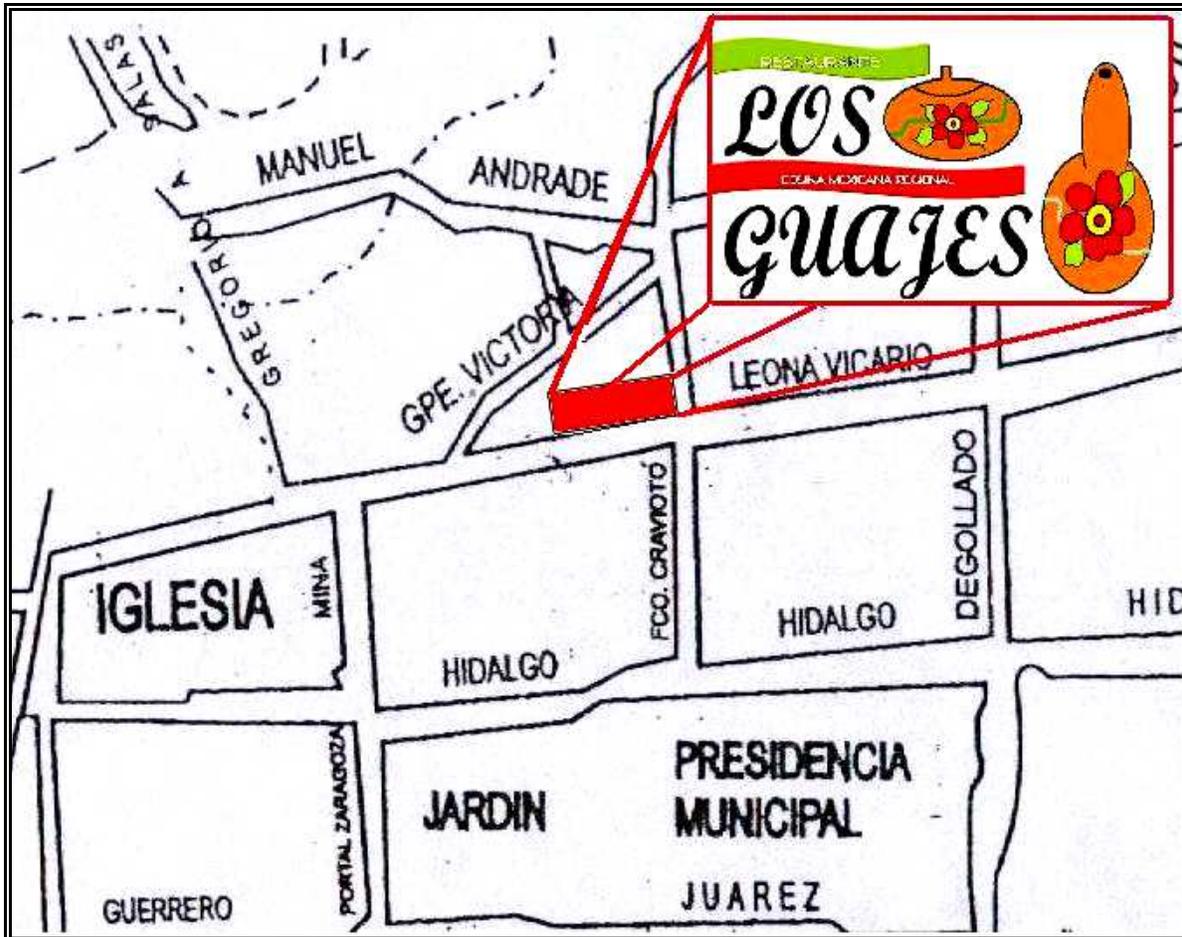


Figura 4.3 Localización del restaurante los guajes.

Fuente: Elaboración propia.

Los aspectos que se consideraron para la ubicación del negocio se determinaron para dos rubros importantes como son a nivel regional y local. Tales puntos se mencionan a continuación:

**A nivel regional.**

- Vías de comunicación accesibles.
- Mano de obra disponible.
- Clientes potenciales de la región.

- Proveedores cercanos.
- Incremento de visitantes en la región.

**A nivel local.**

- Fácil acceso al negocio.
- Disponibilidad de terrenos para la construcción.
- Vías de acceso.
- Gran afluencia de clientes en la zona.
- Centros de abastecimiento de materias primas cercanos.
- Disponibilidad de servicios básicos tales como: luz, agua, drenaje.
- El dinamismo económico del área.

## **4.2 DISTRIBUCIÓN EN PLANTA.**

Para el diseño en planta del negocio se consideraron los siguientes puntos, tal como se muestran en el siguiente listado:

- Número de áreas en el negocio.
- Medidas de las áreas funcionales.
- Relación de operación de las áreas.
- Flujo de materias primas.
- Distribución.
- Medidas de seguridad.
- Infraestructura.
- Tipo de servicio.

Para realizar la distribución en planta se utilizó como herramienta el diagrama de relaciones para llevar un orden lógico de distribución de todas las áreas de la planeación del restaurante, con el objetivo de revisar la cercanía de cada una de las áreas para trasladarlo a un plano de distribución con las diferentes ventajas y funcionalidad de las mismas.



De acuerdo con el diagrama de relaciones se tiene como resultado la siguiente distribución de planta y el tipo de infraestructura, así como de las dimensiones del mismo y las áreas de seguridad e higiene en las instalaciones.

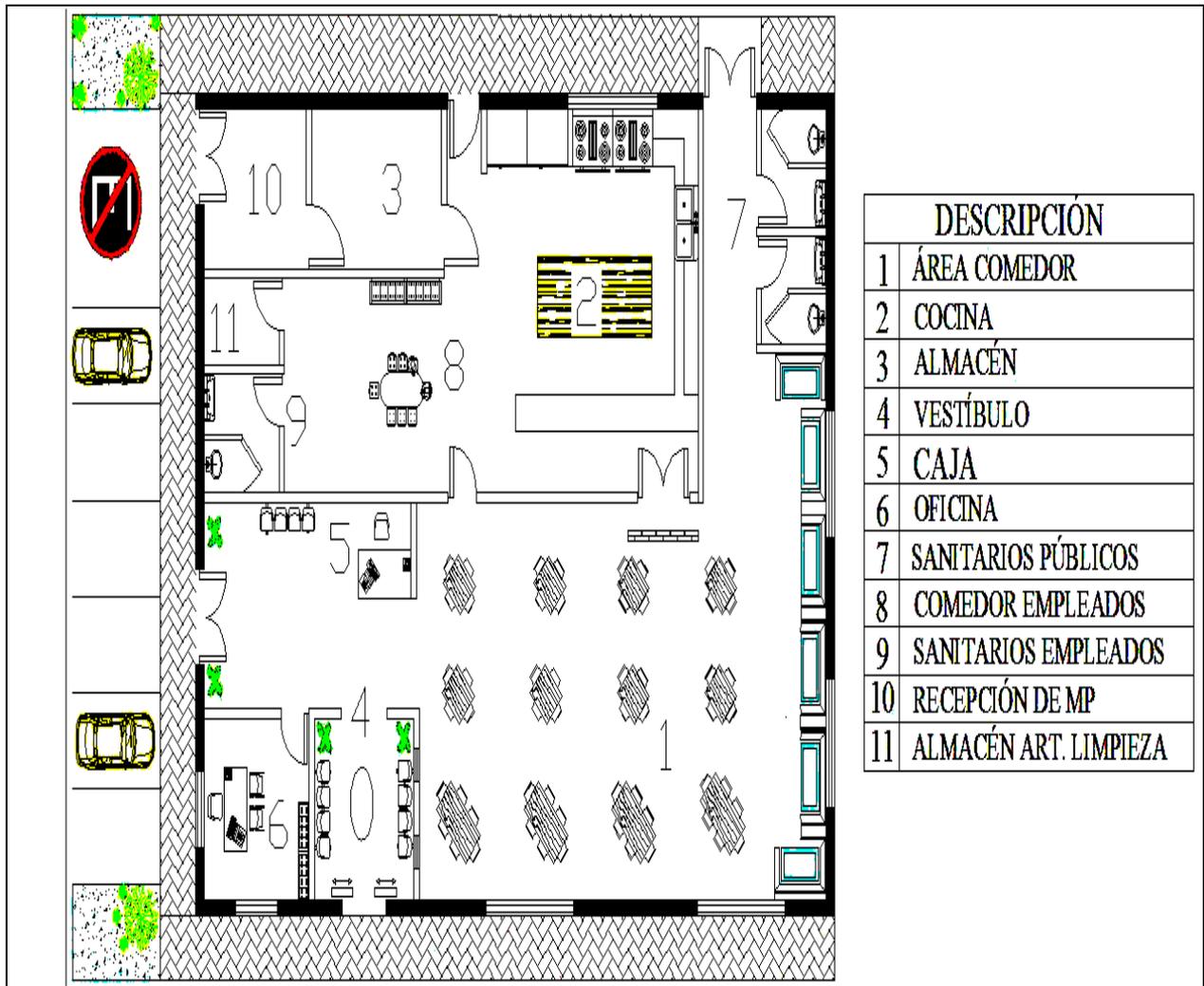


Figura 4.5 Plano de distribución de áreas.

Fuente: Elaboración propia.

El plano muestra la distribución de las áreas del restaurante los guajes, indicadas por los números que se muestran del lado derecho del plano. Las funciones principales de las áreas del restaurante se explican a continuación.

### **ÁREA DE COMEDOR.**

Esta área representa la carta principal del restaurante, ya que en esta área es donde se pone de manifiesto el tipo de ambiente y diseño de las instalaciones para la recepción de los clientes a la hora de tomar sus alimentos y bebidas. En esta área es en donde se desarrolla la venta de los productos y servicios del restaurante por lo que es el área principal.

### **COCINA.**

Esta área del restaurante es donde se preparan los platillos y bebidas; técnicamente es la base de producción del establecimiento.

### **ALMACÉN.**

Es el área donde se almacenan las materias primas que se ocuparán en la elaboración de los productos, en este caso la preparación de los alimentos y bebidas. Esta área depende en gran sentido en las características de las materias primas, debido que algunas pueden requerir de condiciones tales como: refrigeración y condiciones de temperatura especiales, para conservarlas en buen estado.

### **VESTÍBULO.**

Es el área en donde los clientes o comensales esperan para ser recibidos por parte del personal del restaurante en dirección al área comedor. Normalmente es una sala de espera en la cual el cliente o comensal toma asiento para que le sea asignada una mesa, en caso de que el restaurante se encuentre en su máxima capacidad en el área comedor.

**CAJA.**

Es el lugar donde se lleva el registro de lo consumido por parte de los comensales y además se lleva el control de mesas, clientes, sistemas electrónicos de pago, expedición de facturas y dinero.

**OFICINAS.**

Esta área es donde se llevan los procesos administrativos del restaurante. En esta área se coordinan los trabajos para el cumplimiento de los objetivos y las estrategias de mercadeo para posicionar la empresa, la cual es controlada directamente por el gerente del restaurante.

**SANITARIOS PÚBLICOS.**

Esta área es utilizada únicamente por clientes o comensales, dicha área cuenta con los equipos y sistemas necesarios para hacer del restaurante más confortable y agradable en sentido visual.

**SANITARIOS PARA EMPLEADOS.**

Esta área es utilizada únicamente por los empleados, dicha área cuenta con los equipos y sistemas necesarios para brindar un mejor espacio y ambiente de trabajo.

**COMEDOR PARA EMPLEADOS.**

Esta área es donde toman sus alimentos los empleados del restaurante y no se encuentra a la vista de los comensales, debido a estrategias de comercialización del producto y servicio del restaurante.

## RECEPCIÓN DE MATERIAS PRIMAS.

Esta área tiene como propósito el recibimiento de materias primas para la elaboración de los platillos y bebidas, dicha área cuenta con un espacio destinado para la llegada de proveedores, la cual permite el fácil manejo de los materiales para elaborar los platillos así como de otras mercancías destinadas para el restaurante.

## ALMACÉN DE LIMPIEZA.

Esta área tiene como función almacenar los productos químicos y equipos de limpieza de las diferentes áreas. Este espacio es controlado por el personal de limpieza.

### 4.2.1 DIMENSIONES.

Las dimensiones para el establecimiento se determinaron con respecto a las medidas aproximadas del mobiliario y equipo, áreas de trabajo, áreas de operación de los empleados y con base a la mejor distribución, quedando de la siguiente manera tal como se enumera en la siguiente tabla 4.2.

Tabla 4.2 Dimensiones de las áreas del restaurante.

ÁREAS	NOMBRE DEL ÁREA	DIMENSIONES (m)		ÁREAS (m <sup>2</sup> )
		LARGO	ANCHO	
1	ÁREA COMEDOR.	23.8	13.2	314.6
2	COCINA.	14.7	15.0	220.5
3	ALMACÉN.	6.4	5.5	35.2
4	VESTÍBULO.	6.5	6.4	41.6
5	CAJA.	3.4	6.4	21.6
6	OFICINAS.	6.4	6.5	41.6
7	SANITARIOS PÚBLICOS	7.6	4.6	35.1
8	COMEDOR EMPLEADOS.	7.5	7.0	52.8
9	SANITARIOS EMPLEADOS.	4.0	5.1	20.4
10	RECEPCIÓN DE MATERIAS PRIMAS	5.5	6.4	35.2
11	ALMACÉN DE ARTÍCULOS DE LIMPIEZA.	5.1	3.0	15.3
			<b>TOTAL</b>	<b>833.9</b>

Fuente: Elaboración propia.

## CAPÍTULO 4 PLAN DE OPERACIONES

Tal como se menciona en la tabla anterior, el plano de distribución o layout del restaurante LOS GUAJES queda de la siguiente manera (ver figura 4.6). Es importante hacer mención que considerando las áreas funcionales, se brindan productos y servicios de calidad excediendo las expectativas de la demanda actual. Tal afirmación se muestra a continuación. Cabe mencionar que las medidas del plano están dadas en metros.

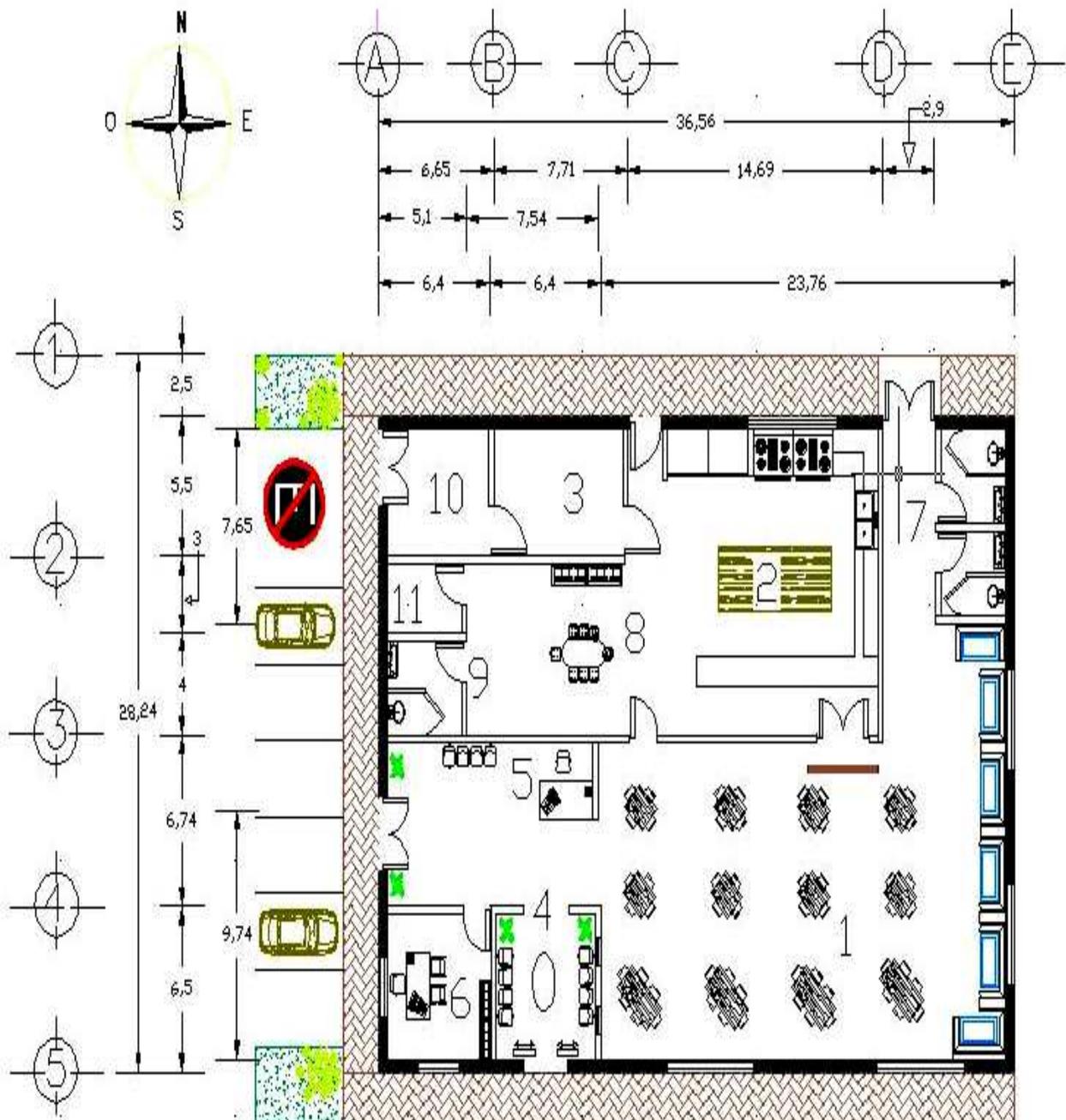


Figura 4.6 Layout restaurante LOS GUAJES.

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.2.2 SEGURIDAD EN LAS INSTACIONES.**

El poder contar con instalaciones adecuadas para cuidar la integridad física de empleados y clientes, maximiza el profesionalismo de apertura de un restaurante en cuanto a los productos y servicios que ofrece, adicionando un valor anexo en el organismo. La seguridad en instalaciones y áreas de trabajo permite aumentar la productividad del órgano lo que tiende a satisfacer la demanda potencial con calidad.

La seguridad e higiene en cuanto instalaciones es asentada de acuerdo al Diario Oficial de la Federación dentro de su apartado de Normas Oficiales Mexicanas, donde establece la norma que lleva por nombre: PROYECTO de Modificación a la Norma Oficial Mexicana NOM-001-STPS-1999, para edificios, locales, instalaciones y áreas en los centros de trabajo-Condiciónes de seguridad e higiene, para quedar como PROY-NOM-001-STPS-2007, para edificios, locales, instalaciones y áreas en los centros de trabajo-Condiciónes de seguridad.<sup>26</sup>

Esta norma establece las condiciones de seguridad para edificios, locales y centros de trabajo que tenga actividades productivas, de igual forma aplica el reglamento de seguridad e higiene en el trabajo, para la prevención de accidentes y enfermedades de trabajo.

El siguiente plano de instalaciones muestra las condiciones de seguridad del restaurante LOS GUAJES para el caso de un temblor o incendio, marcando las rutas de evacuación tanto para clientes como empleados, cuidando a toda hora la integridad física de los individuos.

---

<sup>26</sup>*Norma Oficial Mexicana NOM-001-STPS-1999.* (n.d.). Extraído el 12 de mayo de 2008 desde <http://dof.gob.mx/documentos/3424/STPS/STPS.htm>

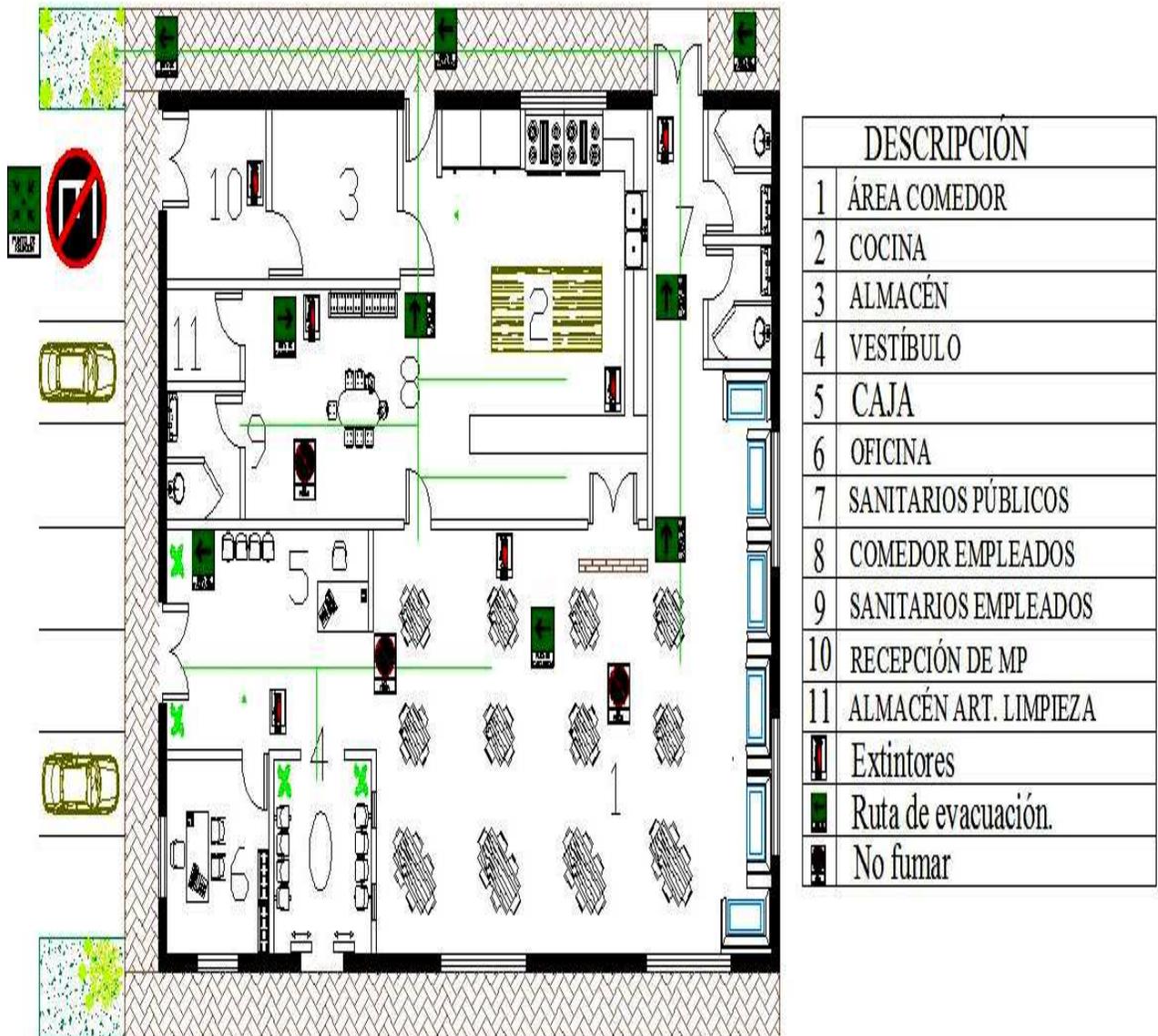


Figura 4.7 Seguridad en las instalaciones del restaurante.

Fuente: Elaboración propia.

El restaurante contará con salidas de emergencia, extintores, señalamientos de evacuación y puntos de reunión que permiten actuar con rapidez a la hora de un siniestro. Tal simbología utilizada se muestra a continuación:



Figura 4.8 Señalamientos del restaurante.

Fuente: Elaboración propia.

### 4.3 DESCRIPCIÓN DE PLAN DE OPERACIONES.

El conocer los distintos escenarios que podrá tener la empresa que se esta constituyendo permite llevar un mejor control en las actividades de planeación, una de las herramientas que demuestran lo anterior es un diagrama de Gantt, que es una herramienta gráfica cuyo objetivo es el de mostrar el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado. A pesar de que, en principio, el diagrama de Gantt no indica las relaciones existentes entre actividades, la posición de cada tarea a lo largo del tiempo hace que se puedan identificar dichas relaciones e interdependencias.

Este diagrama permite saber la secuencia de las tareas a realizar en un determinado periodo donde las variables controlables son el tiempo y las actividades, tal como ya se afirmó anteriormente. Para el restaurante LOS GUAJES se tiene previsto aplicar esta herramienta para conocer la secuencia de las tareas y actividades para su puesta en marcha.

La tabla 4.3 y el diagrama de gantt (Figura 4.9), muestran la estructura del proceso de planeación de actividades.

Tabla 4.3 Proceso de planeación de las actividades.

<b>Etapas.</b>	<b>Actividades.</b>	<b>Responsable.</b>	<b>Periodo/ duración en semanas.</b>
1	Trámites, papeleo para constit.	Dueños.	4
2	Contrato de Arquitecto.	Dueños.	1
3	Plan de obra.	Arquitecto.	1
4	Licencias de Obras.	Arquitecto.	8
5	Contratacion de constructora.	Dueños.	1
6	Realización de obras.	Jefe de obra.	20
7	Instalación de servicios.	Jefe de obra.	1
8	Instalación de sistemas.	Técnicos	2
9	Proyecto de imagen corporativa.	Diseñador grafico.	2
10	Proyecto decorativo.	Decorador.	3
11	Adquisición mobiliario y equipos.	Decorador.	1
12	Instalación de mobiliario y equipos.	Técnicos	1
13	Manuales de operación.	Asesor externo.	2
14	Nombramiento del gerente.	Asesor externo.	1
15	Contratación del personal.	Asesor externo.	3
16	Capacitación del personal.	Asesor externo.	2
17	Campaña publicitaria.	Agente de publicidad	2
18	Diseño y lanzamiento de web.	Programador.	4
19	Negocio de suministros y proveedores	Dueños.	1
20	Revisión de últimos detalles.	Dueños.	1
21	Arranque de la empresa.	Dueños.	0
		<b>Total.</b>	<b>61</b>

Fuente: Elaboración propia.

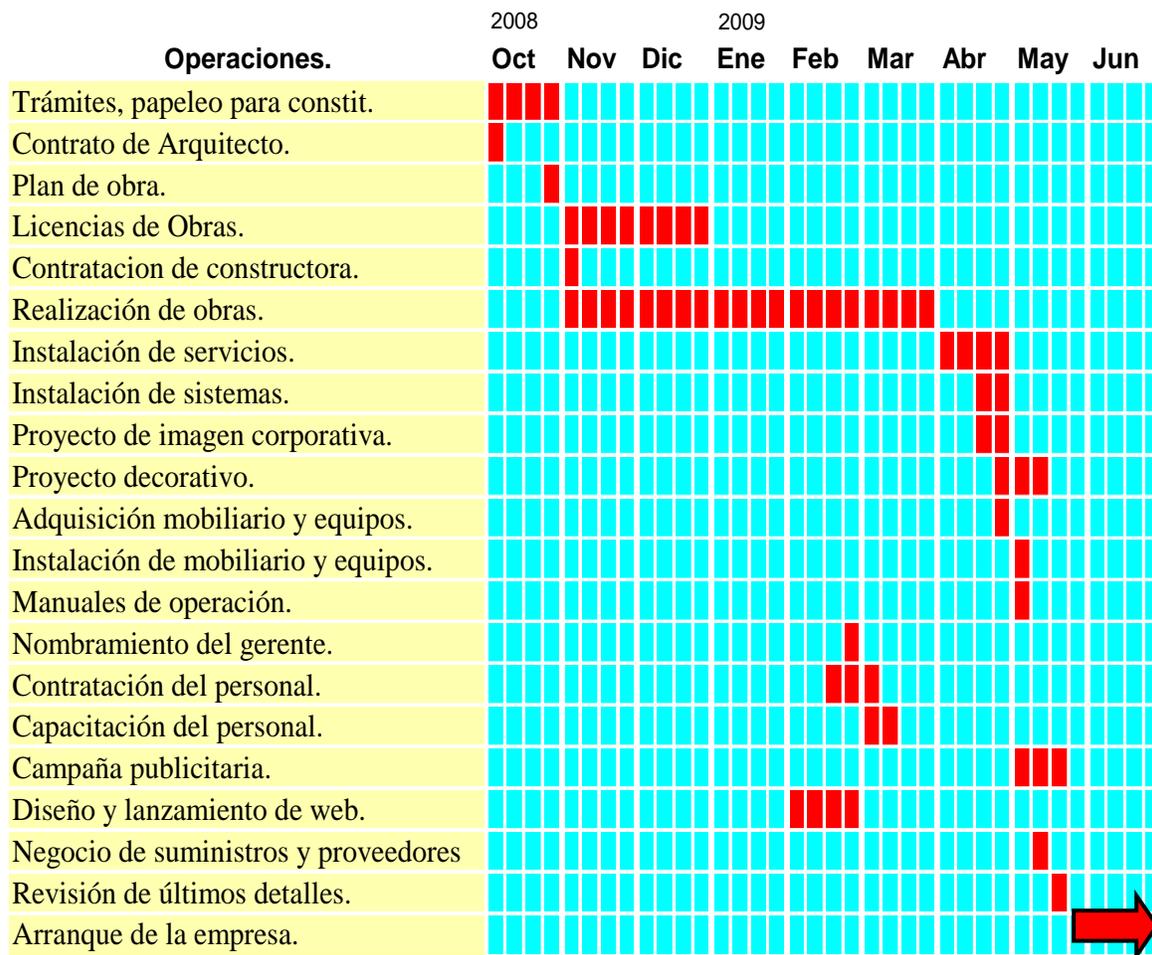
Las actividades para la puesta en marcha del restaurante, son iniciadas de acuerdo a las operaciones en forma secuencial, teniendo un orden lógico en la formación desde su inicio hasta su arranque de operaciones.

Esto implica tener bien establecido el tiempo en llevar a cabo cada actividad, ya que siguiendo este orden, se podrá concluir en 61 semanas, distribuidas en 8 meses. Como ejemplo de esta afirmación se pone en consideración la siguiente actividad:

En el mes de octubre se tiene programado realizar los tramites y manejo de documentos para la constitución de la empresa, para estas actividades se tiene establecido destinar todo el mes de octubre, y durante el mismo mes en la primera semana, se tiene

planeado hacer la contratación del arquitecto, lo que reduce tiempo al realizar juntas las actividades, es por eso que se indica que están distribuidas dos operaciones en el mismo mes.

Con el ejemplo señalado se puede conocer mejor la secuencia de operaciones a realizar para la puesta en marcha del negocio. El siguiente diagrama de gantt muestra tal afirmación:



Nota: La unidad del plan de operaciones son las semanas y las divisiones de la escala están dadas en meses.

Figura 4.9 Diagrama de gantt para el plan de operaciones.

Fuente: Elaboración propia.

## **4.4 PROCESO DE PRODUCCIÓN Y NIVEL TECNOLÓGICO.**

El proceso de producción y el nivel tecnológico que se tendrá en este tipo de restaurante se describe en forma de diagrama de procesos para su mejor entendimiento, recordando que los diagramas son siempre utilizados para conocer el propósito de una operación, diseño de una pieza o componente del producto terminado, tolerancia y especificaciones, proceso de fabricación, condiciones de trabajo, distribución de la plata, así como de los movimientos y operaciones de los trabajadores. Este se encuentra dividido en:

- Elaboración de platillos a la carta.
- Elaboración del menú.

### **4.4.1 PROCESO DE ELABORACIÓN DE PLATILLOS A LA CARTA.**

#### **1. Revisar y analizar el tipo de platillo que se ordenó.**

Como primer paso en la preparación de algún platillo que esté a la carta, se revisa y se analiza el tipo de alimento que se va a preparar, esto para identificar los procesos de guiso y la forma de mezclar los ingredientes.

#### **2. Inspeccionar el almacén de materias primas.**

En este apartado se tiene que revisar e inspeccionar si se encuentran todas las materias primas o ingredientes para la elaboración del platillo seleccionado para el comensal, en caso de faltar algún ingrediente se revisará si se puede sustituir por otro. Es importante llevar un control con el almacén, para que no falte ningún ingrediente.

#### **3. Transporte de ingredientes a utilizar al área de cocina.**

Se transportarán todos los ingredientes al área de cocina para tener un mejor control de los mismos en la preparación del platillo, lo cual es necesario tener a la mano todos los componentes para minimizar los tiempos de demora en su en su elaboración.

#### **4. Inspeccionar los ingredientes para el platillo.**

Inspeccionar los ingredientes a utilizar permite cocinar y preparar el platillo con mayor calidad y control, seleccionando los mejores componentes.

#### **5. Preparar los utensilios para cocinar.**

Los utensilios que se usarán para elaboración de los alimentos son básicos, pues éstos permiten darle la consistencia deseada del guiso. Contar con un buen equipo de utensilios (ollas, recipientes, cucharas, etc.) permite agilizar la preparación de los alimentos, por lo que es necesario ordenar y preparar éstos para lograr buen sabor y consistencia en el manjar.

#### **6. Corte de todos los ingredientes para racionalizar las porciones.**

Siguiendo la secuencia de preparación, es importante hacer mención que los comensales exigen, por lo regular que los alimentos preparados tengan una buena textura y buen corte tanto de los ingrediente como el sazón y guiso, tal afirmación exige un buen manejo en la integración de los ingredientes, racionalizando lo mejor posible para evitar desperdicios de alimentos.

#### **7. Preparar en orden el platillo según sea el caso (Mezclar, picar, etc.)**

El orden de preparación permite obtener el manjar esperado con buen sabor, textura y sazón, logrando un platillo de calidad.

#### **8. Aplicar la técnica de cocinar y sazonar.**

Esta operación implica llevar a cabo la integración de todos los componentes de manera profesional, de los alimentos que se están preparando, la forma de cocinar y sazonar los

platos depende de la aceptación o descalificación de los productos que se ofrecen a los clientes, tal afirmación exige cuidar este punto.

#### **9. Inspeccionar la cocción de los alimentos.**

El revisar la cocción de los alimentos permite lograr la textura deseada del plato para garantizar una preparación de calidad dirigida a los comensales.

#### **10. Seleccionar la loza para servir.**

La buena elección de la loza para servir el manjar, permite mostrar a los clientes el profesionalismo y compromiso para brindar un buen servicio.

#### **11. Transportar los alimentos para servir.**

Una vez seleccionada la loza, se procederá a servir en cada plato los alimentos preparados para posteriormente dar presentación.

#### **12. Dar presentación al plato.**

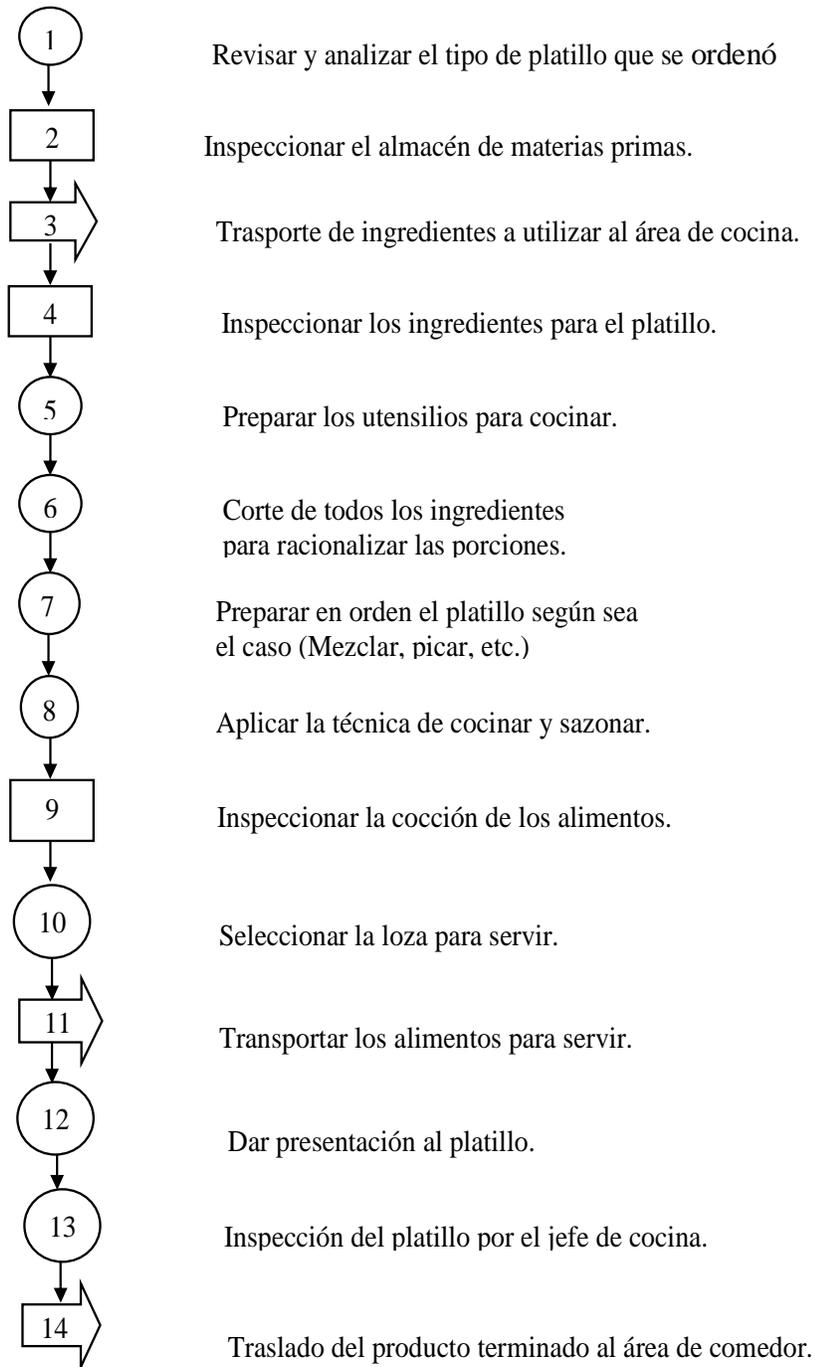
Esta operación permite agregarle los toques finales del plato dándole encanto y profesionalismo a la hora de llevarlo al comensal.

#### **13. Inspección del plato por parte del jefe de cocina.**

El jefe de cocina realiza una última inspección para garantizar la calidad del plato y revisar si no tiene algún detalle el manjar, es decir, realiza un control de calidad para llevar el producto terminado al área comedor.

#### 14. Traslado del producto terminado al área de comedor.

Finalmente se realiza el traslado del platillo por el mesero para la degustación del comensal. A continuación se presenta el diagrama del proceso ya explicado.



**Figura 4.10 Diagrama de proceso en la elaboración de platillos a la carta.**

**Fuente: Elaboración propia.**

CURSOGRAMA ANALÍTICO.								
Método actual:			Fecha:					
Método propuesto:			Elaboró:			No.de catálogo:		
Desarrollo del método.	Actividad.					Tiempo.	Distancia.	Observaciones.
						(Minutos)	(Metros)	
Revisar y analizar el tipo de platillo que se ordenó.	●	→	□	D	▽	1	0	
Inspeccionar el almacén de materias primas.	○	→	■	D	▽	3	10	
Trasporte de ingredientes a utilizar al área de cocina.	○	→	□	D	▽	1	10	
Inspeccionar los ingredientes para el platillo.	○	→	■	D	▽	0.5	0	
Preparar los utensilios para cocinar.	●	→	□	D	▽	1	1	
Corte de todos los ingredientes para racionalizar las porciones.	●	→	□	D	▽	3	0	
Preparar en orden el platillo según sea el caso (Mezclar, picar, etc.)	●	→	□	D	▽	10	8	
Aplicar la técnica de cocinar y sazonar.	●	→	□	D	▽			Esto se hará durante el proceso de preparación.
Inspeccionar la cocción de los alimentos.	○	→	■	D	▽			Esto se hará durante el proceso de preparación.
Seleccionar la loza para servir.	●	→	□	D	▽	2	3	
Transportar los alimentos para servir.	○	→	□	D	▽	0.5	1	
Dar presentación al platillo.	●	→	□	D	▽	1	2	
Inspección del platillo por parte del jefe de cocina.	●	→	□	D	▽	0.5	0	
Traslado del producto terminado al área de comedor.	○	→	□	D	▽			El tiempo estará en función del lugar donde se encuentre el comensal.

Figura 4.11 Cursograma analítico para la elaboración de los platillos a la carta.

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.4.2 PROCESO DE ELABORACIÓN DEL MENÚ.**

##### **1. Recepción e inspección de materias primas.**

Esta operación permitirá hacer la recepción de las materias primas frescas para la elaboración del menú, este control se lleva directamente con el almacén de materias primas para saber el abastecimiento adecuado en cada menú diario.

##### **2. Almacén de las materias primas.**

Se almacena las materias primas de acuerdo a los productos que se utilizarán en el menú, para esta operación se coordina directamente con el jefe de almacén.

##### **3. Revisar la forma de preparar el menú del día.**

El menú del día consiste en hacer una preparación de alimentos para un número mayor de personas, por lo que es necesario hacer un estimado de cuántas personas se tienen contempladas. El realizar un análisis cuantitativo permite llevar un mejor control de la cantidad de ingredientes y de evitar desperdicios.

##### **4. Inspeccionar los ingredientes del menú.**

Esta operación conllevará a tener un mayor cuidado de la selección de los ingredientes debido a que se desarrolla en grandes porciones los alimentos.

##### **5. Transportar ingredientes a utilizar, al área de cocina.**

Se transportarán todos los ingredientes al área de cocina para tener un mejor control de los mismos en la preparación del menú, por lo cual es necesario tener a la mano todos los componentes para minimizar los tiempos de demora en su elaboración.

**6. Preparar los utensilios para cocinar.**

Los utensilios que se usarán para elaboración de los alimentos son básicos, pues éstos permitirán darle la consistencia deseada de guiso. Contar con un buen equipo de utensilios (ollas, recipientes, cucharas, etc.) permite agilizar la preparación de los alimentos, por lo que es necesario ordenar y preparar éstos para lograr buen sabor y consistencia en el manjar.

**7. Corte de los ingredientes en porciones.**

Siguiendo la secuencia de preparación, es importante hacer mención que los comensales exigen por lo regular que los alimentos preparados tengan una buena textura y buen corte tanto de los ingredientes como la sazón y guiso. Tal afirmación exige un buen manejo en la integración de los ingredientes, racionalizando lo mejor posible para evitar desperdicios de alimentos.

**8. Preparación ordenada del menú (sopas y cremas, plato fuerte, postre).**

En esta operación se realizará la constitución del menú de forma ordenada, por lo cual se asignan las tareas entre los encargados de la cocina para agilizar su elaboración y su tiempo de cocción, de acuerdo a la capacidad estimada de personas.

**9. Inspeccionar la cocción de los alimentos.**

El revisar la cocción de los alimentos permite lograr la textura deseada del platillo y poder garantizar una preparación de calidad del menú. Esta operación es fundamental para brindar platillos de calidad.

**10. Seleccionar los recipientes para almacenar los alimentos.**

En el caso del menú, será necesario seleccionar los recipientes, en proporción de la cantidad de alimento preparado. Es necesario seleccionar los recipientes necesarios para poder transportar y manejarlo de forma práctica a la hora de servir.

**11. Seleccionar la loza para cada alimento del menú.**

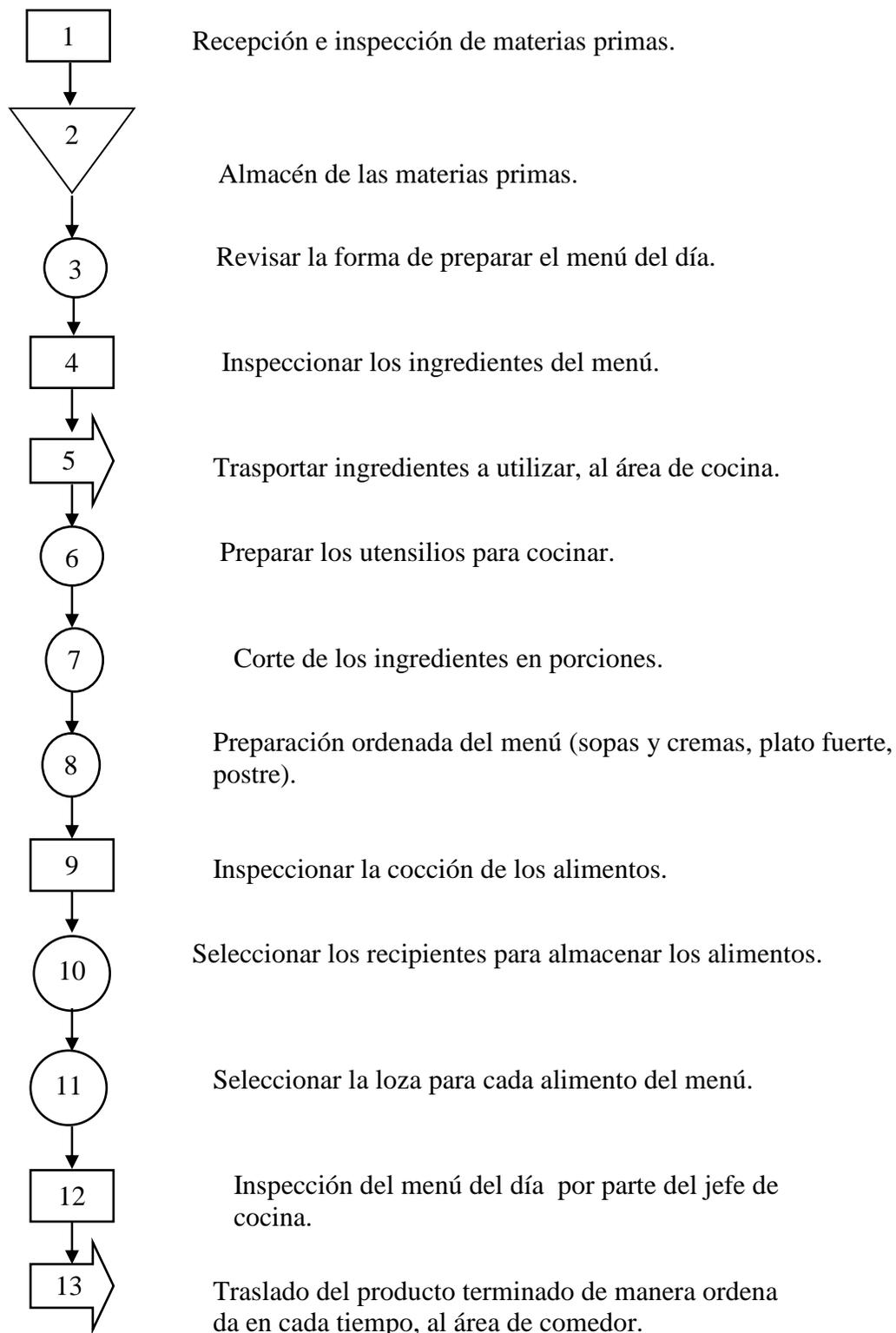
La buena elección de la loza para servir el manjar, permite mostrar a los clientes el profesionalismo y compromiso para brindar un buen servicio.

**12. Inspección del menú del día por parte del jefe de cocina.**

El jefe de cocina realizará una última inspección para garantizar la calidad del platillo y revisar si no tiene algún detalle el manjar, es decir realiza un control de calidad para llevar el producto terminado al área comedor.

**13. Traslado del producto terminado de manera ordena en cada tiempo, al área de comedor.**

Finalmente se realizará el traslado del menú terminado de manera ordenada y respetando los tiempos entre cada platillo para la degustación de los comensales.



**Figura 4.12 Diagrama de proceso de producción del menú del día.**

**Fuente: Elaboración propia.**

Método actual:		Fecha:						
Método propuesto:		Elaboró:						
		No.de catálogo:						
Desarrollo del método.	Actividad.					Tiempo. (Minutos)	Distancia. (Metros)	Observaciones.
Recepción e inspección de materias primas	●	⇒	■	D	▽	15	12	
Almacén de las materias primas.	○	⇒	□	D	▽	10	12	
Revisar la forma de preparar el menú del día.	●	⇒	□	D	▽	5	0	
Inspeccionar los ingredientes del menú.	○	⇒	■	D	▽	5	0	
Trasportar ingredientes a utilizar, al área de cocina.	○	⇒	□	D	▽	5	6.4	
Preparar los utensilios para cocinar.	●	⇒	□	D	▽	4	2	
Corte de los ingredientes en porciones.	●	⇒	□	D	▽	15	0	
Preparación ordenada del menú (sopas y cremas, plato fuerte, postre).	●	⇒	□	D	▽	150	10	
Inspeccionar la cocción de los alimentos.	○	⇒	■	D	▽			Las inspecciones serán durante el proceso de preparación de alimentos.
Seleccionar los recipientes para almacenar los alimentos.	●	⇒	□	D	▽	5	3	
Inspección del menú del día por parte del jefe de cocina.	○	⇒	■	D	▽	8	2	
Traslado del producto terminado de manera ordenada en cada tiempo, al área de comedor.	○	⇒	□	D	▽			El tiempo estará en función del lugar donde se encuentre el comensal.

Figura 4.13 Cursograma analítico para la elaboración del menú del día.

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.5 RECURSOS MATERIALES Y HUMANOS NECESARIOS.**

Otra función que es de vital importancia dentro del desarrollo de una empresa o negocios, es la forma en que se encuentra armada la organización, tomando en cuenta las diferentes áreas productivas que funcionarán junto con el personal que estará al frente de cada departamento. Una de las formas para delegar responsabilidades es formar un organigrama que detalla a plenitud todos los involucrados del negocio y que facilita determinar el número de empleados y el perfil para cada puesto.

Por otro lado, el factor humano representa la fuerza laboral que mueve a toda la organización, los recursos humanos son todos los colaboradores de la empresa que cumplen las políticas y objetivos, marcan el rumbo y el crecimiento del negocio; tal hecho no se puede hacer sin el personal capacitado. El proceso de reclutamiento de todo el personal es la base para la selección de la fuerza laboral altamente capacitada, confiable y fundamental para el éxito de toda empresa.

Los recursos materiales y humanos dentro de una empresa representan el motor para su funcionamiento, puesto que son la llave del éxito en el organismo. La buena selección de estos dos elementos constituye un alto grado de compromiso por parte de la empresa nueva, para sus clientes. Toda organización está conformada por estos grandes recursos que llevan de la mano la dirección y el rumbo de una nueva organización productiva.

Los recursos humanos son aquellos individuos que por sus capacidades y habilidades hacen funcionar las diferentes actividades desarrolladas en el órgano productivo, que van desde la dirección, control, optimización hasta la operación, con la finalidad de logra los objetivos y metas trazados.

Los recursos materiales son aquellos medios para desarrollar todas las actividades mencionadas, además de aplicar los conceptos de administrativos son la fuente primordial para poder brindar productos o servicio, que cubran las necesidades de los individuos.

Para el restaurante propuesto se tiene planeado contar con la siguiente plantilla (ver tabla 4.4) de trabajo para la ejecución operativa del negocio, haciendo énfasis y en el tipo de sueldo que cada uno percibirá mensualmente, los sueldos fueron determinados con base a los datos que establece la *Secretaría del trabajo y previsión social, por parte de la comisión de salarios mínimos que se encuentran vigentes a partir de enero de 2007*,<sup>27</sup> lo que para el estado de Puebla entra en la categoría de área geográfica tipo C.

La *plantilla laboral* cuenta con 10 integrantes para el restaurante, para cada área o punto de trabajo dentro del negocio para el funcionamiento del mismo.

**Tabla 4.4 Plantilla laboral y salarios.**

Puesto	Sueldo por mes		
	Cantidad	Individual	Total
Gerente.	1	\$8,000	\$8,000
Auxiliar administrativo.	1	\$4,500	\$4,500
Cheff.	1	\$7,500	\$7,500
Ayudante de Cocina.	1	\$5,000	\$5,000
Ayudante general de cocina.	1	\$4,000	\$4,000
Meseros.	3	\$3,500	\$10,500
Personal de limpieza.	1	\$3,500	\$3,500
Auxiliar general.	1	\$3,200	\$3,200
		<b>Total</b>	\$46,200

**Fuente: Elaboración propia.**

Los *recursos materiales* para el restaurante, se encuentran detallados en las siguientes tablas divididas para cada área, además se establece el tipo de mobiliario, equipo y los diferentes modelos o características, integrando de igual modo la cantidad para cada área de trabajo.

<sup>27</sup> *Salarios mínimos generales y profesionales.* (2008, 1 de enero). Extraído el 3 de junio de 2008 desde <http://www.conasami.gob.mx/Archivos/TABLA%20DE%20SALARIOS%20MÍNIMOS%20PROFESIONALES/2008.pdf>

Tabla 4.5 Mobiliario y equipo para el área comedor.

ÁREA.	MOBILIARIO Y EQUIPO.	MODELO/TIPO.	CANTIDAD.
COMEDOR.	Booths para restaurante.	Gran rapids.	4
	Booths para restaurante.	Saint Louis	2
	Mesa rústica ovalada 1.60 mts oval.	Cruseta t/girasol pedestal torno. 6 personas.	4
	Mesa rústica ovalada 1.30 mts oval.	Cruseta t/girasol pedestal torno. 4 personas.	8
	Silla rústica.	"O" renovada	56

Fuente: Elaboración propia.

El mobiliario se encuentra dividido por booths y comedores rústicos para el estilo del restaurante, queriendo lograr un toque vanguardista jugado con los contrastes decorativos rústicos con el moderno si perder el toque mexicano que se busca para el restaurante.

En cuanto a la cocina del restaurante tendrá establecido implementar utensilios que puedan ser de fácil manejo y que puedan abastecer las necesidades de los clientes a la hora de brindar el servicio de elaboración y preparación de alimentos.

Los materiales y equipos a utilizar de cocina se escogerán en base a su utilidad, seguridad de uso, cantidad y calidad del trabajo, y fácil limpieza para brindar platillos de calidad. La tabla siguiente muestra los equipos necesarios para el área de preparación de alimentos.

**Tabla 4.6 Materiales y equipos para cocina.**

ÁREA.	MOBILIARIO Y EQUIPO.	MODELO/TIPO.	CANTIDAD.
COCINA.	Enfriador de 1 puerta	Refrigerador vertical Mod. REB-160	2
	Estufa coriat, para restaurantes.	Estufa comercial Mod. MULTIPLE	1
	Campanas de extracción para estufas y cocinas.	Campana de extracción Mod. CC	1
	Extractor	Extractor de aire Mod. TTB-500	1
	Cafetera.	Cafetera automática Mod. Odea Gea.	1
	Horno.	Horno de usos múltiples Mod. HC-35	1
	Licuadaora.	Licuadaora industrial Mod. LI-03	2
	Exprimidor.	Exprimidor de Cítricos Mod. JE	1
	Abrelatas automático.	Abrelatas Mod. CO	1
	Mesa de trabajo.	Mesa de Trabajo con Respaldo Mod. MAC-080-P	1
	Fregadero.	Fregaderos sencillos Mod. FLSC 1.40 mts.	1
	Anaqueles.	Anaquele para Ollas Mod. AOC-090	1
	Estación para cubiertos y charolas.	Carro para charolas y cubiertos Mod. CCC-060	1
	Despachador para bebidas.	Despachador para bebidas frías Mod. ME-12.3	1
	Loza.	Loza para restaurantes tipo clasica.	1
	Plaque.	Cuberteria para restaurantes tipo clasico.	1
	Cristalería.	Cristaleria tipo comercial.	1
	Olla express.	Olla express.	2
	Ollas.	Olla de 60 qt 15¾ triple fuerte	4
	Contenedor de basura.	Contenedor de basura.	1
Cuchillería inoxidable.	Tipo economico.	20	
Cacerolas.	Cacerola p/salsas de acero inoxidable	4	
Gabinete.	Gabinete con entrepaño GAB80	2	

**Fuente: Elaboración propia.**

Para el área de almacén se tiene contemplado utilizar mobiliario para almacenamiento de las materias primas, así como de equipos de medición de las mismas para llevar un mejor control y registro de las entradas y salidas. La tabla 4.7 muestra tal afirmación:

**Tabla 4.7 Requerimientos para almacén.**

ÁREA.	MOBILIARIO Y EQUIPO.	MODELO/TIPO.	CANTIDAD.
ALMACÉN.	Anaqueles.	Anaquele para metarias primas.	1
	Refrigerador.	Refrigerador Mod. RVS-115	1
	Estantería.	Tipo vulcazan.	3
	Báscula de recibo.	Básculas de Recibo EQB-50/100	1
	Báscula de porcionadora.	Báscula Porcionadora L-EQ-10/20	1

**Fuente: Elaboración propia.**

El vestíbulo es la puerta de la imagen por lo que tendrá dos salas de espera, para mayor comodidad de clientes que estén en espera de mesa en caso de estar lleno el restaurante.

**Tabla 4.8 Requerimientos para vestíbulo.**

ÁREA.	MOBILIARIO Y EQUIPO.	MODELO/TIPO.	CANTIDAD.
VESTÍBULO.	Sala de espera.	Sala rústica patona santa fe y petatillo.	2

**Fuente: Elaboración propia.**

El área de cajas tiene previsto contar con lo necesario para poder ofrecer un servicio rápido y eficaz (ver tabla 4.9) a la hora de hacer el conteo de los consumido, para ello se está manejando un software para restaurantes que permita agilizar la operación de cobro del servicio.

**Tabla 4.9 Materiales y equipo para cajas.**

ÁREA.	MOBILIARIO Y EQUIPO.	MODELO/TIPO.	CANTIDAD.
CAJAS.	Equipo de cómputo.	EMachines L3067SKU: 1028490	1
	Software para control de restaurante.	Sistema de control restaurates.	1
	Registradora de flujo de efectivo.	CAJA REGISTRADORA SHARP XEA102	1

**Fuente: Elaboración propia.**

El poder llevar un buen control de la empresa, es necesario contar áreas de trabajo adecuadas a razón de incrementar la productividad y mejorar los procesos y técnicas de organización, dirección y control, en caso del área de oficinas, el mobiliario se encuentra pensado para conformar el marco administrativo en este restaurante. La siguiente tabla marca lo dicho:

**Tabla 4.10 Materiales y equipo para oficinas.**

ÁREA.	MOBILIARIO Y EQUIPO.	MODELO/TIPO.	CANTIDAD.
OFICINA ADMINISTRATIVA.	Sillas	Silla Cesca Cromada [RSCCA-40251]	6
	Mesas de trabajo.	Isla de Trabajo [EIS-002]	2
	Equipos de cómputo.	eMachines L3067SKU: 1028490	3
	Archivero.	Archivero Metálico [EGARC-8002]4 gavetas.	1
	Escritorio ejecutivo.	Escritorio Ejecutivo [EETVO-001]	1
	Módulos de computadora.	Módulo para Computadora [MC-02]	3
	Sillas ejeutivas.	Silla Ejecutiva [OFI 204]	2
	Sillón de 3 plazas.	Sillón de Espera [RSNE-4010]	1

**Fuente: Elaboración propia.**

Dentro del restaurantes es importante cuidar el grado de importancia que se le da al cliente, por lo que en este tipo de propuesta se plantea un restaurante que cuente con sanitarios divididos en públicos para clientes y para empleados, logrando una mejor imagen y compromiso por parte del restaurante. La siguiente tabla muestra las condiciones generales de materiales en el área de sanitarios.

**Tabla 4.11 Requerimientos para sanitarios.**

ÁREA.	MOBILIARIO Y EQUIPO.	MODELO/TIPO.	CANTIDAD.
SANITARIOS PÚBLICOS.	Lavabos.	01123 : Ovalyn Grande	2
	Inodoros	Galaxia Flux	6
	Espejos.	Espejo tipo colonial	2
	Mingitorio.	Mingitorio Galaxia	1
	Secador de manos.	AA16126 : Secador óptico	2
SANITARIO PARA EMPLEADOS.	Inodoros	Galaxia Flux.	1
	Lavabos.	01123 : Ovalyn Grande.	1
	Espejos.	Espejo tipo colonial	1
	Mingitorio.	Mingitorio Galaxia	1
	Secador de manos.	AA16126 : Secador óptico	1

**Fuente: Elaboración propia.**

Para el área del comedor de personal, se estableció manejarlo de manera separada al comedor principal debido a razones tal como se indicó en la explicación del área de sanitarios. La ventaja de establecer esta área separada permite tener un mejor desarrollo de las actividades de trabajo para brindar el servicio apropiado y dejando en claro el compromiso que se le tiene al cliente.

Con respecto a la bodega, se tiene destinado manejar anaqueles, para que las materias primas sean fáciles de manejar, también se tiene destinado para almacenar otras materias del área que no requieran condiciones ambientales especiales.

El almacén cuenta con anaqueles y materiales de limpieza para todo el restaurante, esta área representa para el restaurante pieza fundamental para mantener al restaurante en óptimas condiciones de limpieza.

Por último tal como ya se explicó anteriormente, es necesario tener señalamientos de seguridad e higiene en el restaurante a la vista, estratégicamente ubicadas en caso de un evento inesperado por seguridad de los clientes.

De lo anterior, se tiene la siguiente tabla de requerimientos de las áreas mencionadas.

**Tabla 4.12 Comedor de empleados, bodega, almacén y otros.**

ÁREA.	MOBILIARIO Y EQUIPO.	MODELO/TIPO.	CANTIDAD.
COMEDOR PARA EMPLEADOS.	Mesa rústica ovalada 1.60 mts oval.	Cruseta t/girasol pedestal tomo. 6 personas.	1
	Silla rustica.	"O" renovada	1
BODEGA.	Anaqueles.	Tipo vulcazan.	4
ALMACÉN DE LIMPIEZA.	Anaqueles.	Anaqueles para metariales de limpieza.	2
	Equipos para limpieza.	Cubetas, trapeadores, escobas,químicos.	1
OTROS.	Extintores.	Extintor para fuego ABC.	6
	Señalamientos de seguridad en el trabajo.	Restrictivos, informativos,preventivos.	1

**Fuente: Elaboración propia.**

En resumen, el ambiente de un restaurante se encuentra condicionado tal como lo establece Jesús Felipe Gallego<sup>28</sup> por los siguientes puntos:

1. Decoración en su aspecto global y elementos que se utilizan.
2. Colores.
3. Iluminación.
4. Insonorización/absorción.

<sup>28</sup> Gallego, J. F. (2002). *Gestión de alimentos y bebidas para hoteles, bares y restaurantes*. España: Paraninfo Thomson Learning. 205 p.

5. Extracción- ventilación.
6. El acondicionamiento de la temperatura.
7. El mobiliario (mesas, sillas, etc.).
8. La altura.
9. Las paredes, techos, suelos.
10. La vajilla e instrumentos de cocina.
11. El tamaño y forma del local.
12. Los aseos.
13. La distribución de las mesas.
14. El personal y sus uniformes.
15. La entrada al local desde el exterior o interior (hotel).
16. Tipo de clientes.
17. La carta (diseño y contenido).
18. La visión de conjunto.

#### **4.6 ESTRATEGIA DE OPERACIONES Y CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN.**

El restaurante LOS GUAJES tendrá establecido operar en la ciudad de Huauchinango en un horario que parte de la 1 pm a las 9 pm, considerando lo que enuncia el estudio de mercado en la pregunta 2 de cuestionario, reflejando una preferencia del 84% de los encuestados su preferencia por acudir a un restaurante en este horario.

Así mismo, conforme a la cantidad de mobiliario y equipo, se estima que el restaurante tendrá una capacidad de albergar a 84 clientes en las instalaciones, donde cada tipo de mesa tendrá una determinada capacidad, tal como se muestra la siguiente tabla.

**Tabla 4.13 Capacidad de clientes en las instalaciones**

<b>Capacidad de mesa (personas).</b>	<b>No. de mesas.</b>	<b>Total.</b>
4	8	32
6	4	24
<b>Booths para restaurante. Capacidad (personas).</b>	<b>No. de Booths.</b>	<b>Total.</b>
4	4	16
6	2	12
	<b>Total de personas.</b>	<b>84</b>

**Fuente: Elaboración propia**

La capacidad de producción es el máximo nivel de actividad que puede alcanzarse con una estructura productiva dada. El estudio de la capacidad es fundamental para la gestión empresarial en cuanto permite analizar el grado de uso que se hace de cada uno de los recursos en la organización y así tener oportunidad de optimizarlos. Para medir la capacidad de producción de cada empleado se toma en consideración para este nuevo restaurante la proyección de la demanda, determinando los ingresos que pueden ser estimados para enfrentar los retos que se visualizan en la puesta en marcha de la empresa.

La proyección de la capacidad del servicio, se determinó a 10 años, en base a la tabla de pronóstico de la demanda. Fue calculado en base a la demanda mensual y la demanda diaria de clientes para el restaurante, resultando el número de clientes promedio que acudirá al estableciendo llegando a la capacidad de servicio de más del 50%, recordando que la capacidad de servicio es de 84 personas. Lo anterior se puede resumir en el siguiente cuadro:

**Tabla 4.14 Capacidad pronosticada diaria de servicio del restaurante.**

<b>Año</b>	<b>Demanda anual</b>	<b>Demanda mensual</b>	<b>Demanda diaria.</b>	<b>Demanda Real</b>
2009	42521	3543	118	59
2010	43159	3597	120	60
2011	43807	3651	122	61
2012	44464	3705	124	62
2013	45131	3761	125	63
2014	45808	3817	127	64
2015	46495	3875	129	65
2016	47192	3933	131	66
2017	47900	3992	133	67
2018	48619	4052	135	68

**Fuente: Elaboración propia.**

El resultado de la capacidad resultante no excede de la establecida para el restaurante, ya que se mantiene en un margen de menor a 84 personas diarias, lo que en promedio resulta para los 10 años un promedio general de 63 personas diarias manteniéndose en un 75% de la capacidad de servicio si exceder la capacidad del restaurante, la siguiente gráfica muestra la demanda, tal como se planteo en la tabla 4.14.

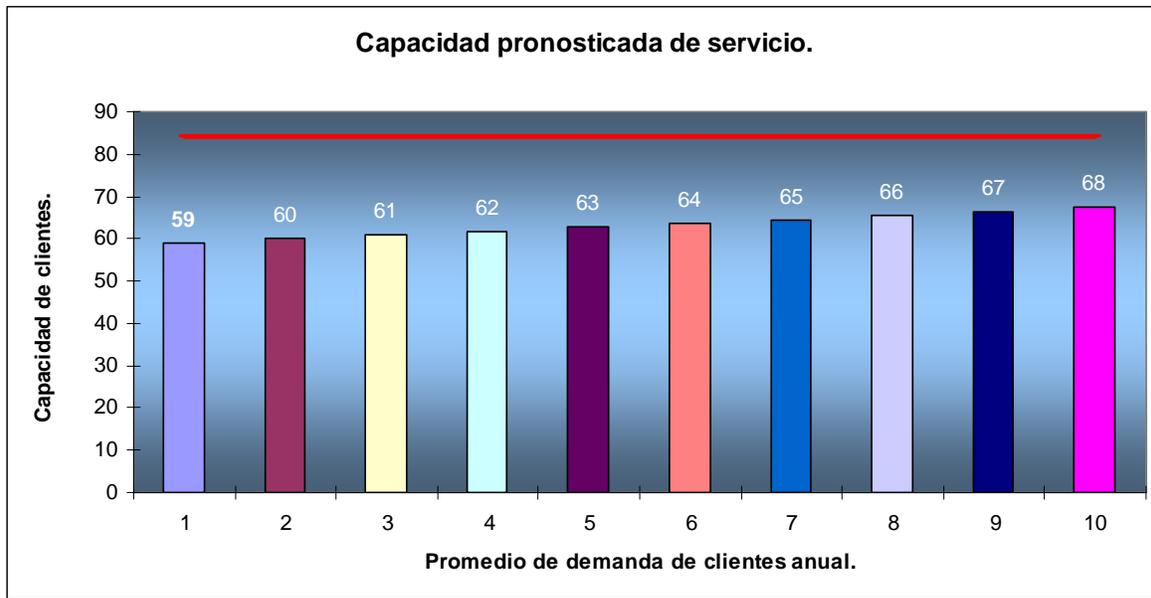


Figura 4.14 Gráfica de capacidad pronosticada del servicio.

Fuente: Elaboración propia basada en el pronóstico de demanda.

#### 4.7 GESTIÓN DE EXISTENCIAS.

El poder contar con número determinado de productos y servicios para una demanda, permite saber y conocer la cantidad de consumo total, el contar con suficientes materiales de producción para una demanda inesperada, permite manejar en su totalidad las eventualidades no planeadas, teniendo planes de contingencia o cuando existen cambios drásticos en toda la planeación.

Para el caso del restaurante se planea saber reaccionar ante estos cambios de la demanda, teniendo capacidad de reacción en situaciones que exijan presión ante eventos inesperados.

Los niveles de existencias se determinaron para prever los cambios de demanda, conforme a la tabla 4.14. De acuerdo al porcentaje de capacidad diaria pronosticada se calculó el porcentaje de personas no contempladas para atenderlas, estas cifras corresponden al porcentaje de existencia del servicio, es decir, la capacidad del restaurante es de 84 personas que corresponde al 100% del servicio.

El porcentaje en promedio corresponde a un 75% de la capacidad del restaurante para los 10 años, el sobrante corresponde a un 25%. La tabla 4.15 muestra el número de personas que corresponden al nivel de existencias por año, es decir son el número de platillos que se tendrán en caso de que se presente una contingencia.

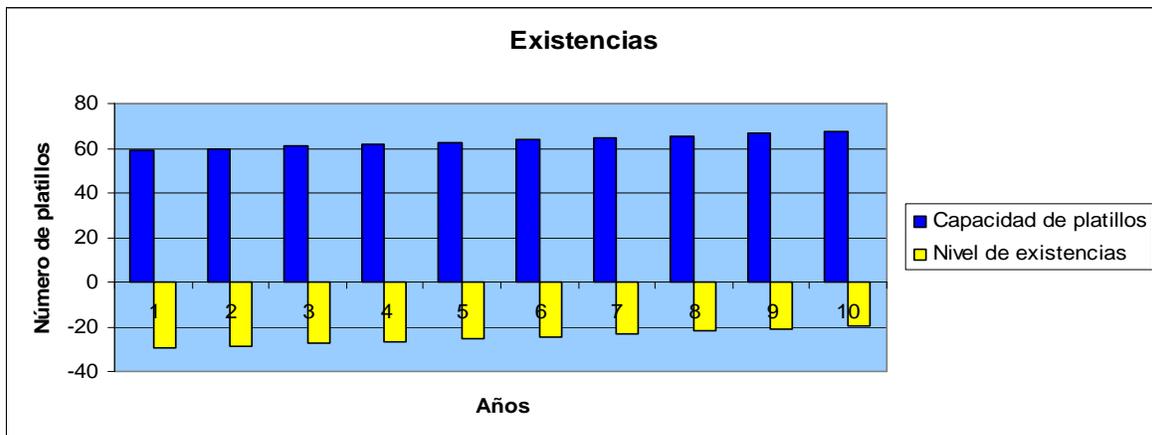
Una vez determinada la cantidad de existencia, se procedió a sacar el porcentaje de clientes que prefieren el menú del día que corresponde al 52% conforme al estudio de mercado, así como de las personas que prefieren platillos a la carta que corresponden a un 48%. La siguiente tabla muestra lo antes explicado:

**Tabla 4.15 Existencia de productos para 10 años.**

Año	Existencias. %	Número de Personas	Menú del día.	Platillos a la carta.
2009	30	25	13	12
2010	29	24	13	12
2011	28	23	12	11
2012	26	22	12	11
2013	25	21	11	10
2014	24	20	11	10
2015	23	19	10	9
2016	22	18	10	9
2017	21	17	9	8
2018	20	16	9	8

Fuente: Elaboración propia en base al estudio de mercado.

La gráfica muestra a detalle este comportamiento:



**Figura 4.15 Existencias del restaurante “LOS GUAJES”.**

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.7.1 APROVECHAMIENTO.

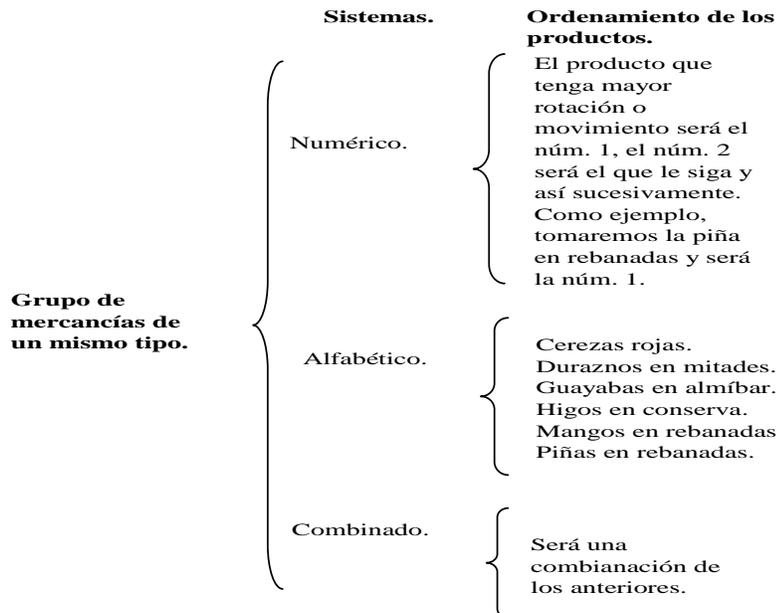
De acuerdo con lo antes explicado en la determinación de existencias, el porcentaje aprovechamiento corresponde a un 75% en promedio para los 10 años, que serán empleados para un promedio de 21 personas a 10 años.

Con respecto a las materias primas entre cada división del producto, en este caso del menú del día y para platillos a la carta, se estima un aprovechamiento de un 40% para la realización de los platillos.

#### 4.7.2 ALMACENAMIENTO.

La forma de almacenar las materias será aprovechada conforme a la capacidad del servicio del restaurante y por los niveles de existencias, para esto, se tiene planeado hacer una segmentación para llevar los controles de cada materia prima a utilizar.

Para ello se tiene contemplado el siguiente control de alimentos tal como es señalado en (Youshimatz, 1989 citado en Morfín, 2001.)\*



---

\* Morfín, M. C. (2006). *Administración del comedor y bar*. (2ª ed.). México: Trillas. 211 p.

## **CAPÍTULO 5**

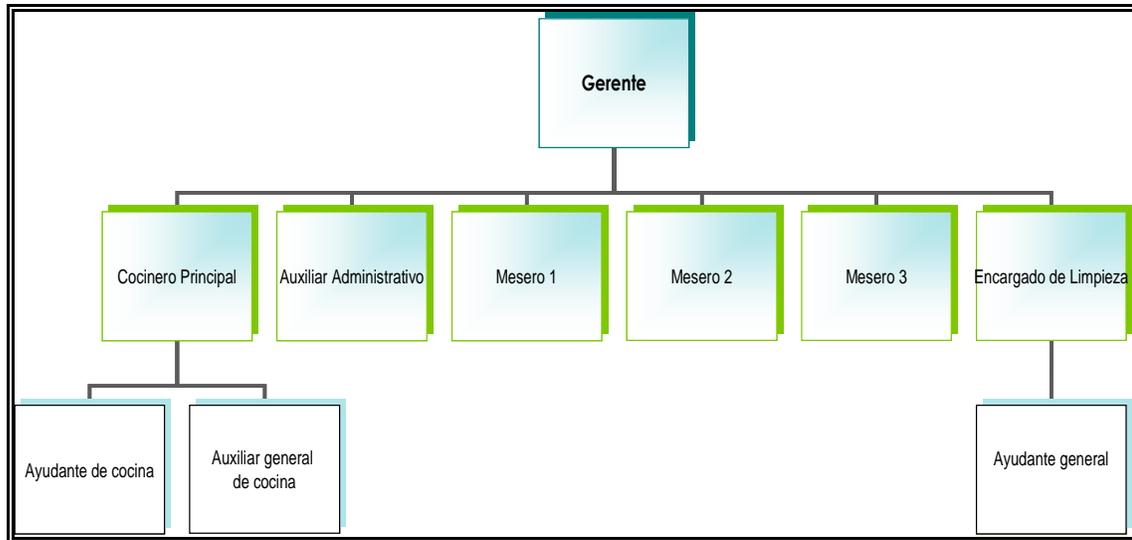
### **PLAN DE ORGANIZACIÓN.**

#### **5.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA (TAREAS Y CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL).**

Para operar y brindar el servicio de la preparación de alimentos y bebidas de calidad, el restaurante LOS GUAJES tendrá la siguiente estructura organizacional en forma lineal. Quien tendrá la responsabilidad del negocio es el gerente, encargado de trabajar con 9 colaboradores, delegando los trabajos de mayor responsabilidad en orden descendiente. Cabe recordar que una microempresa debe contar con menos de 10 elementos de trabajo.

Dicha estructura se encuentra fundamentada por tener una comunicación estrecha entre superior a subordinado, para la coordinación de tareas, así como también detectar con facilidad posibles fallas para una pronta respuesta y tomar dediciones acertadas al momento que se presentan en el sistema organizacional, lo que hace de este, tener un mayor control de lo que pasa en el restaurante.

Tal como se muestra en el siguiente esquema (ver figura 5.1) la empresa se encuentra conformada por el siguiente organigrama.



**Figura 5.1 Organigrama del restaurante LOS GUAJES.**

**Fuente: Elaboración propia.**

A continuación, se describen las actividades que cada colaborador realizará en el restaurante, esto en base al organigrama presentado anteriormente.

### **GERENTE.**

Descripción del puesto: Gerente.

Personal a cargo: 9 colaboradores.

Descripción de tareas:

- Trabajar en conjunto con los integrantes del restaurante para brindar un servicio de calidad.
- Coordinar las tareas de la platilla laboral.
- Encargado de caja, supervisando directamente las entradas y salidas de circulante.
- Encargado de autorizar y revisar las compras de materias primas.
- Trabajar en tareas de mercadotecnia con las instancias pertinentes.
- Encargado de abrir y cerrar el establecimiento.
- Supervisar y trabajar directamente con los departamentos de almacén y compras, finanzas y administración, chef y capitán de meseros para mantener un ritmo de mejora continua.

- Comunicación con proveedores.
- Control de compras de las materias primas.
- Control de almacenaje de las materias primas conforme a su tipo.
- Comunicación directa con finanzas y administración.
- Respetar los horarios de trabajo.
- Manejo de inventarios.
- Cuidado de las materias primas.
- Uso adecuado de los fondos para la compra de materiales en las distintas áreas.

### **COCINERO PRINCIPAL.**

Descripción del puesto: Cocinero.

Personal a cargo: 2 personas.

Detalle de tareas:

- Control de Mercaderías y faltantes.
- Realización de los distintos menús.
- Control de higiene de la cocina y empleados.
- Respetar los horarios de trabajo.
- Eficiencia y eficacia.
- Cuidado de los bienes de uso.
- Uso adecuado de las mercaderías.
- Encargarse del cuidado de los bienes de uso para realizar los menús.
- Hacer uso adecuado de los materiales necesarios para los menús.

### **AUXILIAR ADMINISTRATIVO.**

Descripción del puesto: Auxiliar administrativo.

Personal a cargo: ninguna.

Detalle de tareas:

- Pagos Proveedores, Acreedores.
- Operaciones Bancarias, Legales.

- Pago de Sueldos.
- Manejo y control de los registros financieros (balances generales, estado de resultados, estado de pérdidas y ganancias etc.)
- Control de notas, facturas, pagos.
- Registrar operaciones monetarias diarias.

**MESEROS.**

Descripción del puesto: Mesero.

Personal a cargo: ninguno.

Detalle de Tareas:

- Orden y limpieza del área comedor.
- Cuidado del área de trabajo.
- Atención cordial y eficaz.
- Reordenar el área de trabajo después del servicio.
- Respetar los horarios de trabajo.
- Eficiencia y eficacia.
- Cuidado de todos los utensilios de uso.
- Uso adecuado de las mercaderías.
- Respetar la orden y pedido del comensal.
- Excelente atención.
- Trabajo en conjunto con el garrotero y con el de limpieza para mantener limpias las áreas de trabajo.
- Llevar y proporcionar todo el equipo (plaqué, loza, cristalería) disponible para el comensal.
- Llevar el control de los quipos y utensilios de los para servir al comensal.
- Trabajar coordinadamente con el capitán de meseros, meseros y limpieza para brindar un servicio de calidad para los clientes.
- Apoyar exhaustivamente en mantener el orden e higiene en el área comedor.
- Cambiar la mantelería de las mesas.

- Mover las mesas en caso de alguna adaptación.
- Participar en todas las tareas que se necesiten en el restaurante.
- Mantener la higiene y orden del establecimiento.
- Estar al pendiente de los requerimientos del cliente.

#### **AYUDANTE DE COCINA.**

Descripción del puesto: Mozo o ayudante de cocina.

Personal a cargo: ninguna.

Detalle de Tareas:

- Supervisar que se cuente con todo lo necesario para la elaboración de los platillos.
- Supervisar las materias primas que se ocuparan en la elaboración de los alimentos y bebidas.
- Trabajar en conjunto con las tareas designadas por cocinero principal.
- Apoyar y conocer todas las tareas para la preparación de los alimentos.
- Pago de Sueldos.
- Solicitar en tiempo y en forma al departamento de almacén las materias primas a utilizar para la preparación de los alimentos y bebidas.
- Aplicar los estándares de higiene en los alimentos y bebidas.

#### **AUXILIAR GENERAL DE COCINA.**

Descripción del puesto: Auxiliar general de cocina.

Personal a cargo: ninguno.

Detalle de tareas:

- Lavar los utensilios de cocina.
- Mantener limpia el área de cocina.
- Lavar el plaque, loza y cristalería.

- Mantener una comunicación estrecha con el cocinero principal para tareas en relación a las labores de la preparación de alimentos y bebidas.
- Apoyo operativo en actividades de almacenamiento y compras de materias primas.
- Cuidar y mantener en orden los utensilios de cocina disponibles.
- Realizar tareas de apoyo al cocinero y ayudante de cocina.

#### **ENCARGADO DE LIMPIEZA.**

Descripción del puesto: personal de intendencia o de limpieza.

Personal a cargo: ninguna.

Detalle de Tareas:

- Mantener limpias todas las instalaciones del restaurante (cocina, baños públicos, baños para empleados, área comedor, almacén, vestíbulo, bodega, oficinas o departamentos)
- Solicitar en tiempo y forma los diferentes materiales de limpieza al departamento de compras y finanzas.
- Trabajar en conjunto con los meseros para tareas de limpieza en el área comedor.
- Apoyar exhaustivamente en mantener el orden e higiene del establecimiento.
- Supervisar el control de los equipos de seguridad e higiene, tales como: extintores, señalamientos, mangueras, etc.

#### **AUXILIAR GENERAL.**

Descripción del puesto: Auxiliar general de restaurante.

Personal a cargo: ninguna.

Detalle de Tareas:

- Colaborar en apoyo con todas las áreas del restaurante.

- Revisar pendientes en cada área de trabajo para realizar las actividades correspondientes.
- Mantener comunicación con el gerente para realizar las tareas correspondientes.
- Apoyo en tareas operativas en cada área.
- Brindar volantes a los comensales para el área cultural.
- Acomodar y mantener limpio el espacio cultural.

## **5.2 FORMAS DE RECLUTAMIENTO Y TIPOS DE CONTRATACIÓN DEL PERSONAL.**

El seleccionar una platilla laboral para la constitución y operación de una empresa corresponde a uno de los segmentos más importante al poner en marcha una nueva empresa. Tal hecho determina el buen funcionamiento del restaurante para cumplir con los objetivos establecidos desde un inicio. La buena selección del personal permite competir directamente con los negocios que brindan el mismo servicio, a corto y a mediano plazo. Es preciso señalar que tanto el estudio de mercado, así como de los demás estudios de factibilidad, el factor humano juega un papel muy importante, debido a que el buen trabajo que desempeñen los integrantes, será la dirección y el rumbo que tome la empresa para el éxito o el fracaso.

La importancia de selección del personal es, encontrar la persona idónea para ocupar un puesto en específico dentro de la empresa u organización, para tal fin, se tiene que seguir un orden para el manejo y selección del personal.

La selección de personal para el restaurante LOS GUAJES incluye el siguiente procedimiento de reclutamiento de personal tal como lo muestra el siguiente diagrama.

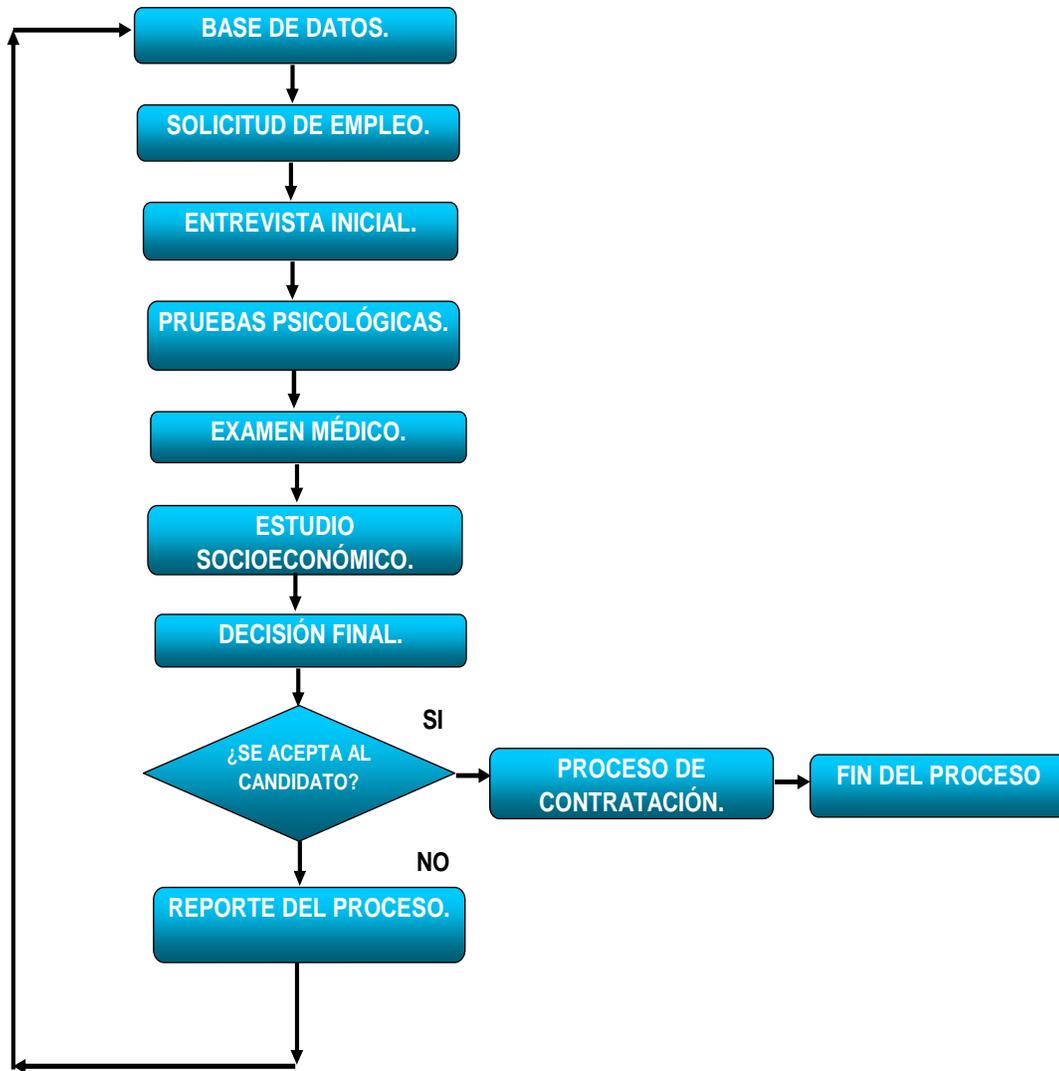


Figura 5.2 Proceso de reclutamiento para el restaurante LOS GUAJES.

Fuente: Elaboración propia.

### 5.2.1 BASE DE DATOS.

En algunas empresas al momento de contratar nuevo personal, cuentan con una base de datos de los posibles candidatos al existir una vacante en determinada área. Estas bases de datos son utilizadas para revisar los posibles candidatos que cubran el perfil del puesto, además sirve de apoyo para localizar con rapidez al personal disponible, o que se encuentra en espera de algún llamado por parte de la empresa.

### **5.2.2 SOLICITUD DE EMPLEO.**

Para iniciar las tareas de selección del personal, es importante tener un espacio propicio para la llegada de los posibles candidatos y contar con una buena imagen de recepción de los posibles candidatos, cuando se inicia este proceso es recomendable tener un espacio bien iluminado y con buena ventilación que este aislado de las áreas de trabajo de la empresa.

La solicitud de empleo o el currículum vitae es el primer requisito para el proceso de selección del personal, cabe destacar que estos documentos serán solicitados de acuerdo al tipo de puesto al que se quiere ingresar, que pueden ser: ejecutivo, empleado y obrero respectivamente.

En caso de solicitar un puesto de tipo ejecutivo es necesario presentar una solicitud adjuntando una copia del currículum vitae para mayores referencias del candidato.

Los datos que debe de contener la solicitud son los siguientes: Nombre, edad, sexo, estado civil, IMSS, registro federal de causantes, etc.; Datos familiares; experiencia ocupacional; puesto y sueldo deseado; disponibilidad para iniciar labores; planes a corto y largo plazo, entre otros.

Una vez considerados los requisitos de la solicitud, se procede a determinar si el candidato cuenta con los requisitos mínimos de escolaridad, edad y experiencia, en un caso afirmativo se procede a realizar una entrevista.

### **5.2.3 ENTREVISTA INICIAL.**

Esta entrevista tiene como finalidad obtener información que no se puede encontrar en un examen; los aspectos más importante de valoración son: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, imagen, seguridad, entre otros, por lo que es conveniente mencionar la forma de trabajar en el puesto, el salario, los objetivos de la empresa, esto para saber si es posible continuar con el proceso de selección. Si bien una entrevista con el candidato refleja sus metas y el grado de compromiso que este tendrá con

la empresa, la recopilación de información por parte del entrevistador será decisiva a la hora de elegir el mejor candidato que ocupará el puesto.

El informe de la entrevista es un resumen de lo acontecido de la entrevista directa con el candidato para la vacante, por lo que este debe ser claro y concreto para que pueda ser revisado por otra instancia de evaluación del personal. Inclusive existen en las empresas formatos que ayudan a saber cuáles son las áreas de oportunidad del entrevistado, y cuáles en las que tienen que trabajar.

Una vez que está hecho el informe del entrevistado es necesario analizar un cierto número de preguntas que quedan en el aire, para darle un mayor seguimiento al entrevistador, inclusive es necesario realizar una crítica constructiva de los puntos a favor y en contra del entrevistador para mejorar constantemente esta etapa del proceso de selección de personal.

#### **5.2.4 PRUEBAS PSICOLÓGICAS.**

Las pruebas psicológicas corresponden a la evaluación de las habilidades y potencialidades que tienen los candidatos para desempeñar el puesto que están solicitando, tal hecho se asocia con las capacidades intelectuales, emocionales y expresivas, realizando un examen o test que permite al evaluador asentar las bases de la información obtenida en la entrevista, además de saber cuáles son las áreas de énfasis del candidato que se pueden maximizar en beneficio de los trabajos de la empresa. Estas pruebas deben ser elaboradas por profesionales para cubrir el objeto de seleccionar personal calificado.

#### **5.2.5 EXAMEN MÉDICO.**

El examen médico es una herramienta fundamental para la contratación del personal, ya que este tipo de examen sirve para conocer como se encuentran las condiciones de salud de cada candidato que les permitirá realizar el tipo de trabajo al que se está aspirando.

Es importante señalar que una persona saludable, con buenas condiciones de trabajo, propicia un entorno de mayor productividad por parte de los trabajadores, aunado a una buena capacitación y conocimiento de las tareas a realizar.

### **5.2.6 ESTUDIO SOCIOECONÓMICO.**

El estudio socioeconómico permite conocer a grandes rasgos los aspectos sociales de tipo familiar y económico de los candidatos, esta información permite valorar la importancia y compromiso de los aspirantes, tal estudio refleja los aspectos como: características de los trabajos anteriores, sus condiciones económicas familiares, antecedentes penales, accidentes, pasatiempos etc. Además sirve para corroborar la honestidad de la información proporcionada en la solicitud con respecto a los antecedentes personales, familiares y laborales.

### **5.2.7 DECISIÓN FINAL.**

Una vez realizada cada faceta se procede a realizar una evaluación de cada proceso de aplicación de exámenes y tests para concretizar una decisión final de aceptabilidad con gerentes, y jefes del personal.

Una vez tomada la decisión en caso de ser desfavorable para el candidato se procede hacer el reporte del proceso por el cual no fue aprobada su solicitud y se regresa el proceso hasta la base de datos para un nuevo proceso, en caso contrario se procede a realizar la contratación apegada a la *ley federal del trabajo en su título segundo de las relaciones individuales de trabajo, en su capítulo 1 de las disposiciones generales*. Por mencionar algunos de los artículos que hacen mención referente a la contratación son: <sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> *Ley federal del trabajo*. (1970, 1 de abril). Extraído el 22 de abril del 2008 desde <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125.pdf>

**Artículo 20.-** Se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario.

Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

La prestación de un trabajo a que se refiere el párrafo primero y el contrato celebrado producen los mismos efectos.

**Artículo 21.-** Se presumen la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un trabajo personal y el que lo recibe.

**Artículo 24.-** Las condiciones de trabajo deben hacerse constar por escrito cuando no existan contratos colectivos aplicables. Se harán dos ejemplares, por lo menos, de los cuales quedará uno en poder de cada parte.

**Artículo 25.-** El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener:

I. Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón.

II. Si la relación de trabajo es por obra o tiempo determinado o tiempo indeterminado.

III. El servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible.

IV. El lugar o los lugares donde debe prestarse el trabajo.

V. La duración de la jornada.

VI. La forma y el monto del salario.

VII. El día y el lugar de pago del salario.

VIII. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta Ley.

IX. Otras condiciones de trabajo, tales como días de descanso, vacaciones y demás que convengan el trabajador y el patrón.

**Artículo 26.-** La falta del escrito a que se refieren los artículos 24 y 25 no priva al trabajador de los derechos que deriven de las normas de trabajo y de los servicios prestados, pues se imputará al patrón la falta de esa formalidad.

**Artículo 27.-** Si no se hubiese determinado el servicio o servicios que deban prestarse, el trabajador quedará obligado a desempeñar el trabajo que sea compatible con sus fuerzas, aptitudes, estado o condición y que sea del mismo género de los que formen el objeto de la empresa o establecimiento.

### **5.3 ASESORES EXTERNOS.**

Como asesores externos se tienen contemplados un Contador y una persona de Recursos Humanos, con la finalidad de que puedan desempeñar actividades que mejoren los mecanismos de finanzas y de recursos humanos del negocio.

El contratar un contador de manera externa permite llevar un control de los aspectos financieros de la empresa sin necesidad de que este se encuentre trabajando directamente en la organización, además de los aspectos financieros tales como, balances, pronósticos y puntos de rentabilidad o cuales son necesarios para ver que rumbo lleva la empresa.

La programación de los servicios del contador será cada trimestre para llevar un control de las actividades de la empresa.

Por otra parte se tiene contemplado una persona para el área de Recursos Humanos para la contratación de nuevo personal, mediante el proceso de reclutamiento de la empresa, donde es necesario que las pruebas psicológicas se realicen por dicha persona lo que agiliza y la contratación de personal calificado.

## **CAPÍTULO 6**

### **PLAN FINANCIERO.**

#### **6.1 INVERSIONES Y COSTOS DEL PROYECTO.**

Sin duda el plan económico financiero es vital dentro del plan de negocios, ya que permite conocer la rentabilidad económica. Los aspectos fundamentales para el estudio financiero son: recursos necesarios, plan de financiación y la viabilidad económica.

La evaluación de rentabilidad económica del proyecto viene a ser la base principal para la toma de decisión de implantarlo o no implantarlo y es consecuencia de todo lo realizado hasta ahora en el estudio.

Las inversiones dentro de una empresa, representan los diferentes recursos monetarios que se necesitaran para poder poner en marcha a un negocio. Toda inversión refleja el manejo de capital que en lo posterior es necesario que se recupere para que pueda ser rentable un proyecto de inversión.

Los materiales necesarios que serán ocupados dentro de la empresa, el precio de estos, requiere de un completo análisis para poder adquirirlos, la buena selección de estas inversiones reflejarán a la larga, una vida útil duradera y en consecuencia el beneficio para la propia empresa.

La obtención de estos requerimientos se vuelve en muchos casos la etapa más difícil del proceso de la puesta en marcha del negocio, ya que representa un alto valor monetario, por lo que es necesario buscar alternativas de financiamiento en caso de no contar con el capital de inicio para emprender el proyecto. Las inversiones hechas para el proyecto de negocio se pueden recuperar siempre y cuando el estudio financiero refleje un margen de utilidades o ganancias netas, con base a los pronósticos de la demanda y los indicadores económicos, pues estos costos de inicio los inversionistas apuestan el éxito del negocio.

Nadie entra a un negocio que no genere ganancias, es por ello que los estudios de mercado y financieros marcan la viabilidad de éste.

Aterrizando la idea del proyecto propuesto, se tiene identificadas las siguientes inversiones como es, mobiliario y equipo, instalaciones, terreno entre otras.

Para el caso de las instalaciones, se realizó una investigación de precios de los equipos con los que cuenta cada área, tal como se mostraron en el capítulo 4 de este trabajo, la tabla 6.1 muestra la inversión de la infraestructura del restaurante.

**Tabla 6.1 Inversiones de mobiliario y equipo del restaurante LOS GUAJES.**

<b>MOBILIARIO Y EQUIPO DEL RESTAURANTE.</b>	
<b>AREAS DEL RESTAURANTE.</b>	<b>INVERSION.</b>
COMEDOR.	\$74,260
COCINA.	\$246,880
ALMACÉN.	\$29,405
VESTIBULO.	\$3,960
CAJAS.	\$16,898
OFICINAS ADMINISTRATIVAS.	\$52,132
SANITARIOS PUBLICOS.	\$16,635
COMEDOR PARA EMPLEADOS.	\$1,500
SANITARIO PARA EMPLEADOS.	\$7,550
BODEGA.	\$7,960
ALMACEN DE LIMPIEZA.	\$15,498
OTROS.	\$3,859
<b>TOTAL</b>	<b>\$476,537</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

En el caso de las inversiones de terreno y construcción del terreno, fueron determinadas con base a fuentes locales dedicadas a la construcción y los precios basados en una guía de construcción.

La siguiente tabla marca la inversión correspondiente del terreno y la construcción, resultado la cantidad de **\$ 681, 979** pesos, para el las instalaciones del restaurante.

**Tabla 6.2 Inversión de mano de obra civil.**

Inversión de mano de obra civil	
Concepto	Inversión Total
Trabajos preliminares.	\$10,000
Inversión de terreno.	\$131,979
Obra negra.	\$350,000
Instalaciones.	\$30,000
Acabados.	\$30,000
Materiales	\$130,000
<b>TOTAL.</b>	<b>\$681,979</b>

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los datos anteriores se tiene el siguiente resumen de inversión para el proyecto del restaurante LOS GUAJES. El cuadro engloba la cantidad de **\$ 1, 158, 516.00** pesos como inversión inicial, tal como la tabla 6.3 lo marca que a continuación se presenta:

**Tabla 6.3 Resumen de inversión para el restaurante LOS GUAJES.**

RESUMEN.	Concepto.
\$476,537	Mobiliario y equipo en cada área.
\$681,979	Inversión de mano de obra civil
<b>\$1,158,516</b>	<b>Total de la inversión.</b>

Fuente: Elaboración propia.

Como resumen, las inversiones que se están tomando en consideración lo que corresponden para el mobiliario y equipo, así como de la inversión total de la mano de obra civil.

### 6.1.1 COSTOS DEL PROYECTO.

Los gastos en el proyecto intervienen de forma directamente en la puesta en marcha toda empresa, es preciso contemplar que todos estos gastos en un futuro se convertirán en inversiones que serán recuperadas con la generación de utilidades, una vez que está operando la nueva empresa. Estos gastos son los que constantemente estará desembolsando la empresa para su funcionamiento y permanecía.

En las siguientes tablas se resumen los diferentes gastos que tendrá la empresa con respecto a mano de obra, costos administrativos, costos de mercadotecnia, de materia

prima. La tabla 6.4 muestra los diferentes factores que intervienen en cuanto a mano de obra, así como del porcentaje de las prestaciones, que están integrados por servicios de salud (IMSS), fondo de jubilación (SAR), sistema al fondo de vivienda (INFONAVIT), vacaciones, aguinaldos y días de descanso obligatorio, conforme a los lineamientos de la Ley Federal del Trabajo.

**Tabla 6.4 Costos de mano de obra directa e indirecta.**

**Costos de Mano de obra directa.**

Puesto	Sueldo por mes			Sueldos anuales totales
	Cantidad	Individual	Total	
Gerente.	1	\$8,000	\$8,000	\$96,000
Auxiliar administrativo.	1	\$4,500	\$4,500	\$54,000
Cheff.	1	\$7,500	\$7,500	\$90,000
Ayudante de Cocina.	1	\$5,000	\$5,000	\$60,000
Ayudante general de cocina.	1	\$4,000	\$4,000	\$48,000
Meseros.	3	\$3,500	\$10,500	\$126,000
Personal de limpieza.	1	\$3,500	\$3,500	\$42,000
Auxiliar general.	1	\$3,200	\$3,200	\$38,400
Prestaciones 31%				\$171,864
<b>Total</b>				<b>\$726,264</b>

**Costos de Mano de obra indirecta.**

Puesto	Sueldo por mes			Sueldos anuales totales
	Cantidad	Individual	Total	
Contador.	1	\$8,000	\$8,000	\$96,000
Recursos Humanos.	1	\$3,000	\$3,000	\$18,000
<b>Total</b>				<b>\$114,000</b>
<b>Total</b>				<b>\$840,264</b>

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se observa en cada cuadro, los costos de mano de obra resultando un costo anual, de **\$ 840, 264.00** pesos.

Con respecto a costos administrativos, se tiene la siguiente tabla:

**Tabla 6.5 Costos de administración del restaurante.**

Concepto	Costo Mensual	Costo Total Anual
Consumo de Agua	\$890	\$10,680
Material de Oficina	\$360	\$4,320
Comunicaciones (Tel,internet,etc)	\$1,500	\$18,000
Energía Eléctrica (conexión bifásica)	\$2,200	\$26,400
Gas LP	\$2,000	\$24,000
<b>TOTAL.</b>		<b>\$83,400</b>

Fuente: Elaboración propia.

Los gastos de ventas o publicidad, son aquellos que intervienen directamente en la gestión de consumo del restaurante para posicionarlo y darlo a conocer en la localidad, los medios de comunicación que intervienen para este fin son: radio, televisión local y publicidad en volantes, carteles y mantas. Hoy en día las empresas cada vez más invierten en publicidad, para aumentar las ventas lo que provoca crecimiento y aceptabilidad de los productos y servicios. La tabla 6.6 desglosa los costos anuales que serán hechos de acuerdo a los meses planeados y estos se verán reflejados por las ventas generadas del platillos.

**Tabla 6.6 Costos de mercadotecnia.**

<b>Concepto</b>	<b>Meses al año</b>	<b>Costo Mensual</b>	<b>Costo Total Anual</b>
Anuncio en radio.	3	5,000	15,000
Anuncio en televisión local.	2	6,000	12,000
Publicidad general. (volantes, carteles, mantas)	5	1,000	5,000
<b>Total.</b>			<b>\$32,000</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

Los gastos de materias primas, son aquellos que intervienen en la producción de platillos del restaurante. Los precios para la elaboración de estos fueron investigados en la Procuraduría Federal y de Consumo del estado de Puebla (PROFECO)<sup>30</sup>, en los cuales hace un listado de los precios máximos que manejan, diferentes cadenas comerciales de autoservicio.

En resumen se tiene la siguiente tabla 6.7 donde se muestran las cantidades finales de gastos para el restaurante contemplados para cada año. Es pertinente hacer mención que las cantidades que se están manejando tienden a cambiar por diferentes variables, las que pueden ser económicas, políticas y sociales del país.

---

<sup>30</sup> *Procuraduría federal y de consumo.* (2008, 30 de julio) Extraído el 8 de junio de 2008 desde [http://www.profeco.gob.mx/precios/precios\\_pueblamm.asp](http://www.profeco.gob.mx/precios/precios_pueblamm.asp)

**Tabla 6.7 Resumen de costos del proyecto.**

<b>COSTOS.</b>	<b>CANTIDAD.</b>
Costos de Mano de obra directa.	\$726,264
Costos de Mano de obra indirecta.	\$114,000
Costos de Administración.	\$83,400
Costos de Mercadotecnia.	\$32,000
Costos de Materias primas.	\$60,000
<b>Total</b>	<b>\$1,015,664</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

## **6.2 FUENTES DE FINANCIAMIENTO**

Existe un gran número de proyectos que han tenido problemas financieros desde el arranque, debido a la inadecuada estimación de fondos, inversiones y del capital de los socios.

Antes de emprender un negocio se tienen que estimar lo más realista, la cantidad de capital que será necesario para iniciar y sostener a la empresa durante sus primeros tres o seis meses de operaciones.

Toda empresa nueva depende de un capital inicial para poder aperturarse y estar en marcha, por tal motivo, el análisis de inversiones para la conformación de una empresa permite saber con certeza que cantidad monetaria se necesita para poder cumplir con los diferentes planes operativos para la constitución y apertura de un negocio, esto también dependerá de la personalidad jurídica que adopte la empresa.

Un error común de los nuevos empresarios, es pasar por alto los gastos del proyecto ya que son difíciles de percibir al inicio, tales como son: seguros, permisos, impuestos, entre otros gastos. Inclusive se llega pensar que la tarea de poner en marcha un nuevo establecimiento solo requerirá de cierto capital personal extraído de ahorros, tratándose de una o de más personas, dependiendo el tipo de empresa que se este iniciando.

De lo antes ya explicado se debe tomar en cuenta que los primeros meses de operaciones del negocio refleja pocas ventas, por lo que es necesario darle mas impulso en este período de tiempo, ya que es fundamental en el arranque para alcanzar el éxito del

mismo. La obtención de capital en algunos casos proviene de fondos familiares que integran una cantidad monetaria considerable, corriendo riesgos de que la inversión tenga buenos o malos resultados. Es preciso mencionar que la inversión segura es con la que cuenta él o los propietarios en inicio, lo que implica correr el riesgo de no cubrir todo el capital necesario y llegando a una descapitalización completa afectando a terceras personas; por tal motivo, es necesario contemplar esa fuente de capital que permita apoyar en la creación rápida de la unidad productiva de la que se está apostando.

Hoy en día existen instituciones bancarias que realizan préstamos a pequeñas y medianas empresas con diferentes programas de apoyo que permiten iniciar un proyecto de negocio. En nuestro país existen diferentes programas por parte de la Secretaría de Economía, donde existen créditos de acuerdo a las condiciones de las pequeñas y medianas empresas, de acuerdo a la Secretaría de Economía, a partir del 2005 se cuenta con un sistema de garantías, el cual se encuentra integrado por el gobierno federal, estatal y municipal e intermediarios financieros específicos, que trabajan directamente con instituciones bancarias e instituciones financieras económicas, lo que origina un fortalecimiento y una mayor apertura de nuevas empresas en los distintos sectores económicos, alcanzando así un mayor crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas en nuestro país.

Como fuentes de financiamiento se están considerado 4 instituciones bancarias que son:

- Banamex.
- Santander.
- Scotiabank.
- Nafin.

Otra institución para el apoyo de pequeñas empresas es la Secretaria de Economía.

En el siguiente apartado se desglosan los parámetros para financiar a una empresa, de cada institución.

### **1. Banamex.**

Esta institución bancaria maneja el “crédito revolvente impulso empresarial. Es una línea de crédito revolvente, dirigida a la pequeña y mediana empresa. En este tipo de crédito hacen disposiciones de efectivo para las necesidades de capital de trabajo en la operación del negocio.

Los beneficios que maneja Banamex son:

- Se pueden aprovechar nuevas oportunidades de negocio al tener liquidez inmediata.
- Se obtienen descuentos importantes por pronto pago con los proveedores.
- Se puede disponer de crédito las 24 hrs de los 365 días del año a través de bancanet empresarial sin mínimo de disposiciones.
- El plazo es abierto; solo se necesita firmar una vez, por lo que la línea de crédito esta disponible para cuando se necesite.
- Se pueden hacer pagos en cualquier fecha por cualquier monto y sin comisión.
- Seguro de vida sin costo alguno, que libera el saldo del crédito en caso de fallecimiento.

Ventajas:

- La tasa de interés con la que cuenta mencionan que es de las mas bajas del mercado.
- Plazo abierto (Nunca Vence).
- Sin comisión por prepago.
- Tiempo de autorización ágil y rápida.

Características:

Montos del crédito: Mínimo: \$ 39,000  
Máximo: \$ 2,700,000

Tasa de interés variable: TIIE+11.4

Comisión por Apertura del 1% sobre el monto autorizado.

Comisión anual por admón. De crédito 0.5% más IVA sobre el monto autorizado.

*Pagos:*

Se realizan mediante cargos automáticos en la cuenta eje que el cliente indique en la solicitud impulso empresarial.

Pagos mínimos mensuales de 1/12 de capital calculado sobre el saldo insoluto a la fecha de corte (pago mínimo de capital 1,500.00 pesos).

Pagos de intereses mensuales calculados sobre saldos insolutos.

Las fechas de corte son los días 01 de cada mes.

Las fechas de pago son los días 15 de cada mes.

*Requisitos:*

Ser persona física con actividad empresarial o persona moral mexicana o extranjera con residencia permanente en el país.

Antigüedad requerida de dos años de operación ininterrumpida en su giro o actividad.  
Tener cuenta de cheque en Banamex.

Para ser cliente Banamex: la cuenta de cheques debe estar activa en moneda nacional con antigüedad mayor a 12 meses.

El parámetro que se maneja para autorizar el crédito, es tener saldo integral igual ó mayor a \$ 19, 500.00 pesos en los últimos 12 meses.

Capital contable positivo en su Balance General (Activo mayor a Pasivo).

Documentación:

- Identificación oficial con fotografía del propietario del negocio y en el caso de persona moral, del representante legal y principales accionistas.
- Alta ante SHCP (formatos fiscales R1 ó R2) y cédula de identificación fiscal.
- Comprobante de domicilio con una antigüedad no mayor a 90 días (fiscal y particular).
- Acta constitutiva (persona moral).
- Si no son clientes Banamex además presentar:
  - Declaraciones anuales o estados financieros (últimos 2 años y el mas reciente estado de resultados) formado por el cliente y su contador.
  - Estados de cuenta bancarios (últimos 3 meses).

## **2. Santander.**

Dentro del crédito de ágil cobertura, la cantidad de crédito que considera esta institución bancaria corresponde de línea, hasta 1.5 millones de pesos, en un plazo de 12 meses con renovación al vencimiento de acuerdo al análisis del acreditado y comportamiento de crédito.

Dentro del banco Santander la tasa de interés que manejan para el crédito Pyme, corresponde a un 18% como mínimo y como máximo 19 % anual.

Este crédito es accesible para las pequeñas y medianas empresas mexicanas, nuevas (menor a 3 años de operación) o en operación (igual o mayor a 3 años de operación). Para capital de trabajo o para la adquisición de activos fijos.

Las ventajas más representativas que tiene este crédito son:

- No es necesaria una garantía hipotecaria (al menos que se trate de un crédito para la Adquisición o remodelación de un Bien Inmueble)
- Sólo basta la aprobación y la firma de un obligado solidario que preferentemente será el principal socio accionista de la empresa o negocio solicitante.
- Certidumbre en los pagos debido a la tasa fija garantizada.
- Plazos flexibles, de 1 a 18 meses en capital de trabajo y hasta 36 meses en adquisición de activo fijo.
- Financiamiento de activos fijos que incluye hasta 4 meses de gracia en el pago del capital para las nuevas empresas.

Segmento objetivo.

Personas físicas con actividad empresarial( de \$50, 000.00 a \$600,000.00) y personas morales (de \$500,000.00 a \$1,500,000.00), sean o no clientes del banco que cuenten con los siguiente:

- Ventas anuales mayores a \$5,000,000.00
- Años comprobables de operación del negocio.
- Capital contable positivo.
- Contar con referencias crediticias financieras positivas en buró de crédito del titular o representante legal y del obligado solidario.
- No contar con créditos comerciales con el banco y una solicitud activa.
- Edad máxima del titular, accionistas mayoritario/obligado solidarios de 65 años.

Documentar depósitos mensuales en estados de cuenta que comprueben ventas declaradas de, al menos, 400 mil pesos mensuales.

Para mercado abierto, el análisis, se hace en forma centralizada, por lo tanto, el ejecutivo no necesita solicitarlo a la Unidad de Consultas de Reportes de Crédito.

Comprobantes en no más de 2 bancos.

*A través de la cuenta e-pyme (Banca electrónica por Internet):*

En cualquiera de las sucursales de Santander o cajeros automáticos a nivel internacional.

Por medio de una tarjeta que puede utilizarse en establecimientos comerciales, restaurantes, etc., en la que el cliente define el límite de crédito.

Tarjetas adicionales para los empleados, cuyo límite también lo define el cliente.

Para el caso de personas físicas con actividad empresarial, el límite máximo en cada tarjeta será del 100%, para las personas Morales del 20% de la línea autorizada, topando en \$200,000.00.

- No se aceptan compras con pagos diferidos.
- Importes de crédito.
- Personas Físicas con actividad empresarial de \$50,000.00 a \$600,000.00.
- Personas morales de \$500,000.00 a \$ 1, 500,000.00.

Como servicio que maneja para Pymes, cuenta con el Paquete PyME Santander donde es una solución Inteligente que integra todos los servicios bancarios que se necesitan para mejorar la administración de su empresa y empezar ahorrar en grande.

Los requisitos que manejan para persona moral y persona física son:

### **Requisitos Persona Moral**

Representante(s) legal(es) y/o Principal Accionista:

- Identificación oficial vigente con fotografía y firma.
- Comprobante de domicilio con antigüedad no mayor a 3 meses(Recibo telefónico)

De la empresa:

- Acta Constitutiva de la Sociedad y Estatutos Sociales vigentes (o Compulsa de Estatutos).
- Poderes de los representantes legales (apoderados), para celebrar el contrato de crédito y demás facultades para el manejo del mismo, con datos de inscripción en el Registro Público.
- Las dos últimas declaraciones fiscales.

Último estado financiero anual y 1 parcial con antigüedad no mayor a 90 días.

- Los dos últimos estados de cuenta de su banco principal (máximo en 2 bancos) que evidencien flujos mensuales.
- Cédula de Identificación Fiscal (RFC) y Alta ante el SAT.

Para negocios de reciente creación, descripción del proyecto a financiar (mercado, monto inversión, premisas económicas y proyecciones), así como su Plan de Negocio.

### **Persona Física con Actividad Empresarial**

- Identificación oficial vigente
- Comprobante de domicilio reciente (no mayor a tres meses de antigüedad)
- Alta ante la S.H.C.P.
- Cédula de identificación fiscal
- Acta de matrimonio para validar el régimen matrimonial (en caso de estar casado).
- Información Legal
- Solicitud de Reporte del Buró de Crédito reciente. (Solicitud de Crédito proporcionada por sucursal)

Estados de cuenta de los últimos 2 meses de la cuenta de cheques donde se aprecien los movimientos propios del negocio.

Como servicios adicionales para pequeñas y medianas empresa participan:

- Cuenta e-PyME
- Súper Nómina.
- Crédito Ágil Cobertura.
- Pagos y Cobros.
- Terminal Punto de Venta.

De los servicios y paquetes adicionales que manejan el banco, también contempla el beneficio que este mismo que proporciona para sus clientes.

### **3. Scotiabank.**

Esta institución bancaria maneja al igual que otras bancas, planes y paquetes para pequeñas y medianas empresas para mejorar las oportunidades de dichos organismos. Esta institución ha tenido cambios internos para el apoyo a Pymes, por lo que ha suspendido este servicio temporalmente por políticas de la empresa, es importante señalar que sólo se manejaban planes para empresas que estuvieran conformadas y estando operaciones, esta información fue basada mediante el estudio de campo realizado y por la entrevista con el gerente de la sucursal del banco.

### **4. Nacional financiera.**

El paquete que maneja esta institución financiera es el crédito para la pequeña y mediana empresa, destinado el recurso para capital de trabajo. Las características que con cuenta el plan son los siguientes:

*Beneficios:*

- La forma más sencilla de obtener recursos para la empresa
- Obtención de capital de trabajo o para adquirir activo fijo
- Condiciones preferenciales en requisitos, tasa y garantías

- No se necesitan garantías hipotecarias, sólo basta la aceptación y la firma de un obligado solidario como fuente alternativa de pago que preferentemente será el principal socio accionista de la empresa o negocio solicitante.

*Documentación*

Persona moral:

- Identificación oficial vigente (del representante legal y apoderados)
- Comprobante de domicilio reciente de la empresa (domicilio fiscal)
- Alta ante la S.H.C.P.
- Cédula de identificación fiscal
- Información financiera
  - Dos últimos estados financieros anuales y un estado parcial con antigüedad no mayor a 90 días.
  - Declaración anual de los dos últimos ejercicios fiscales.
  - Últimas declaraciones del año en curso de pagos provisionales a la fecha de la solicitud.
  - Declaración patrimonial reciente del obligado solidario o aval.
- Solicitud de consulta de buró de crédito del cliente, del obligado solidario y del cónyuge en su caso.

Persona física con actividad empresarial:

- Identificación oficial vigente
- Comprobante de domicilio reciente
- Alta ante la S.H.C.P.
- Cédula de identificación fiscal
- Acta de matrimonio para validar el régimen matrimonial (en caso de estar casado)
- Información financiera

- Dos últimos estados financieros anuales y un estado parcial con antigüedad no mayor a 90 días.
- Declaración anual de los dos últimos ejercicios fiscales y las últimas. declaraciones del año en curso de pagos provisionales a la fecha de la solicitud.
- Declaración patrimonial reciente del obligado solidario o aval.
- Solicitud de consulta de buró de crédito del cliente, del obligado solidario y del cónyuge en su caso.
- Estados de cuenta de los últimos 2 meses de la cuenta de cheques donde se aprecien los movimientos propios del negocio.

Es importante mencionar que esta institución financiera opera de igual forma que las instituciones bancarias que ya se mencionaron al principio, tendiendo como requisito para ser sujeto a un financiamiento de 2 años de antigüedad, además se encuentra ligada con otras instituciones financieras conocidas.

### 5. Secretaría de Economía.

La Secretaría de Economía cuenta con programas de apoyo para el financiamiento de pequeñas y medianas empresas. Básicamente maneja dos planes los cuales poseen diferentes características; el primero es el fondo emprendedor, este plan es manejado para empresas nuevas dentro de los diferentes giros, a comparación de las instituciones bancarias, la secretaria maneja un mínimo de monto de apoyo, ya que este plan no es necesario contar con antigüedad de operaciones, pero maneja ciertos requisitos como a continuación en la siguiente cuadro:

**Tabla 6.8 Características del Fondo emprendedor**

Sector	Tipo de Crédito	Tipo de empresa	Monto	Plazo	Periodo de Gracia
Industria, comercio servicio	Habilitación o Avio, y Refaccionario, Propiedad Industrial	Negocio tradicional	Hasta \$ 50, 000.00	15 meses	3 meses.
Industria, comercio servicio	Habilitación o Avio, y Refaccionario, Propiedad Industrial	Negocio con elementos de innovación tecnología	Hasta \$100,000.00	24 meses	6 meses.

**Fuente: Elaboración propia con base a la Secretaría de Economía.**

*Requisitos principales:*

- Empresa o negocio nuevo o con R.F.C de menos de un año de operación.
- Plan de negocios desarrollado por una incubadora de empresas.
- Garantía prendaria o inmobiliaria en proporción 1 a 1.

La tasa anual que maneja el fondo emprendedor es de 11 %.

Otro programa que maneja la Secretaria de Economía es el Fondo Tradicional que va enfocado directamente en sector empresarial que se encuentra en operaciones de por lo menos 1 año, a continuación se presentan las siguientes características:

**Tabla 6.9 Programa Fondo Tradicional**

<b>Sector</b>	<b>Tipo de Crédito</b>	<b>Uso o destino</b>	<b>Persona física o moral: Monto</b>	<b>Plazo</b>	<b>Periodo de Gracia</b>
Industria, comercio y servicio	Habilitación o Avío y capital de trabajo	Negocio tradicional	Hasta \$200,000.00	12 meses	Hasta 30 días a capital incluido en el periodo del crédito.
Comercio y servicio	Refaccionario (instalaciones Físicas)	Maquinaria y/o equipo Remodelación, Ampliación, Construcción, Adquisición.	Hasta \$300,000.00	24 meses	Hasta 6 meses a capital incluido en el periodo del crédito.
Industria	Refaccionario (instalaciones Físicas)	Maquinaria y/o equipo Remodelación, Ampliación, Construcción, Adquisición.	Hasta \$400,000.00	36 meses	Hasta 6 meses a capital incluido en el periodo del crédito.
Comercio y servicio	Refaccionario (instalaciones Físicas)	Instalación de nuevos puntos de venta	Hasta \$400,000.00	36 meses	Hasta 6 meses a capital incluido en el periodo del crédito.

**Fuente: Elaboración propia con base a la Secretaría de Economía.**

*Requisitos principales:*

- Mínimo de un año de operación continua.
- Reporte de Buró de crédito (persona física y moral)
- Copia de alta en hacienda y cedula fiscal.
- Proyecto de inversión
- Estados financieros (1 ejercicio anterior y parcial del actual)
- (Balance general, estado de resultados con relaciones analíticas).
- Flujo de efectivo proyectado por el plazo del crédito.
- Declaraciones fiscales de un año anterior y parciales del periodo actual.
- Hoja de trabajo con el cálculo para el pago provisional de impuestos.
- Garantía inmobiliaria en proporciones de 2 a 1 con respecto al monto de crédito solicitado.

La tasa anual que maneja el fondo tradicional es de 7.5 %.

Finalmente el tiempo de respuesta por parte de la Secretaria de Economía es de 45 días una vez cumpliendo ampliamente al 100% de los requisitos.

La forma de financiamiento que optará del restaurante los GUAJES, será mediante la Secretaría de Economía dentro del fondo tradicional, ya que esta institución es la que brinda mejores servicios de financiamiento para nuevas empresas, optando por un crédito que cubra el 20% de la inversión total para la creación del restaurante, con una tasa de interés anual del 7.5%, tal como lo establece dicha secretaría.

### **6.3 EVALUACIÓN ECONOMICA.**

La evaluación de proyectos de inversión ha sido entendido de muchas maneras en las ultimas décadas, siendo en síntesis, representa la forma de medir el valor de un proyecto, con base a la comparación de los beneficios que genera la propuesta de negocio, asociada a la inversión de capital y el correspondiente desembolso de gastos en el horizonte de la vida útil del proyecto que se está conformando.

Los parámetros que se utilizan para la evaluación de proyectos de negocios, determinan la rentabilidad para tomar la decisión de implantarlo o no y es en consecuencia de los estudios realizados durante la constitución del proyecto. Los diferentes índices de rentabilidad económica que más sobresalen son:

- a) Valor presente neto (VPN).
- b) Tasa interna de retorno (TIR).

Es importante señalar que para realizar los cálculos de rentabilidad del proyecto es necesario conocer la tasa de interés que será aplicada en la evaluación económica, esta tasa también es conocida como *tasa de recuperación mínima atractiva* (TREMA) y es fundamental para determinar el VPN y la TIR.

A continuación se presentan las definiciones, formulas y condiciones de estos parámetros económicos.

### **Valor presente neto (VPN).**

Este método, consiste en determinar la equivalencia en el tiempo cero de los flujos de efectivo futuros que genera un proyecto y comparar esta equivalencia con el desembolso Inicial. Cuando dicha equivalencia es mayor que el desembolso inicial; o sea si este valor es positivo es recomendable que el proyecto sea aceptado.

De acuerdo a lo anterior el VPN de un proyecto estará dado por la formula:

$$VPN = S_0 + \sum_{t=1}^n \frac{S_t}{(1+i)^t}$$

**VPN:** Valor presente neto.

**S<sub>0</sub>:** Inversión Inicial.

**S<sub>t</sub>:** Flujo de efectivo neto del período t.

**n :** Número de períodos de vida del proyecto.

**i :** Tasa de interés (TREMA).

**Tasa interna de rendimiento (TIR).**

En todos los criterios de decisión, se utiliza alguna clase de índice, medida de equivalencia, o base de comparación capaz de resumir las diferencias de importancia que existe entre las alternativas de inversión. Es importante distinguir entre criterio de decisión y una base de comparación. Esta última es un índice que contiene cierta clase de información sobre la serie de ingresos y gastos a que da lugar una oportunidad de inversión.

$$\sum_{t=0}^n \frac{S_t}{(1+i^*)^t} = 0 \qquad \sum_{t=0}^n S_t (1+i^*)^{n-t} = 0 \qquad \sum_{t=0}^n S_t (P/F, i^*, t)(A/P, i^*, n)$$

La tasa interna de rendimiento (TIR), como se le llama frecuentemente, es un índice de rentabilidad ampliamente aceptado. Está definida como la tasa de interés que reduce a cero el valor presente, el valor futuro, o el valor anual equivalente de una serie de ingresos y egresos. Es decir, la tasa interna de rendimiento de una propuesta de inversión, es aquella tasa de interés  $i^*$  que satisface cualquiera de las siguientes ecuaciones:

donde:

$S_t$  = Flujo de efectivo neto del período  $t$ .

$n$  = Vida de la propuesta de inversión.

Visto de otra manera más conceptual, la TIR es la tasa aplicada a los saldos no recuperados de la inversión, tal que éstos sean iguales a cero, es decir, es la tasa de interés que se gana sobre el saldo no recuperado de una inversión, de tal modo que el saldo al final de la vida de la propuesta es cero.

**Tasa de recuperación mínima atractiva (TREMA).**

La tasa de interés que se aplica en la evaluación económica de un proyecto se conoce como tasa de recuperación mínima atractiva (TREMA) y es el rendimiento que como mínimo están dispuestos a aceptar los inversionistas para decidir llevar a cabo el proyecto.

Por tanto, se debe partir del hecho de que todo inversionista deberá tener una tasa de referencia sobre la cual basarse para hacer sus inversiones. Una tasa de referencia es la base de comparación de cálculo en las evaluaciones económicas que haga. Si no se obtiene cuando menos esa tasa de rendimiento, se rechazará la inversión.

Para establecer esa tasa debe considerarse que todo inversionista espera que su dinero crezca en términos reales. Como en todos los países hay inflación, aunque su valor sea pequeño, crecer en términos reales que significa ganar un rendimiento superior a la inflación, ya que si se gana un rendimiento igual a la inflación el dinero no crece.

Para seleccionar la tasa adecuada no existe un criterio común, algunos autores proponen el empleo de la tasa de interés bancaria sobre prestamos a largo plazo, el índice de inflación mas una prima de riesgo, el costo ponderado de capital, etc.

### **6.3.1 CRITERIOS DE EVALUACIÓN.**

Para determinar la viabilidad del proyecto se realizaron flujos de caja proyectados a 10 años. Para realizar la evaluación económica del proyecto se empleo la hoja de cálculo de Excel para la determinar los cálculos de los paramentos económicos a pesos constantes con financiamiento del 20% de la inversión inicial y de un 80% del capital propio por parte de los accionistas.

Las consideraciones que se tomaron para el cálculo del flujo de caja, VPN y la TIR fueron las siguientes:

Se llevaron a cabo tres escenarios posibles que puede enfrentar el proyecto que son: probable, óptimo y pesimista. Estos escenarios fueron evaluados mediante diferentes TREMAS, que para su determinación, se incluyeron índices de inflación, tasa de interés para financiamiento por parte de un banco comercial, certificados de tesorería (CETES) y la tasa de interés interbancaria de equilibrio (TIEE). A continuación se muestra la determinación es estas TREMAS aplicadas para cada escenario:

Para establecer la TREMA integrando el índice inflacionario, se realizó mediante la tabla 6.10, tomando los valores de la inflación desde 1997 hasta el ultimo dato registrado en el 2008 en los primero meses.

**Tabla 6.10 Inflación promedio 1997-2008.**

PRES/AÑO	INFLACIÓN %
EZP 1997	15.72
EZP 1998	18.61
EZP 1999	12.32
EZP 2000	8.96
VFQ 2001	4.4
VFQ 2002	5.7
VFQ 2003	<b>3.98</b>
VFQ 2004	<b>5.19</b>
VFQ 2005	<b>3.33</b>
VFQ 2006	<b>4.05</b>
FCH 2007	<b>3.76</b>
FCH 2008/3	<b>1.72</b>
PROMEDIO	<b>7.31</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base a la página de Internet *devaluación e inflación*.<sup>31</sup>

Con base a estos valores se realizó un promedio para determinar una tasa inflacionaria para integrarla con la tasa de interés que se cobra para financiar el 20 % de la inversión inicial, resultando una TREMA del 15%, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

**Tabla 6.11 Determinación de la TREMA con índice inflacionario.**

TASA DE INTERÉS ANUAL DEL PRÉSTAMO	7.5%
INFLACIÓN PROMEDIO 1997-2008	7.3%
TASA DE RECUPERACIÓN MÍNIMA ATRACTIVA (TREMA)	15%

**Fuente:** Elaboración propia.

Respecto a la tasa de interés para el financiamiento de un banco comercial, se realizó una comparación de las tasas de las fuentes de financiamiento para pequeñas y medianas empresas (PYMES), resultando que el banco Banamex ofrece la tasa mas elevada, que incluye la TIIE más el 11.4% , resultando una tasa anual del 20% de interés.

<sup>31</sup>*Devaluación e inflación*. (2008, 14 de agosto). Extraído el 25 de agosto de 2008 desde <http://www.mexicomaxico.org/Voto/SobreVal02.htm>

Por lo consiguiente, al incluir el promedio de inflación la TREMA queda de la siguiente manera:

**Tabla 6.12 TREMA con la Tasa de interés Banamex.**

TASA DE INTERÉS ANUAL DEL PRÉSTAMO TIIE + 11.4%	20.0%
INFLACIÓN PROMEDIO 1997-2008	7.3%
TASA DE RECUPERACIÓN MÍNIMA ATRACTIVA (TREMA)	27%

**Fuente: Elaboración propia.**

Para determinar la TREMA con respecto al los CETES se tomó el valor a 28 días de la fecha del 26 de junio de 2008, para la TIIE el valor considerado fue a 28 días con fecha del 20 de agosto de 2008, para ambos casos se incluyó la tasa de interés que se esta manejando para el préstamo del 20% de la inversión inicial del proyecto. De lo anterior, la TREMA queda de la siguiente manera para ambos casos:

**Tabla 6.13 Tasa con CETES y TIIE.**

TASA DE INTERES ANUAL DEL PRESTAMO	7.50%
<b>TASA DE CERTIFICADOS DE TESORERÍA (CETES)</b>	<b>8.21%</b>
TASA DE RECUPERACIÓN MINIMA ATRACTIVA (TREMA)	15.71%

TASA DE INTERÉS ANUAL DEL PRÉSTAMO	7.50%
<b>TASA INTERBANCARIA DE EQUILIBRIO (TIIE)</b>	<b>8.68%</b>
TASA DE RECUPERACION MINIMA ATRACTIVA (TREMA)	16.18%

**Fuente: Elaboración propia.**

Para determinar de la tasa interna de retorno (TIR) se tomaron los flujos de caja de cada año incluyendo la inversión inicial del proyecto, utilizando las funciones financieras de Excel.

Para cada caso se consideró el precio de los productos como factor determinante de la rentabilidad del proyecto. Recordando que el precio normal de los productos del restaurante para el menú de día es de 48 pesos y el promedio de consumo para los platillos a la carta es de 87 pesos. Los precios fueron aumentados de forma moderada, ya que para el caso óptimo se aumento solo 3 pesos del precio normal; para el caso probable se mantuvieron los precios tal como se habían establecido desde un inicio; para el caso pesimista se realizó

una disminución de \$ 3 pesos del precio normal de los productos en los precios de los productos.

Los datos que se presentan en los flujos de caja fueron tomados con base a los estudios ya presentados de las inversiones de proyecto, así como del cálculo de ingresos y egresos, proyección de la demanda, porcentaje de aceptación de los productos, ventas entre otros datos desarrollados durante la elaboración del trabajo. A continuación se muestran los diferentes flujos de caja, al igual que el VPN y TIR evaluados con las TREMAS planteadas.

**RESTAURANTE "LOS GUAJES"**  
**FLUJO DE CAJA: CASO PROBABLE**  
**1 DE ENERO DE 2009 AL 31 DE DICIEMBRE 2018**

No.	CONCEPTO	OPERACIONES											
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	INVERSIONES												
	Mobiliario y equipo	\$476,537	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Mano de obra civil	\$681,979	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
2	INVERSION INICIAL	\$1,158,516	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	APORTE DE CAPITAL												
	Aporte propio 80 %	\$926,813	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Préstamo 20%	\$231,703	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Tasa de interes del prestamo (7.5%).		\$17,378	\$11,999	\$6,216								
	Pago a principal.		\$71,721	\$77,100	\$82,882								
	Deuda despues del pago	\$231,703	\$159,982	\$82,882	\$0								
3	VENTAS												
	Ventas Producto 1		921	935	949	963	978	993	1,007	1,022	1,038	1,053	
	Ventas Producto 2		850	863	876	889	903	916	930	944	958	972	
	Precio del producto 1		\$48.00	\$48.00	\$48.00	\$48.00	\$48.00	\$48.00	\$48.00	\$48.00	\$48.00	\$48.00	
	Precio del producto 2		\$87.00	\$87.00	\$87.00	\$87.00	\$87.00	\$87.00	\$87.00	\$87.00	\$87.00	\$87.00	
4	INGRESO TOTAL		\$1,418,517	\$1,439,795	\$1,461,392	\$1,483,313	\$1,505,562	\$1,528,146	\$1,551,068	\$1,574,334	\$1,597,949	\$1,621,918	
	C. VARIABLES												
	Costos de Materias primas.		\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	
	Costos de Mano de obra directa.		\$726,264	\$726,264	\$726,264	\$726,264	\$726,264	\$726,264	\$726,264	\$726,264	\$726,264	\$726,264	
	C. FIJOS												
	Costos de Mano de obra indirecta.		\$114,000	\$114,000	\$114,000	\$114,000	\$114,000	\$114,000	\$114,000	\$114,000	\$114,000	\$114,000	
	Costos de Administración.		\$83,400	\$83,400	\$83,400	\$83,400	\$83,400	\$83,400	\$83,400	\$83,400	\$83,400	\$83,400	
	Costos de Mercadotecnia.		\$32,000	\$32,000	\$32,000	\$32,000	\$32,000	\$32,000	\$32,000	\$32,000	\$32,000	\$32,000	
5	TOTAL DE EGRESOS		\$1,015,664	\$1,015,664	\$1,015,664	\$1,015,664	\$1,015,664	\$1,015,664	\$1,015,664	\$1,015,664	\$1,015,664	\$1,015,664	
	Utilidad antes de impuestos.		\$402,853	\$424,131	\$445,728	\$467,649	\$489,898	\$512,482	\$535,404	\$558,670	\$582,285	\$606,254	
	Depreciación		\$47,654	\$47,654	\$47,654	\$47,654	\$47,654	\$47,654	\$47,654	\$47,654	\$47,654	\$47,654	
	Capital gravable.		\$355,200	\$376,477	\$398,074	\$419,995	\$442,245	\$464,828	\$487,750	\$511,016	\$534,631	\$558,601	
	Impuestos (40%).		-\$142,080	-\$150,591	-\$159,230	-\$167,998	-\$176,898	-\$185,931	-\$195,100	-\$204,407	-\$213,853	-\$223,440	
	Efectivo despues de impuestos		\$260,773	\$273,540	\$286,498	\$299,651	\$313,001	\$326,551	\$340,304	\$354,264	\$368,433	\$382,814	
	Amortización del prestamo		\$89,098.60	\$89,098.60	\$89,098.60								
6	FLUJO DE CAJA		-\$1,158,516	\$171,675	\$184,441	\$197,400	\$299,651	\$313,001	\$326,551	\$340,304	\$354,264	\$368,433	\$382,814
TASA DE INTERES ANUAL DEL PRESTAMO			7.50%										
INFLACIÓN PROMEDIO 1997-2008			7.31%										
TASA DE RECUPERACIÓN MÍNIMA ATRACTIVA (TREMA)			15%										

VPN	\$159,057.46
TIR	18%

**Figura 6.1 Flujo de caja (caso probable).**

**Fuente: Elaboración propia.**

RESTAURANTE "LOS GUAJES"												
FLUJO DE CAJA: CASO ÓPTIMO												
1 DE ENERO DE 2009 AL 31 DE DICIEMBRE 2018												
No.	CONCEPTO	OPERACIONES										
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	INVERSIONES											
	Mobiliario y equipo	\$476,537	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Mano de obra civil	\$681,979	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	INVERSION INICIAL	\$1,158,516	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	APORTE DE CAPITAL											
	Aporte propio 80 %	\$926,813	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Préstamo 20%	\$231,703	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Tasa de interes del prestamo (7.5%).		\$17,378	\$11,999	\$6,216							
	Pago a principal.		\$71,721	\$77,100	\$82,882							
	Deuda despues del pago		\$159,982	\$82,882	\$0							
3	VENTAS											
	Ventas Producto 1		921	935	949	963	978	993	1,007	1,022	1,038	1,053
	Ventas Producto 2		850	863	876	889	903	916	930	944	958	972
	Precio del producto 1		\$51	\$51	\$51	\$51	\$51	\$51	\$51	\$51	\$51	\$51
	Precio del producto 2		\$90	\$90	\$90	\$90	\$90	\$90	\$90	\$90	\$90	\$90
4	INGRESO TOTAL		\$1,482,299	\$1,504,534	\$1,527,102	\$1,550,008	\$1,573,259	\$1,596,857	\$1,620,810	\$1,645,123	\$1,669,799	\$1,694,846
	C. VARIABLES											
	Costos de Materias primas.		\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000
	Costos de Mano de obra directa.		\$726,264	\$726,264	\$726,264	\$726,264	\$726,264	\$726,264	\$726,264	\$726,264	\$726,264	\$726,264
	C. FIJOS											
	Costos de Mano de obra indirecta.		\$114,000	\$114,000	\$114,000	\$114,000	\$114,000	\$114,000	\$114,000	\$114,000	\$114,000	\$114,000
	Costos de Administración.		\$83,400	\$83,400	\$83,400	\$83,400	\$83,400	\$83,400	\$83,400	\$83,400	\$83,400	\$83,400
	Costos de Mercadotecnia.		\$32,000	\$32,000	\$32,000	\$32,000	\$32,000	\$32,000	\$32,000	\$32,000	\$32,000	\$32,000
5	TOTAL DE EGRESOS		\$1,015,664	\$1,015,664	\$1,015,664	\$1,015,664	\$1,015,664	\$1,015,664	\$1,015,664	\$1,015,664	\$1,015,664	\$1,015,664
	Utilidad antes de impuestos.		\$466,635	\$488,870	\$511,438	\$534,344	\$557,595	\$581,193	\$605,146	\$629,459	\$654,135	\$679,182
	Depreciación		\$47,654	\$47,654	\$47,654	\$47,654	\$47,654	\$47,654	\$47,654	\$47,654	\$47,654	\$47,654
	Capital gravable.		\$418,982	\$441,216	\$463,784	\$486,691	\$509,941	\$533,540	\$557,493	\$581,805	\$606,482	\$631,529
	Impuestos.		-\$167,593	-\$176,487	-\$185,514	-\$194,676	-\$203,976	-\$213,416	-\$222,997	-\$232,722	-\$242,593	-\$252,611
	Efectivo despues de impuestos		\$299,043	\$312,383	\$325,924	\$339,668	\$353,618	\$367,778	\$382,149	\$396,737	\$411,543	\$426,571
	Amortización del prestamo		\$89,098.60	\$89,098.60	\$89,098.60							
6	FLUJO DE CAJA	-\$1,158,516	\$209,944	\$223,285	\$236,826	\$339,668	\$353,618	\$367,778	\$382,149	\$396,737	\$411,543	\$426,571
TASA DE INTERÉS ANUAL DEL PRÉSTAMO				7.5%								
INFLACIÓN PROMEDIO 1997-2008				7.3%								
TASA DE RECUPERACIÓN MÍNIMA ATRACTIVA (TREMA)				15%								
				VPN		\$337,075.93						
				TIR		22%						

Figura 6.2 Flujo de caja (caso optimo).

Fuente: Elaboración propia.

RESTAURANTE "LOS GUAJES"													
FLUJO DE CAJA: CASO PESIMISTA													
1 DE ENERO DE 2009 AL 31 DE DICIEMBRE 2018													
No.	CONCEPTO	OPERACIONES											
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	INVERSIONES												
	Mobiliario y equipo	\$476,537	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Mano de obra civil	\$681,979	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
2	INVERSION INICIAL	\$1,158,516	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	APORTE DE CAPITAL												
	Aporte propio 80 %	\$926,813	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Préstamo 20%	\$231,703	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Tasa de interes del prestamo (7.5%).		\$17,378	\$11,999	\$6,216								
	Pago a principal.		\$71,721	\$77,100	\$82,882								
	Deuda despues del pago		\$159,982	\$82,882	\$0								
3	VENTAS												
	Ventas Producto 1		921	935	949	963	978	993	1,007	1,022	1,038	1,053	
	Ventas Producto 2		850	863	876	889	903	916	930	944	958	972	
	Precio del producto 1		\$45	\$45	\$45	\$45	\$45	\$45	\$45	\$45	\$45	\$45	
	Precio del producto 2		\$84	\$84	\$84	\$84	\$84	\$84	\$84	\$84	\$84	\$84	
4	INGRESO TOTAL		\$1,354,735	\$1,375,056	\$1,395,682	\$1,416,617	\$1,437,866	\$1,459,434	\$1,481,326	\$1,503,546	\$1,526,099	\$1,548,990	
	C. VARIABLES												
	Costos de Materias primas.		\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	
	Costos de Mano de obra directa.		\$726,264	\$726,264	\$726,264	\$726,264	\$726,264	\$726,264	\$726,264	\$726,264	\$726,264	\$726,264	
	C. FIJOS												
	Costos de Mano de obra indirecta.		\$114,000	\$114,000	\$114,000	\$114,000	\$114,000	\$114,000	\$114,000	\$114,000	\$114,000	\$114,000	
	Costos de Administración.		\$83,400	\$83,400	\$83,400	\$83,400	\$83,400	\$83,400	\$83,400	\$83,400	\$83,400	\$83,400	
	Costos de Mercadotecnia.		\$32,000	\$32,000	\$32,000	\$32,000	\$32,000	\$32,000	\$32,000	\$32,000	\$32,000	\$32,000	
5	TOTAL DE EGRESOS		\$1,015,664	\$1,015,664	\$1,015,664	\$1,015,664	\$1,015,664	\$1,015,664	\$1,015,664	\$1,015,664	\$1,015,664	\$1,015,664	
	Utilidad antes de impuestos.		\$339,071	\$359,392	\$380,018	\$400,953	\$422,202	\$443,770	\$465,662	\$487,882	\$510,435	\$533,326	
	Depreciación		\$47,654	\$47,654	\$47,654	\$47,654	\$47,654	\$47,654	\$47,654	\$47,654	\$47,654	\$47,654	
	Capital gravable.		\$291,417	\$311,738	\$332,364	\$353,299	\$374,549	\$396,117	\$418,008	\$440,228	\$462,781	\$485,673	
	Impuestos.		-\$116,567	-\$124,695	-\$132,946	-\$141,320	-\$149,819	-\$158,447	-\$167,203	-\$176,091	-\$185,112	-\$194,269	
	Efectivo despues de impuestos		\$222,504	\$234,697	\$247,072	\$259,633	\$272,383	\$285,324	\$298,459	\$311,791	\$325,322	\$339,057	
	Amortización del prestamo		\$89,098.60	\$89,098.60	\$89,098.60								
6	FLUJO DE CAJA	-\$1,158,516	\$133,405	\$145,598	\$157,974	\$259,633	\$272,383	\$285,324	\$298,459	\$311,791	\$325,322	\$339,057	
TASA DE INTERES ANUAL DEL PRESTAMO				7.50									
INFLACIÓN PROMEDIO 1997-2008				7.31									
TASA DE RECUPERACIÓN MÍNIMA ATRACTIVA (TREMA)				15.00%									
						VPN		-\$26,880.76					
						TIR		14%					

Figura 6.3 Flujo de caja (caso pesimista)

Fuente: Elaboración propia.

### 6.3.2 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.

Generalmente hay un elemento de incertidumbre asociado a las alternativas estudiadas. No solo son problemáticos los estimativos de las condiciones económicas futuras, sino que además los efectos económicos futuros de la mayoría de los proyectos solamente son conocidos con un grado de seguridad relativo.

Es un hecho que los tomadores de dediciones rara vez se conforman con los resultados simples de un análisis. Generalmente lo que a estas personas les interesa es un rango completo de los posibles resultados que pueden ocurrir como una consecuencias de variaciones en las estimaciones iniciales de los parámetros del proyecto. Por consiguiente, un estudio económico completo debe incluir la sensibilidad de los criterios económicos a cambios de las estimaciones usadas.<sup>32</sup>

La sensibilidad de una propuesta debe hacerse con respecto al parámetro más incierto, por lo que de acuerdo a los flujos de caja, el análisis de resultados de la TIR y del VPN se muestran en las siguientes tablas, donde se hace referencia del significado de los valores obtenidos:

*Escenario óptimo:*

VPN	\$337,075.93
TIR	22%

El primer indicador, significa que los beneficios proyectados generan un margen de ganancias dentro de la vida útil del proyecto, mientras que el segundo significa que el rendimiento es positivo y se encuentra por arriba de la TREMA, por lo que dentro del escenario óptimo resulta conveniente aceptar el proyecto.

*Escenario probable:*

VPN	\$159,057.46
TIR	18%

---

<sup>32</sup> Coss Bu, R. (2003). *Análisis y evaluación de proyectos de inversión*, (2<sup>da</sup> ed). México: Limusa. 239p.

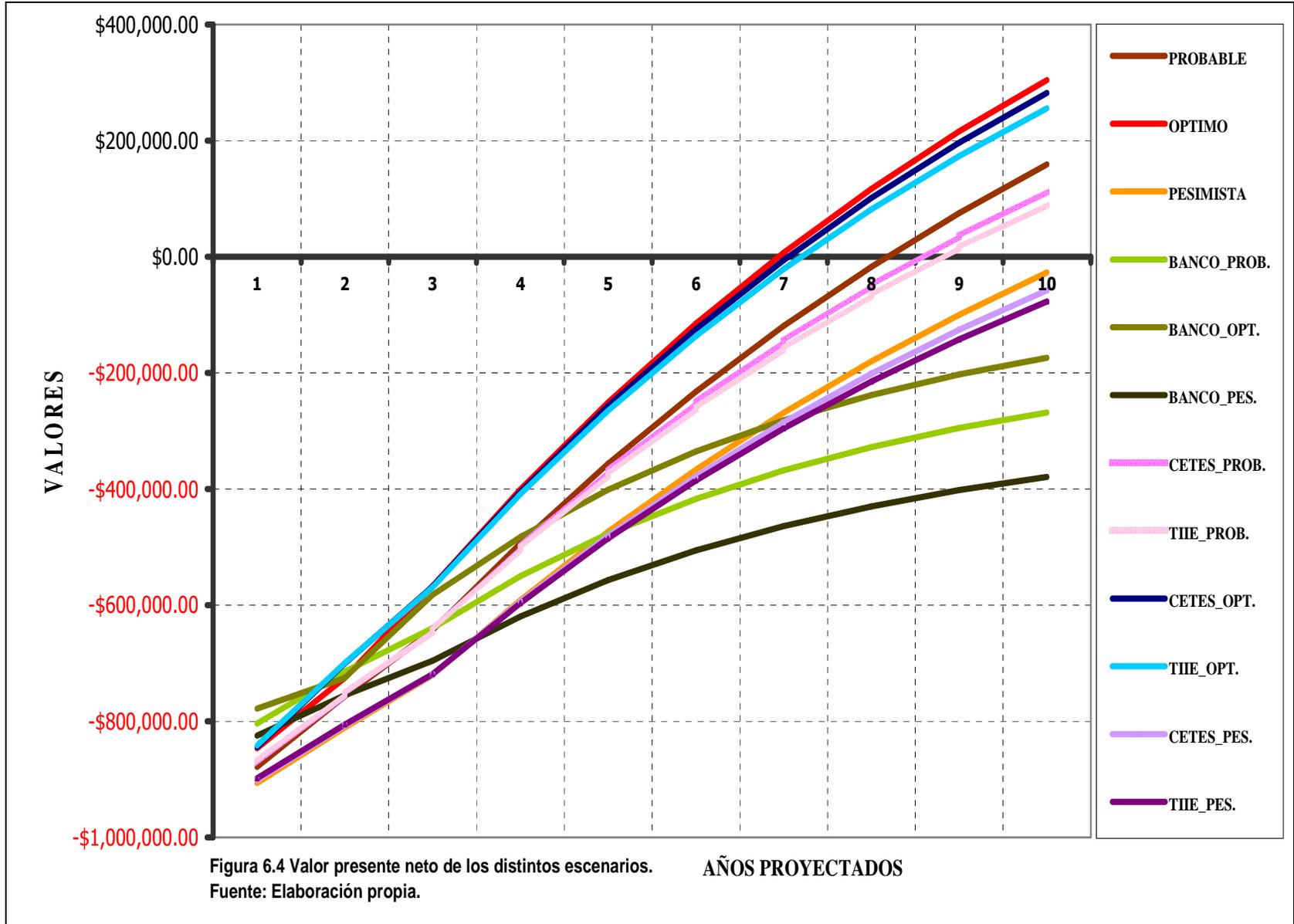
Para el caso probable, el primer indicador muestra que el valor del capital de los accionistas va en ascenso ya que se está generando ganancias dentro de la vida útil del negocio. En el caso de la TIR, ésta se encuentra por arriba de la TREMA por lo que se obtienen mayores argumentos para aprobar el proyecto en este escenario, es importante hacer mención que el rendimiento esta ligeramente a 3% por arriba de la TREMA que es de un 15%, aun en este caso el proyecto sigue siendo rentable aunque tiene una menor ganancia en comparación con el escenario óptimo.

*Escenario pesimista:*

VPN	-\$26,880.76
TIR	14%

El escenario pesimista muestra el comportamiento cuando el proyecto tiende a no ser rentable, debido a que el valor presente indica una perdida monetaria y el rendimiento se encuentra por debajo del mínimo esperado, por lo cual se rechaza esta opción para invertir en el proyecto a pesar de presentar un rendimiento positivo.

De acuerdo con lo dicho acerca del análisis de sensibilidad, los parámetros que se tomaron en cuenta fueron los valores arrojados de las diferentes TREMAS aplicadas a los flujos de caja para cada escenario, tal como se muestran en el Anexo D de este trabajo, donde se aprecia el comportamiento de los valores presentes y del rendimiento. Para ilustrar mejor el comportamiento del VPN en cada escenario, se realizó una grafica con la finalidad de conocer los casos más rentables para emprender el negocio, sin descartar el rendimiento del proyecto.



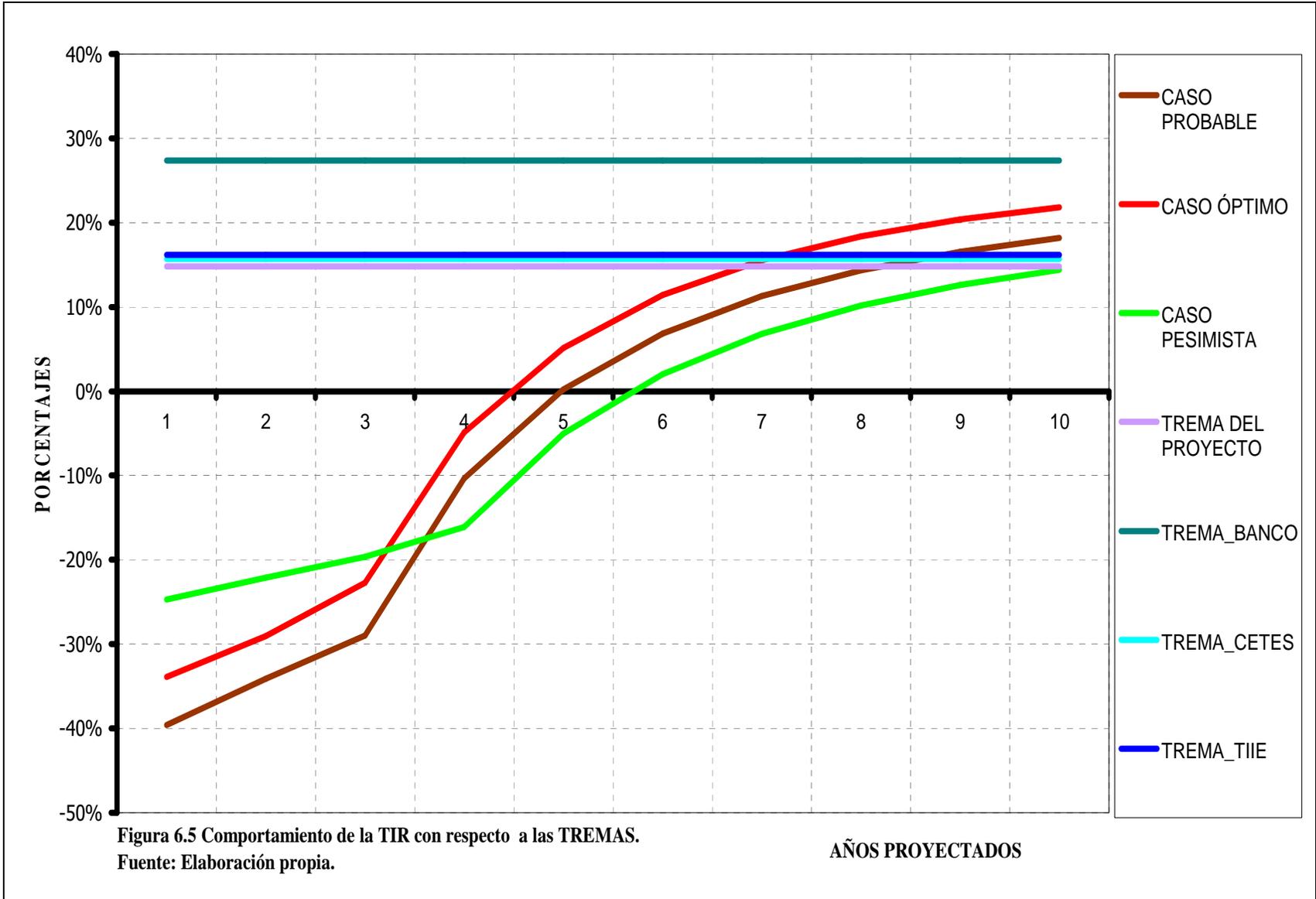
Como se puede apreciar en la figura 6.4, el valor presente tiende a crecer con el paso de los años, es precisamente en el séptimo año donde se empieza a generar ganancias el proyecto.

En este primer acercamiento, los valores presentes que garantizan la rentabilidad del proyecto en el séptimo año, son las que corresponden a los escenarios: óptimo con TREMA que incluye la inflación, escenario óptimo derivado de la TREMA que incluye la TIIE y escenario óptimo derivado de la TREMA que incluye los CETES.

Como segundo lugar el escenario que genera ganancias en el octavo año es caso probable con TREMA que incluye la inflación, los que generan ingresos en el noveno año son el escenario probable derivado de la TREMA que incluye la TIIE y el caso probable derivado de la TREMA que incluye los CETES.

Con respecto a los demás escenarios, el proyecto propuesto tiende a no ser factible debido a que se generan pérdidas tal como se aprecia en la figura, por lo que estas alternativas tienden a ser rechazadas para invertir en el negocio.

Por otro lado, al graficar el rendimiento del proyecto se puede comprobar tal afirmación expuesta con anterioridad. En la figura 6.5 se muestra con mayor claridad el comportamiento de las distintas TREMAS con respecto a la TIR.



Esta grafica muestra cual de las TREMAS es la mas apropiada para que el proyecto sea catalogado como rentable. Dentro de los escenarios óptimo y probable, se demuestra un rendimiento que esta por arriba de la mínima esperada, tales tasa de recuperación mínima son: tasa del proyecto generada mediante el promedio de inflación y la tasa de interés del préstamo, tasas generada con CETES y con la TIIE. Con respecto a la tasa del banco se puede observar que el proyecto no podría ser rentable debido a que resulta una tasa del 27%, que esta por encima del rendimiento de los tres escenarios.

En resumen, el proyecto muestra una rentabilidad económica dentro de los escenarios óptimo y probable generando mayores ganancias, con la tasa mínima de recuperación atractiva derivada del promedio de inflación y del interés anual del préstamo para financiamiento.

## **CAPÍTULO 7**

### **FORMA JURÍDICA.**

#### **7.1 FORMA JURÍDICA DE LA EMPRESA.**

Uno de los problemas más comunes para iniciar un negocio, es pasar por alto el marco jurídico y los trámites correspondientes para el inicio y operación de una empresa; el no considerar estos puntos hace que la tarea sea difícil y compleja en la creación de un negocio. Todo empresario tiene que estar conciente que al poner en marcha un negocio, se deben cumplir con todos los lineamientos y políticas gubernamentales que se establecen para la operación de una empresa.

Dentro de un plan de negocios no se puede dejar de lado el marco legal, pues es la forma legal de constitución y apertura de un negocio. Los lineamientos marcados por los organismos gubernamentales dan luz verde a que se pueda implantar una unidad productiva, generadora de productos y/o servicios en una entidad.

Este capítulo tiene como objetivo dar a conocer a empresarios acerca de la estructura legal que gira entorno a una empresa o negocio, además de los trámites, organismos gubernamentales, capital humano, infraestructura, entre otros aspectos que son relevantes en la dirección e inicio de un negocio.

Para establecer un negocio de servicios, en este caso el de un restaurante, es necesario tener una perspectiva general de los requerimientos de una empresa o negocio. Es prudente conocer lo que se necesita para poner un establecimiento, para aterrizar la idea del tipo de negocio que se esta buscando implementar, no sólo para tener utilidades o ganancias, sino también para poder mejorar el entorno donde estará ubicado.

Para lograr obtener éxito en la creación de un nuevo negocio, el marco legal tiende ser un factor determinante. Las dediciones que se tomen, la competencia del mercado, el

capital disponible de inversión, se relacionan íntegramente en la estructura legal de una empresa.

Pero para iniciar la operación de una empresa, corresponde saber en primer lugar cuáles son las modalidades legales que nos permiten conocer si se cuenta con la facultad de ser empresario y si se puede iniciar un negocio o empresa con solo tener un capital inicial tomado en cuenta ciertas características que a continuación se explican.

En primer lugar, para que un establecimiento pueda ser llamado como negocio o empresa, se debe entender que no solamente es para proporcionar a un grupo de personas un servicio o un producto en particular, que este únicamente mecanizado para comprar y vender. Una empresa va más allá de lo anterior como lo establece el código fiscal de la federación, con relación al código de comercio.

El Código fiscal de la federación dentro del título primero de las disposiciones generales en su artículo 16 establece que, se entenderá por actividad empresarial las siguientes:<sup>33</sup>

- I.** Las comerciales que son las que de conformidad con las leyes federales tienen ese carácter y no están comprendidas en las fracciones siguientes.
  
- II.** Las industriales entendidas como la extracción, conservación o transformación de materias primas, acabado de productos y la elaboración de satisfactores.
  
- III.** Las agrícolas que comprenden las actividades de siembra, cultivo, cosecha y la primera enajenación de los productos obtenidos, que no hayan sido objeto de transformación industrial.

---

<sup>33</sup> *Código fiscal de la federación*. (1981, 31 de diciembre). Extraído el 30 de octubre de 2007 desde <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/8.pdf>

**IV.** Las ganaderas que son las consistentes en la cría y engorda de ganado, aves de corral y animales, así como la primera enajenación de sus productos, que no hayan sido objeto de transformación industrial.

**V.** Las de pesca que incluyen la cría, cultivo, fomento y cuidado de la reproducción de toda clase de especies marinas y de agua dulce, incluida la acuicultura, así como la captura y extracción de las mismas y la primera enajenación de esos productos, que no hayan sido objeto de transformación industrial.

**VI.** Las silvícolas que son las de cultivo de los bosques o montes, así como la cría, conservación, restauración, fomento y aprovechamiento de la vegetación de los mismos y la primera enajenación de sus productos, que no hayan sido objeto de transformación industrial.

Las instancias que pueden hacer uso de las actividades ya mencionadas son las personas físicas y morales, mediante una aportación de capital a una institución bancaria, la cual entregara a terceras personas para la inversión de un proyecto determinado.

### **7.1.1 PERSONA FÍSICA.**

De acuerdo con el código de civil, la capacidad jurídica de persona física se obtiene desde el nacimiento y se pierde cuando muere. Cuando se obtiene la mayoría de edad (18 años cumplidos), tiene la libertad de disponer de su persona y sus bienes como lo establece la ley.

De acuerdo con lo establecido en el código de comercio civil, a las personas que se les impide tener la capacidad jurídica como persona física son las siguientes:

- A menores de edad.
- A mayores de edad que padezcan de sus facultades mentales.
- A sordomudos que no saben leer y escribir.

- A personas que sean adictas al alcohol y las drogas.

Una persona física tiene la libertad de establecer su propio negocio adquiriendo el título de empresario, cumpliendo con las disposiciones que menciona el Código de comercio.

Una persona física tiene la facultad de realizar negociaciones hasta donde pueda comprometerse, debido a que no tiene obligaciones formales, tales como las sociedades mercantiles.

Es preciso señalar que cuando se obliga una persona física, no existe un límite legal para adquirir obligaciones, por lo que se debe prever y tener cuidado con los factores económicos que comprometan el patrimonio familiar, una vía a revisar de inicio es el compromiso de un contrato matrimonial.

La misma ley recomienda que cuando una persona física es empresaria, se deben hacer los trámites legales correspondientes que indiquen a los herederos legítimos del negocio, esto mediante un testamento. Es importante señalar que cuando no se cuenta con un testamento, los que tienen derecho a heredar son los descendientes, cónyuges, familiares o parientes directos; este hecho provoca que el negocio pueda ser dividido llegando en algunos casos a que se venda o se pierda la empresa o negocio a falta de conocimiento de estos procedimientos legales.

Como ejemplo de personas físicas que responden a esta capacidad jurídica son: los artesanos, profesionales, comerciantes, que operan desde sus propios establecimientos, despachos, talleres etc.

Una de las desventajas de una empresa individual es que no es posible poder extender el negocio, ya que se depende de una sola persona y cuando se da el caso de la muerte de del propietario, tiende a desaparecer la empresa, incapaz de seguir aportando sus servicios.

### **7.1.2 PERSONA MORAL.**

Una persona moral está constituida por dos o más personas que tienen establecido un objetivo común institucional o empresarial conforme a un capital de inversión. Existen diferentes formas jurídicas en calidad de persona moral, por ejemplo, la ley general de sociedades mercantiles, la ley general de sociedades cooperativas y las que nombra el código civil.

La legislación mercantil mexicana define seis tipos de sociedades que son:

- Anónima (S.A.).
- De Responsabilidad Limitada (S. de R.L.).
- Sociedad en Nombre Colectivo.
- En Comandita.
- En Comandita por Acciones.
- Cooperativa.

El cuadro 7.1 muestra el tipo sociedad con el que se puede constituir una empresa, las características y las condiciones generales.

TIPOS DE SOCIEDADES MERCANTILES					
NOMBRE	MÍNIMO DE		CAPITAL REPRESENTADO	OBLIGACIONES DE LOS ACCIONISTAS	TIPO DE ADMINISTRACIÓN LEGAL
	ACCIONISTA	CAPITAL SOCIAL			
Sociedad Anónima (S.A)	Dos	\$50,000	Acciones	Únicamente el pago de sus acciones.	Administrador único o consejo de administración, pudiendo ser socios o personas extrañas a la sociedad.
Sociedad en Nombre Colectivo (S.N.C)	Sin mínimos legales	Sin mínimos legales	Acciones	Los socios responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones de la sociedad	Uno o varios administradores pudiendo ser socios o personas extrañas a la sociedad.
Sociedad en Comandita Simple (S.C.S.)	Uno o varios socios.	Sin mínimos legales	Partes sociales	Igual a la anterior y adicionalmente a las obligaciones de los comanditarios que están obligados únicamente al pago de sus aportaciones.	Los socios (comanditarios) no pueden ejercer la administración de la sociedad.
Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.de R.L.)	No más de 50 socios	\$3,000.00	Partes sociales	Únicamente el pago de sus aportaciones.	Uno o más gerentes, socios o extraños a la sociedad.
Sociedad en Comandita por Acciones (S.C.A.)	Uno o varios socios.	Sin mínimo legal	Acciones	Igual a sociedad en comandita simple.	Igual a sociedad en comandita simple.
Sociedad Cooperativa (S.C)	Mínimo de 5 socios	Lo que aporten los socios, donativos que reciban y rendimientos de la sociedad.	Por las operaciones sociales.	Procurar el mejoramiento social y económico de los asociados y repartir sus rendimientos a prorrata.	Asamblea General, Consejo de Administración, Consejo de vigilancia y demás comisiones que designe la asamblea general.

**Figura 7.1 Sociedades Mercantiles en México.**

**Fuente: Elaboración propia con referencia a las sociedades mercantiles.<sup>34</sup>**

En nuestro país, la constitución de sociedades se hace en presencia de un notario que valida y autoriza la sociedad, dicha instancia también participa cuando existe algún cambio o modificación de la misma.

De acuerdo con legislación mercantil en su artículo sexto, el formato que se utiliza para formalizar la constitución de una sociedad, contiene la siguiente información:<sup>35</sup>

<sup>34</sup> *Sociedades mercantiles.* (n.d.). Extraído el 30 de octubre de 2007 desde <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasdetramites/NotaPersona.asp?Tipo=2>

<sup>35</sup> *Ley general de sociedades mercantiles.* (1934, 4 de agosto). Extraído el 3 de enero del 2008 desde <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/144.pdf>

1. Los nombres, nacionalidades y domicilio de las personas físicas o morales que constituyan la sociedad.
2. El objeto de la sociedad.
3. Su razón social o denominación.
4. Su duración.
5. El importe del capital social.
6. La expresión de lo que cada socio aporte en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a éstos y el criterio seguido para su valorización. Cuando el capital sea variable, así se expresará, indicándose el mínimo que se fije.
7. El domicilio de la sociedad.
8. La manera conforme a la cual ha de administrar la sociedad y las facultades de los administradores.
9. El nombramiento de los administradores y la designación de los que han de llevar la firma social.
10. La manera de ejercer la distribución de las utilidades y pérdidas entre los miembros de la sociedad.
11. El importe del fondo de reserva.
12. Los casos en que la sociedad ha de disolverse con anticipación.
13. Las bases para practicar la liquidación de la sociedad y el modo de proceder a la elección de los liquidadores, cuando no han sido designados con anticipación.

Con los requisitos ya mencionados es posible crear una sociedad para un fin empresarial por lo que para emprender un negocio es preciso conocer estos lineamientos.

La persona física es la figura más sencilla para iniciar un negocio, debido a que no es necesario realizar un trámite ante un notario. Es común que en las microempresas funcionen con este tipo de figura legal.

Por lo regular, en pequeñas empresas de restaurantes la persona moral es la figura legal que se adopta, siendo de Sociedad Anónima con Capital Variable.

El establecer la personalidad jurídica de una empresa o negocio, permite conocer las posibilidades de emprender un negocio, ya sea de forma individual o con algún asociado. Esta primera faceta permite ayudar a saber que tipo de responsabilidad conviene elegir.

El siguiente tema contempla los procedimientos legales que se necesitan para establecer la constitución de una empresa.

### **7.1.3 CONSTITUCIÓN, APERTURA Y OPERACIÓN DE UNA EMPRESA.**

En nuestro país existen dos procesos esenciales, que determinan la personalidad legal de una empresa. Los cuales son:

1. Constitución de la empresa.
2. Apertura y operación de la empresa.

La *constitución de una empresa* o negocio, permite formalizar la existencia jurídica empresarial, teniendo responsabilidades y obligaciones ante políticas gubernamentales en México.

El gobierno federal, estatal, y municipal son los organismos que intervienen en la constitución de una empresa, donde la tramitología general se centra en el gobierno estatal y municipal, a razón de que se lleva un seguimiento mas amplio y complejo.

La constitución básica de una empresa lleva la siguiente tramitología como lo indica el siguiente diagrama:

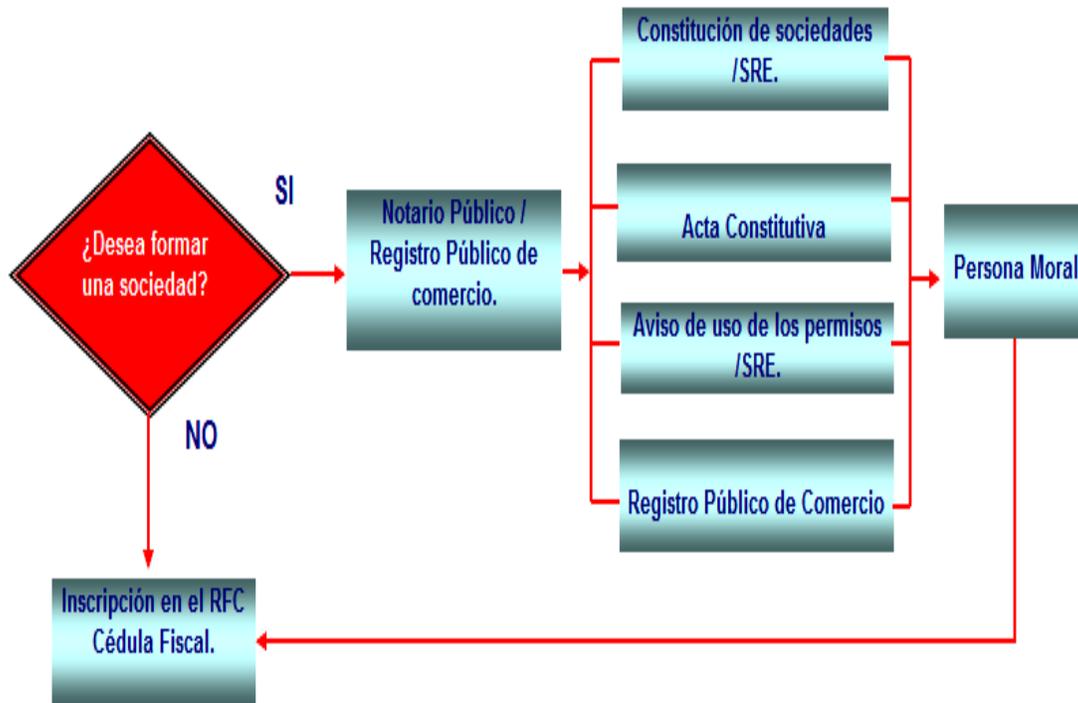


Figura 7.2 Constitución de una empresa.

Fuente: Elaboración propia con respecto a las guías empresariales contacto pyme.<sup>36</sup>

### Conformación de sociedad mercantil.

En la figura 7.2, en la parte donde se hace referencia a la pregunta para formar una sociedad por persona moral se lleva a cabo el proceso de constitución siguiendo el orden legal.

### Notario Público/Registro Público de Comercio.

El notario público otorga en escritura notariada el contrato o estatuto donde establece los requisitos y reglas para el funcionamiento de la sociedad, además de la inscripción en el Registro Público de Comercio de la SECOFI.

<sup>36</sup>Guías empresariales. (n.d.). Extraído el 3 de enero del 2008 desde <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=8&guia=68&giro=3>

**Acta constitutiva.**

Es el contrato social que formaliza la constitución de la sociedad, llamado también como escritura constitutiva o estatuto, esta acta contiene la siguiente información:<sup>37</sup>

1. Datos generales de los socios.
2. Objeto social.
3. Denominación o razón social.
4. Duración de la sociedad.
5. Importe del capital social.
6. Domicilio social.
7. Órgano de administración.
8. Vigilancia.
9. Bases para la liquidación.

**Constitución de sociedades ante la Secretaría de Relaciones Exteriores.**

La finalidad de realizar este trámite, es mediante la Secretaría de Relaciones Exteriores para formalizar la sociedad mercantil que se pretende usar en la creación de la empresa.

Esta secretaría resuelve si la razón social no ha sido registrada con anterioridad y autoriza la determinación del objeto social.

**Aviso de uso de los permisos para la constitución de sociedades o cambio de denominación o razón social.**

Se realiza el aviso formal de la autorización de los permisos para la constitución de sociedades a la Secretaria de Relaciones Exteriores, así como de todo cambio que se realice del tipo de la razón social.

---

<sup>37</sup> *Ley general de sociedades mercantiles.* (1934, 4 de agosto). Extraído el 3 de enero del 2008 desde <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/144.pdf>

### **Registro público de la propiedad y el comercio.**

Este trámite se realiza para el registro del acta constitutiva de sociedades ante el registro público de la propiedad y el comercio.

### **Inscripción al registro federal de contribuyentes.**

Este trámite se realiza para ser considerado dentro de la Secretaria de Hacienda y Crédito Público, con la finalidad de tener y cumplir con las responsabilidades fiscales correspondientes.

Para realizar este trámite, las personas físicas tienen que presentar el CURP para la inscripción del registro federal de contribuyentes ante hacienda.

De esta manera, toda empresa que se inicie debe tener en cuenta estos aspectos de constitución, ya que con esta primera etapa se consolida el tipo de responsabilidad jurídica, además, se tiene un primer registro del camino que llevará la empresa.

#### **7.1.4 APERTURA Y OPERACIÓN DE LA EMPRESA.**

Si bien, la constitución de la empresa es el paso para iniciar el tipo de empresa que se va a formar, la apertura significa el como se va administrar y operar la empresa, tomando en cuenta los lineamientos que se necesitan para este fin.

Los trámites se encuentran concentrados en los órdenes estatales y municipales, donde básicamente se toman en cuenta la adquisición del terreno, el área a construir y los permisos de los servicios públicos que se necesiten.

El diagrama 7.3 muestra los trámites correspondientes para la apertura y operación de una empresa.

#### **7.1.4.1 APERTURA DE UNA CUENTA BANCARIA.**

La nueva empresa debe de contar con una cuenta bancaria; este trámite se realiza con cualquier instancia bancaria reconocida en el país, donde se podrá manejar mejor con respecto a depósitos, transacciones y retiros de dinero.

#### **7.1.4.2 CERTIFICACIÓN DE ZONIFICACIÓN PARA USO DE SUELO ESPECÍFICO Y PERMITIDOS.**

Este trámite se enfoca en el uso del suelo para establecer el inmueble o la empresa, por lo que se tiene que verificar si está prohibido o si se permite construir en determinada área donde se ubicará la empresa, respetando el plan de desarrollo urbano de cada ciudad.

#### **7.1.4.3 VISTO BUENO DE SEGURIDAD Y OPERACIÓN.**

Este trámite hace constar que la edificación e instalación cumple con la normas de seguridad para funcionar y operar la nueva empresa.

#### **7.1.4.4 AVISO DE FUNCIONAMIENTO ANTE EL INSTITUTO DE SERVICIOS DE SALUD PÚBLICA.**

Trámite que se realiza mediante el Instituto de Servicio de Salud Pública del estado que corresponda, para autorizar que un establecimiento de menor riesgo pueda operar y funcionar.

#### **7.1.4.5 DECLARACIÓN DE APERTURA.**

El trámite se gestiona en el lugar donde se va constituir la empresa, con la finalidad de obtener el documento con el que deberán contar los titulares del establecimiento, cuyo giro no requiere de licencia de funcionamiento para su operación. Es importante remarcar que se necesitará contar con el certificado de zonificación para realizar este trámite.

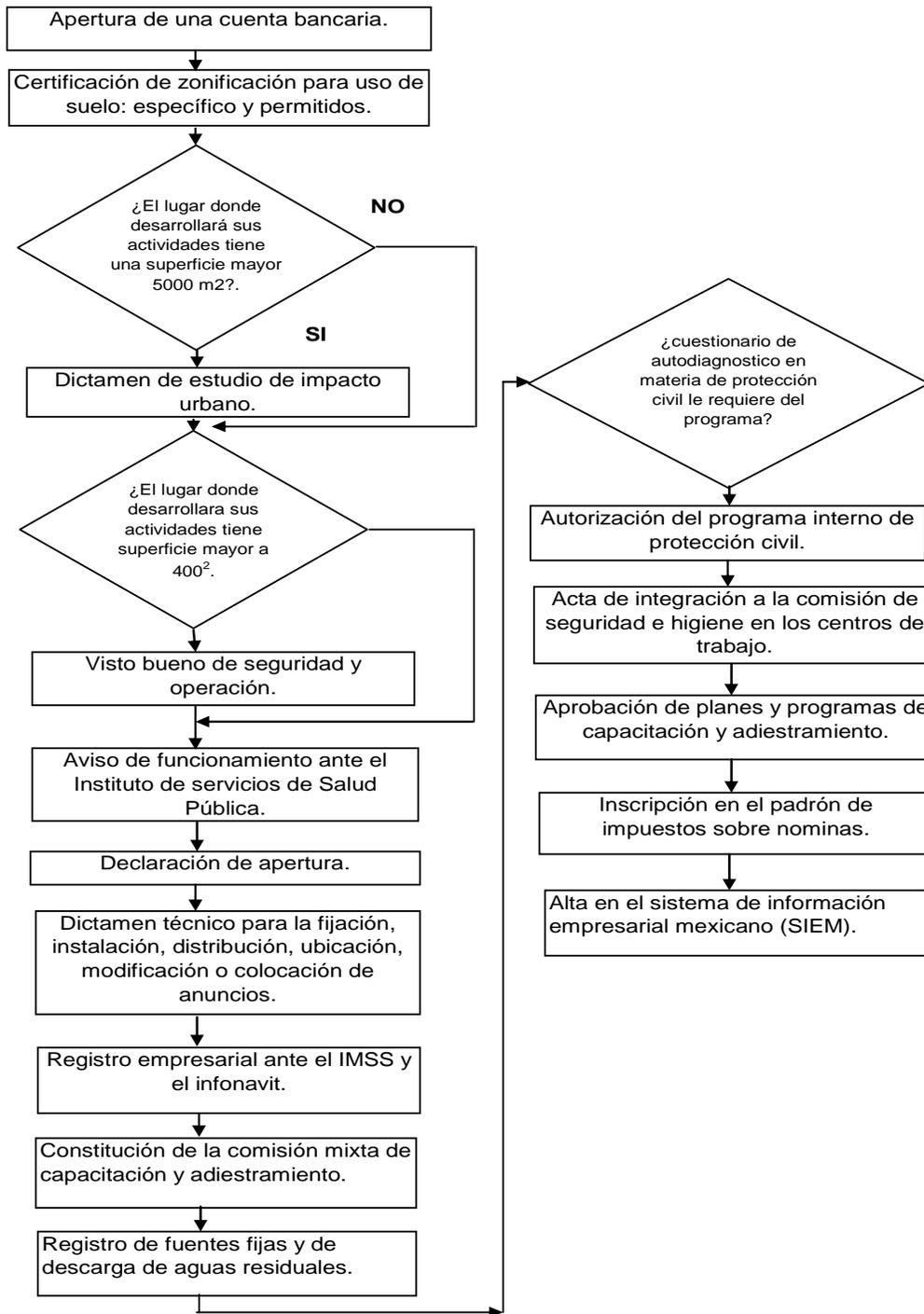


Figura 7.3 Diagrama de constitución y apertura general para las empresa.

Fuente: Guías empresariales para restaurantes y fondas.<sup>38</sup>

<sup>38</sup> Guías empresariales. (n.d.). Extraído el 3 de enero del 2008 desde <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=8&guia=68&giro=3>

#### **7.1.4.6 DICTAMEN TÉCNICO PARA LA FIJACIÓN, INSTALACIÓN, DISTRIBUCIÓN, UBICACIÓN, MODIFICACIÓN O COLOCACIÓN DE ANUNCIOS.**

Este dictamen subraya que tanto las personas físicas o morales deberán tener dicho dictamen, para solicitar el permiso o licencia para autorización de la fijación, instalación, ubicación, modificación, o la colocación de anuncios permanentes o temporales, en zonas de preservación histórica, en vialidades importantes que sean altamente visibles.

La característica que tiene este dictamen es una vigencia de alrededor de 3 años, por lo que una vez que pierde su vigencia, se necesitará renovarla.

#### **7.1.4.7 REGISTRO EMPRESARIAL ANTE EL IMSS Y EL INFONAVIT.**

El patrón de la nueva empresa realizará su registro, así como también sus trabajadores que deberán cumplir con la ley del seguro social, una vez hecho el registro se integran de manera automática ante el INFONAVIT y SAR.

#### **7.1.4.8 CONSTITUCIÓN DE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.**

Trámite que se realiza mediante la constitución de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento, este se realiza en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS).

#### **7.1.4.9 REGISTRO DE FUENTES FIJAS Y DE DESCARGA DE AGUAS RESIDUALES.**

Éste trámite se realiza para la descarga de aguas residuales al sistema de alcantarillado.

#### **7.1.4.10 AUTORIZACIÓN DEL PROGRAMA INTERNO DE PROTECCIÓN CIVIL.**

Este tipo de trámite esta enfocado a realizar diversas acciones para salvaguardar la entereza física de los empleados de la empresa, así como también las personas que visiten el establecimiento.

#### **7.1.4.11 ACTA DE INTEGRACIÓN A LA COMISIÓN DE SEGURIDAD E HIGIENE EN LOS CENTROS DE TRABAJO.**

Gestión que se realiza para estar integrado a la comisión de seguridad e higiene en los centros de trabajo, en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS). La característica de esta gestión es que no se tiene que presentar ningún documento, la información del centro de trabajo permanecerá en el domicilio de la empresa, con la finalidad de mostrarlo a las autoridades laborales que lo soliciten.

#### **7.1.4.12 APROBACIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.**

Esta gestión se realiza para que la empresa tenga validez en la aprobación de planes y programas de capacitación y adiestramiento contemplado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. La característica de este trámite es que las empresas hallan acreditado un contrato colectivo, las que no cuenten con este contrato tendrán los primeros 60 días de cada año impar para poder presentarlo a la secretaría ya mencionada.

#### **7.1.4.13 INSCRIPCIÓN EN EL PADRÓN DE IMPUESTOS SOBRE NOMINAS.**

Este trámite se realiza para integrarse al padrón de contribuyentes, en el lugar donde se implantara la empresa.

#### **7.1.4.14 ALTA EN EL SISTEMA DE INFORMACIÓN EMPRESARIAL MEXICANO (SIEM).**

Esta gestión se realiza para todas las empresas, ya sean industriales, comerciales y de servicios, para integrarse al sistema de información empresarial mexicano.

Es importante mencionar que los pasos para formar legalmente una empresa, tienden a cambiar algunos trámites por el tipo de negocio que se desea establecer, además de las políticas de cada ciudad o localidad; pero de manera general se presentan los trámites que son obligatorios para las empresas.

#### **7.1.5 FORMA JURÍDICA DEL RESTAURANTE LOS GUAJES.**

El restaurante LOS GUAJES será constituido como persona moral, con personalidad jurídica de Sociedad Anónima de Capital Variable, debido a que este tipo de sociedad es la figura más usual de las que existen, dadas sus especiales características y que se enumeran a continuación.

Esta sociedad existe bajo una denominación cualquiera, seguida de las palabras Sociedad Anónima, o bien, sus abreviaturas S.A., y se compone de socios (accionistas) cuya obligación se limita única y exclusivamente al pago de sus acciones, de ahí que se le considere como sociedad de capital.

Debe estar constituida, por lo menos de 2 dos socios y un capital social mínimo fijo de \$50,000.00 (Cincuenta mil pesos 00/100), suscribiendo cada socio al menos una acción tal como se conformará la empresa con capital variable C.V. denotando un ilimitado de capital por las dos formas que van a conformar el negocios.

Tal como ya se mencionó, para crear una sociedad mercantil se tiene que, dicha sociedad debe constituirse mediante escritura pública ante un notario.

El capital social de una sociedad anónima está representado por acciones en las que se divide y se representan por títulos nominativos que servirán para acreditar y transmitir la calidad y los derechos de socio.

La distribución de las utilidades y del capital social se hará en proporción al importe de las acciones.

Los trámites que se realizarán para la constitución y apertura del restaurante se enlistan a continuación:

**Constitución.**

- Constitución de sociedades.
- Aviso de uso de los permisos para la constitución de sociedades.
- Registro público de la propiedad y el comercio.
- Inscripción al registro federal de contribuyentes.

**Inicio y operación.**

- Alineamiento y número oficial.
- Licencia de uso de suelo específico.
- Contrato de toma de agua y drenaje.
- Constancia de prefactibilidad.
- Licencia de construcción.
- Dictamen de protección civil.
- Dictamen de bomberos.
- Convenio de basura.
- Aviso de funcionamiento ante la secretaria de salud.

**Apertura.**

- Licencia de funcionamiento y/o empadronamiento.
- Licencia de anuncio.

- Registro empresarial ante el IMSS e INFONAVIT.
- Constitución de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento.
- Manifestación del INEGI.
- Acta de integración a la comisión de seguridad e higiene de los centros de trabajo.
- Aprobación de planes y programas de capacitación y adiestramiento.
- Alta en el sistema de información empresarial mexicano (SIEM).

## **7.2 PROTECCIÓN DE LA EMPRESA (PROPIEDAD INDUSTRIAL E INTELECTUAL).**

El marco legal para la constitución, apertura y operación de una empresa, permite a los emprendedores planear todos elementos que integraran el negocio, cumpliendo en tiempo y forma con todos los lineamientos marcados por las propias leyes de nuestro país.

El proteger un proyecto empresarial beneficia directamente al ó los iniciadores que estrictamente llevan un seguimiento arduo, paso a paso para la formación de un negocio, que puede ser innovador y que pueda cumplir con expectativas a gran escala, tal importancia genera preocupación en los creadores, ya que en algunos casos las propuestas empresariales no llegan a trascender por problemas económicos, o por que no existe un apoyo que pueda consolidar los proyectos de tal magnitud; inclusive gente que vio de cerca la propuestas tiende indebidamente a plagiar los aspectos mas relevantes de dichos trabajos de planeación, esto genera un problema no solo para los empresarios, sino para propios profesionistas dedicados a la generación de propuestas innovadoras.

En nuestro país existen altos índices de plagios de obras escritas; una de las maneras más significativas para proteger propuestas, innovaciones, invenciones, diseños industriales y marcas es mediante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial.

La propiedad industrial protege:

- a) Las invenciones como son: patentes, modelos de utilidad, diseños industriales y esquemas de trazado de circuitos integrados.
  
- b) Los signos distintivos como son: marcas, avisos y nombres comerciales y las denominaciones de origen.

Las solicitudes de patente y de modelo de utilidad podrán iniciar su trámite internacional, si al solicitante le conviene incursionar en otros países con su tecnología.

Conforme al proyecto se tiene establecido proteger la marca que se esta proponiendo para el restaurante, por lo que una vez arrancado el negocio, la marca y diseño no sean plagiados y puedan funcionar eficientemente. Posteriormente se puede otorgar licencias, ceder derechos, entre otros aspectos.

El poseer una marca propia y que se encuentre registrada por el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, propicia a obtener un titulo de registro del cual pueda ser manejado en todo el país, quedando como una marca registrada para el restaurante, en este caso LOS GUAJES.

---

---

## CONCLUSIONES

Los nuevos retos y cambios que se están presentando en la actualidad exigen nuevas y mejores alternativas de negocios para competir con los mercados globales. Es muy importante tener un mayor profesionalismo para la creación de una empresa o negocio, con el objeto de brindar mejores condiciones productivas que permitan a una entidad o población desarrollarse y contribuir en el ámbito económico al desarrollo y progreso del país.

No sólo basta con que se genere un círculo de consumismo de productos y servicios, sino que también se impulse una cultura emprendedora para generar órganos productivos que satisfagan los intereses de la sociedad. Tal es el caso del proyecto propuesto, ya que en la ciudad donde estará ubicado el restaurante, exige cada vez más el surgimiento de proyectos empresariales que brinden mejores condiciones en sus productos y servicios.

Es importante señalar que Huauchinango cuenta con un sector restaurantero discreto que cubre sólo una parte del mercado potencial de la ciudad. Es precisamente donde los estudios realizados arrojan una excelente oportunidad para poder constituir una empresa de este giro, generando nuevos empleos directos e indirectos.

La estructura del negocio permite integrar los puntos más importantes para la creación de una nueva empresa, la cual pueda competir con las que ya se encuentran conformadas y que están en operaciones, por lo que es de vital importancia utilizar una herramienta de planeación, como lo es el plan de negocios; este lleva un orden estratégico para que en un futuro se pueda enfrentar a los retos de la puesta en marcha del nuevo negocio.

Una de las partes básicas que permite determinar la viabilidad de un proyecto es la evaluación financiera, ésta da a conocer, a través de la simulación, el comportamiento del proyecto en operaciones en un determinado tiempo bajo los índices de rentabilidad y criterios económicos.

---

---

Para conocer la rentabilidad del proyecto, se eligió el escenario que más se apega a las características del negocio. En este trabajo se expusieron tres escenarios (óptimo, probable y pesimista) con la finalidad de visualizar los probables retos, características y cambios que presentan cada uno con los diferentes parámetros de evaluación, ayudando a tener un mejor criterio para tomar la decisión de emprender el negocio propuesto, dentro de un marco de análisis con diferentes variables significativas.

Conforme al estudio realizado, el proyecto cuenta con dos escenarios de viabilidad derivado de la rentabilidad mínima exigida del proyecto, trascendiendo las TREMAS de los índices de inflación, CETES y TIIIE, siendo estas las más adecuadas para llevar el emprendimiento del proyecto.

Los resultados obtenidos en los casos probable y óptimo arrojaron que el VPN que se genera en ambos escenarios es mayor a cero, por lo que se obtienen ganancias considerables a partir del séptimo año de operaciones; para el caso de la TIR se obtuvo que es mayor a 1 y que ésta se encuentra por encima de la rentabilidad mínima exigida del proyecto, lo que significa que dentro del proyecto existen dos decisiones que hacen rentable la puesta en marcha del restaurante con TREMAS que actúan de manera favorable al restaurante.

Lo anterior refleja una buena oportunidad de invertir en este giro, ya que en este segmento la participación de la población económicamente activa es de aproximadamente 3.23%, de acuerdo al sistema de información municipal, por lo que con la puesta en marcha de la nueva empresa representará un aumento significativo en cuanto a calidad en los productos y la generación de empleos directos para la población.

Es importante hacer mención que el proyecto propuesto no soluciona los diferentes problemas económicos que existen en la zona; éste impulsa el crecimiento de nuevas fuentes de inversión en la localidad, lo que motiva la generación de empresas con mayor profesionalismo y al mismo tiempo dar un mejor sustento al desarrollo del municipio.

---

---

Durante la conformación del proyecto se observó que en éste se pueden formular manuales de operación para la creación de cadenas restauranteras a largo plazo y que además puedan abarcar nuevos mercados de la región de Huauchinango y de los municipios del estado de Puebla e Hidalgo, entre otros.

Finalmente, en el proceso y desarrollo del trabajo se pudieron observar diferentes problemas que enfrenta el sector restaurantero en el municipio donde será ubicado el negocio, así como de los mecanismos que intervienen para su conformación. Es importante remarcar que la tarea de crear un negocio es difícil, es necesario ser paciente y tenaz para conjugar todos los elementos de la idea del negocio, además, se necesita disponer de tiempo y realizar un gran esfuerzo para poder construirlo. La ayuda de herramientas de planeación, administración y de ingeniería, nos ayudan en la toma de decisiones dado el grado de complejidad para conformar un órgano productivo, pues resulta benéfico adentrarse en el entorno de una empresa, considerando que intervienen en el ámbito social, político, económico y cultural.

---

---

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

### DOCUMENTOS IMPRESOS.

1. Alcaraz, R. R. (1998). *El emprendedor del éxito*. (1<sup>ra</sup> ed). México: McGraw Hill.
2. Coss Bu, R. (2003). *Análisis y evaluación de proyectos de inversión*, (2<sup>da</sup> ed). México: Limusa.
3. Durón, G. C. (2003). *El restaurante como empresa*. México: Trillas.
4. Fischer de la Vega, L y Navarro V. A. (1996). *Introducción a la investigación de mercados*, (3<sup>ra</sup> ed). México: McGraw Hill.
5. Gallego, J. F. (2002). *Gestión de alimentos y bebidas para hoteles, bares y restaurantes*. España: Paraninfo Thomson Learning.
6. Morfin, H. C. (2006). *Administración de comedor y bar*, ( 2<sup>da</sup> ed). México: Trillas.
7. Münch G. L. y García M. J. (2005). *Fundamentos de Administración*, (6<sup>ta</sup> ed). México: Trillas.
8. Münch G. L. (2003). *Fundamentos de Administración: Casos y Prácticas*, (2<sup>da</sup> ed). México: Trillas.
9. Lunderberg, D.E. (s.f.). *Manual de la Organización y Administración de Hoteles y restaurantes*, (Vol. 1). España: Centrum.
10. Hodson W. K. (2001). *Maynard manual del ingeniero industrial, tomo II*. (4<sup>a</sup> ed). México: Mc Graw Hill.

---

---

## DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS.

1. *Cámara nacional de la industria de restaurantes y alimentos condimentados.* (n.d.). Extraído el 11 de octubre de 2007 desde <http://www.caniracnacional.com.mx/serv-juri-03.php>
2. *Código fiscal de la federación.* (1981, 31 de diciembre). Extraído el 30 de octubre de 2007 desde <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/8.pdf>
3. *Curso de creación de empresas.* (n.d.). Extraído el 2 de febrero de 2008 desde <http://www.virtuacursos.com/em/empl1.htm>.
4. *Devaluación e inflación.* (2008, 14 de agosto) Extraído el 25 de agosto de 2008 desde <http://www.mexicomaxico.org/Voto/SobreVal02.htm>
5. *Diferencia entre una empresa.* (n.d.). Extraído el 22 de enero 2008 desde <http://apuntesingenierialelegal.blogspot.com/2007/09/diferencias-en-entre-una-empresa-una.html>
6. *Elementos Generales para la creación de un negocio-La empresa como unidad básica en los negocios.* (n.d.). Extraído el 07 de enero de 2008, desde <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=10&g=10&sg=68>.
7. *Enciclopedia de los municipios: El estado de Puebla.* (n.d.). Extraído el 29 de abril de 2008 desde <http://www.e-local.gob.mx/work/templates/enciclo/puebla/index.html>
8. *Guías empresariales.* (n.d.). Extraído el 3 de enero del 2008 desde <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=8&guia=68&girono=3>
9. *Historia de la industria de servicios de alimentos.* (n.d.). Extraído el 5 de agosto de 2007 desde <http://cocinero.drupal.ijijiji.com>
10. *Huauchinango.*(n.d). Extraído el 23 de julio de 2008, desde <http://es.wikipedia.org/wiki/Huauchinango>

- 
- 
11. *Ley federal del trabajo*. (1970, 1 de abril). Extraído el 22 de abril del 2008 desde <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125.pdf>
  12. *Ley general de sociedades mercantiles*. (1934, 4 de agosto). Extraído el 3 de enero del 2008 desde <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/144.pdf>
  13. *Ley pyme*. (2002, 30 de diciembre). Extraído el 29 de enero de 2008 desde <http://www.cipi.gob.mx/Docs/Informaciondeprog/LEYCOMPETPYME.pdf>
  14. *Localización*. (n.d.). Extraído el 30 de junio del 2008 desde <http://fing.uncu.edu.ar/catedras/industrial/proyectos/archivos/proyecto/localizacion.pdf>
  15. *Negocio*. (n.d.). Extraído el 22 de enero de 2008, desde <http://es.wikipedia.org/wiki/Negocio>
  16. *Norma Oficial Mexicana NOM-001-STPS-1999*. (n.d.). Extraído el 12 de mayo de 2008 desde <http://dof.gob.mx/documentos/3424/STPS/STPS.htm>
  17. *Plan de negocios: estrategia inteligente*. (n.d.). Extraído el 6 de marzo de 2008 desde <http://innovacion.cicese.mx/PlanNegocio/PlandeNegocios.pdf>
  18. *Plan de negocios*. (n.d.). Extraído el 6 de marzo de 2008 desde <http://www.conacyt.gob.mx/Fondos/Sectoriales/ECONOMIA/2006-01/Plan-de-negocios-economia-2006.pdf>.
  19. *Producto interno bruto en México durante el segundo trimestre de 2007*. (n.d.). Extraído el 23 de octubre de 2007, desde [http://www.apartados.hacienda.gob.mx/novedades/espanol/docs/2007/Comunicados/comunicado\\_043\\_2007.pdf](http://www.apartados.hacienda.gob.mx/novedades/espanol/docs/2007/Comunicados/comunicado_043_2007.pdf).
  20. *Procuraduría federal y de consumo*. (2008, 30 de julio) Extraído el 8 de junio de 2008 desde [http://www.profeco.gob.mx/precios/precios\\_pueblamm.asp](http://www.profeco.gob.mx/precios/precios_pueblamm.asp)
  21. *Regiones de Puebla*. (n.d.). Extraído el 29 de abril de 2008 desde [http://es.wikipedia.org/wiki/Regiones\\_de\\_Puebla](http://es.wikipedia.org/wiki/Regiones_de_Puebla)

- 
- 
22. *Salarios mínimos generales y profesionales*. (2008, 1 de enero). Extraído el 3 de junio de 2008 desde <http://www.conasami.gob.mx/Archivos/TABLA%20DE%20SALARIOS%20MÍNIMOS%20PROFESIONALES/2008.pdf>
23. *Sección amarilla*. (n.d.). Extraído el 3 de abril de 2008 desde <http://www.seccionamarilla.com.mx/Listados.aspx>.
24. *Sistema para la consulta del anuario estadístico del estado de Puebla, edición 2007*. (2007) Extraído el 28 de marzo 2008 desde <http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/sistemas/Aee07/estatal/pue/index.htm>
25. *Sociedades mercantiles*. (n.d.). Extraído el 30 de octubre de 2007 desde <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasdetramites/NotaPersona.asp?Tipo=2>

## ANEXO A

### GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Acción.** Posibilidad o facultad de hacer alguna cosa, o especialmente de acometer o de defenderse. Título que acredita y representa el valor de cada un de las partes de una inversión.

**Actividad.** Conjunto de actos administrativos.

**Administración.** Disciplina cuyo objetivo es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social, para lograr sus objetivos con la máxima productividad y calidad.

**A la carta.** Selección de platillos contenidos en la carta del comedor.

**Base datos.** Recolección organizada de información como nombres, direcciones, precios y fechas.

**Bufette.** Mesa con bocadillos fríos y calientes y otros platillos variados, donde el cliente se sirve por si mismo o auxiliado por un cocinero o mesero.

**Caja registradora.** Registra la cantidad de bebidas que se han vendido, el precio por unidad, la hora de servicio tipo de bebida y el nombre del camarero, Terminal de punto de venta.

**Calidad.** Aquellas características del producto que responden a las necesidades del cliente. Valía, excelencia de una cosa.

**Carta:** Listado de todos los platillos que ofrece el comedor clientes.

**Cliente:** Cualquier persona sobre la que repercute el producto o proceso.

**Cocina.** Comida preparada y servida al estilo de los distintos países.

**Comensal.** Cliente.

**Comunicación.** El proceso de enviar y recibir mensajes.

**Consomé.** Reducción de caldo de res o ave.

**Constancia.** Firmeza y perseverancia del ánimo, en las resoluciones y en los propósitos.

**Control del proceso.** Evaluación sistemática del comportamiento de un proceso y la ejecución de acciones correctoras en el caso de no conformidad.

**Crear.** Engendrar, producir, concebir.

**Cristalería.** Todo el equipo de cristal.

**Cubierto.** El número total de cubiertos se refiere al número total de invitados a un evento especial. También se refiere al lugar individual completo puesto a la mesa.

**Cuenta.** La cuenta es una factura. Asienta en lista todos los artículos servidos, su costo y la cantidad total que se debe pagar.

**Cultura.** Conjunto de conocimientos adquiridos. Conjunto de estructuras sociales, religiosas, de manifestaciones intelectuales, artísticas, etc., que caracterizan a una sociedad.

**Cultura organizacional.** Conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los miembros de un grupo.

**Currículum.** Exposición breve, escrita de la experiencia de trabajo, educación y otras calificaciones de la persona que solicita un empleo.

**Chef.** El rango superior en la cocina.

**Deficiencia.** Por ejemplo, deficiencia de vitaminas significa falta de, o insuficiencia, de vitaminas.

**Demografía.** Estudio estadístico de las características de las poblaciones humanas.

**Desarrollo organizacional.** Respuesta al cambio; estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, las actividades, los valores y las estructuras de las organizaciones de tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.

**Descuento.** Se puede ofrecer un descuento o reducción en la cantidad total que se tiene que pagar cuando se paga una factura, se liquida rápidamente o cuando se compra una cantidad grande de mercancía en cualquier momento en una sola compra.

**Diagrama:** Representación gráfica de un hecho, una situación, una relación o un fenómeno cualquiera, mediante la utilización de símbolos.

**Ecoturismo.** Equilibrio entre el desarrollo del turismo y la conservación de las herencias culturales y naturales; nuevo segmento de la industria en el que los viajeros aprenden sobre el medio ambiente.

**Eficacia.** Fuerza o poder para obrar; eficiencia, facultad o aptitud especial. Energía, vigor, virtud, validez, firmeza.

**Eficaz.** Realizar, ejecutar; se refiere al logro de los objetivos en los tiempos establecidos.

**Eficiencia.** Virtud para hacer una cosa. Administrativamente significa lograr los objetivos con el máximo aprovechamiento de los recursos, de la mejor manera con calidad y en el tiempo establecido.

**Empresa.** Es la unidad económica encargada de la producción de bienes y servicios. Desde otro punto de vista, se puede entender por empresa al conjunto orgánico de factores de producción, ordenados según ciertas normas sociales y tecnológicas que tienen como fin lograr objetivos de tipo económico.

**Empresario.** Individuo que crea, organiza, dirige y asume el riesgo de una empresa o negocio.

**Entremés.** Mezcla de comida fría (incluyendo una serie de ensaladas) que se utiliza como primer plato para iniciar la comida.

**Estrategia.** Curso de acción general o alternativa, que muestra la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

**Estructura.** Se refiere a la organización formal, la división de funciones y las líneas de autoridad y de responsabilidad existente en una empresa.

**Excelente.** Sobresaliente, excelso.

**Filosofía.** Conjunto de valores, prácticas, objetivos, creencias y políticas que son la razón de ser, esencia y finalidad de una organización.

**Forma.** Pieza de papel impresa que contiene datos fijos y espacios en blanco para ser llenados con información que se usa en los procedimientos de oficina.

**Formulación:** La formulación de receta abarca planear los ingredientes que se van a usar para obtener el resultado deseado en calidad, cantidad y apariencia.

**Fortaleza.** Virtud cardinal que consiste en vencer el temor y huir de la temeridad, Fuerza y vigor.

**Función.** Grupo de actividades afines y coordinadas necesarias para alcanzar los objetivos del grupo social, de cuyo ejercicio generalmente es responsable un órgano o unidad administrativa.

**Gastrónomo.** Persona que come por gusto y no por satisfacer el apetito; también sabe elegir adecuadamente sus alimentos.

**Gelatina.** Proteína soluble que se usa para fijar productos fríos.

**Gourmet.** Gastrónomo.

**Guarnición.** Decoración de alimento preparado o plato para darle a la comida “un aspecto apetecible”.

**Honestidad.** Compostura, decencia, y moderación de la persona, las acciones y las palabras. Recato, pudor, urbanidad, decoro, modestia, honor.

**Inflación.** La tasa de crecimiento promedio de los precios de la canasta de bienes y servicios de un período a otro.

**Infonavit.** Instituto del Fondo Nacional de Vivienda para los Trabajadores. Administrador de los recursos provenientes del ahorro de los trabajadores que cotizan al IMSS, los cuales se destinan para satisfacer la demanda de créditos hipotecarios para adquisición de vivienda, construcción en terreno propio, ampliación o mejoras en casa propia y pago de pasivos.

**Infraestructura.** Base económica subyacente; incluye los medios de comunicación y transporte, de energía y otros servicios públicos.

**Innovación.** Introducción de alguna novedad.

**Integridad.** Calidad de íntegro. Desinteresado, recto, probo.

**Marketing.** Es un conjunto de actividades de negocio que tienen el propósito de satisfacer las demandas de bienes y servicios.

**Medio ambiente.** Contexto físico y social en el que funciona un sistema, sea una persona, un grupo o una organización.

**Menú.** Selección de platillos para una comida, desayuno o cena.

Existen de varios tipos: Especialidad del chef, table d'hôte, especial del día, etc., o combinados entre si, normalmente se anexa a la carta del comedor.

**Método.** Manera de efectuar una operación o una secuencia de operaciones.

**Mezcladores.** Bebidas que acompaña a los tragos, como los refrescos, soda, y jugos.

**Misión.** Propósito, finalidad o aspiración fundamental que persigue en forma permanente u ocasionalmente una empresa, un área o un departamento.

**Objetivos.** Resultados que la empresa espera obtener. Fines por alcanzar, establecimientos cuantitativamente y determinados para realizarse en el transcurso de un tiempo determinado.

**Operación.** Evento especial para el cual se hacen arreglos individuales, por ejemplo: recepción de boda, cena para alguna celebración, baile o convención.

**Operación.** Cada una de las acciones físicas o mentales, pasos o etapas, necesarias para llevar a cabo una actividad o labor determinada.

**Pedido.** Hacer un pedido es la forma para solicitar la salida de mercancía, por ejemplo del almacén de alimentos a la cocina; o la realización de un servicio, por ejemplo solicitar o pedir mantenimiento.

**Pymes.** Pequeña y mediana empresa.

**Plan.** Esquema detallado de lo que habrá de suceder en un futuro.

**Plaqué.** Todo el equipo metálico que se usa en el comedor, anteriormente se le denominaba así solo al equipo de plata.

**Políticas.** Guías para orientar la acción; son criterios o lineamientos generales por observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten varias veces dentro de una organización.

**Posicionamiento en el mercado.** Proceso que consiste en colocar al producto o servicio en el segmento al que va dirigido.

**Procedimiento.** Sucesión cronológica o secuencia de operaciones concatenadas, necesarias para realizar una actividad.

**Proceso.** Serie sistemática de acciones dirigidas al logro de un objetivo.

**Productividad.** Calidad de productivo, que tiene virtud de producir; dicese de las obras de la naturaleza y, por extensión, de las del entendimiento. Relación entre la cantidad de insumos invertidos en un producto y el producto o resultado.

**Producto.** Salida de cualquier proceso.

**Producto interno bruto (PIB).** Ingresos que tiene un país a través de los distintos mercados de producción.

**Programas.** El término tiene múltiples significativos: 1 programas de instrucciones para computadoras y 2. Información general: informes, planes, instrucciones, advertencias, órdenes, etcétera.

**Referencias.** Comentario sobre la actividad y el expediente de trabajo de un individuo, que se envía directamente por solicitud a un posible nuevo patrón quien esté conduciendo entrevistas de selección.

**Segmentos de mercado.** Pequeños grupos identificables que se pueden definir de acuerdo a un grupo de características comunes, como las geográficas, demográficas o psicológicas; subgrupos de clientes que comparten unas necesidades y expectativas específicas.

**Servicio.** Trabajo realizado para otra persona. El servicio también incluye el trabajo que se realiza para otra persona dentro de la empresa; por ejemplo, preparación de nóminas, contratación de nuevos empleados, mantenimiento de la planta. A estos servicios se les llama a menudo servicios auxiliares.

**Servicios.** Características que añaden comodidad material y suavizan las relaciones sociales.

**Sistema.** Conjunto ordenado de procedimientos, operaciones y métodos relacionados entre si que contribuyen a realizar una función (concepto administrativo de sistema); por ejemplo, sistema financiero, sistema de cobranzas, sistema de archivo, etcétera.

**Somelier.** Experto en vinos y la forma de servirlos.

**Socioeconómico.** Relacionado tanto con la sociología como con la economía.

**Turismo.** Viaje de esparcimiento o la promoción y la organización de este tipo de viaje.

**Turista.** Persona que hace un viaje de más de 100 kilómetros y que permanece por lo menos una noche fuera de su casa.

**Vaporeras.** Equipo mayor de cocina que cuece por el vapor los alimentos.

**Ventilación.** Es el movimiento de aire en el área de trabajo para permitir entrar un flujo constante de fresco aire frío y salir el aire viciado. La ventilación natural se logra a través de ventanas, puertas y tragaluces. Los sistemas de ventilación artificial utilizan ventiladores extractores y aire acondicionado.

## ANEXO B

### CUESTIONARIO DEL ESTUDIO DE MERCADO.

El presente cuestionario tiene como propósito recabar información para el estudio de mercado del proyecto de factibilidad de un restaurante de comida mexicana típica de Huauchinango. Para tal efecto le agradecería contar con su valiosa opinión contestando lo más honesto(a) posible.

---

---

**INSTRUCCIONES:** Marque con una X las pregunta que mas se acerque a su criterio, en el caso de las preguntas abiertas conteste con honestidad lo que se pide.

EDAD:                      SEXO:                      OCUPACIÓN:                      FECHA:

15 - 20                            F                            \_\_\_\_\_                      \_\_/\_\_/\_\_/  
21 - 30                            \_\_\_\_\_                      \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
31 o mas.                          M     

---

---

**1.- ¿Que tan a menudo acude a un restaurante?**

- 1 vez a la semana..... {    }
- 1 vez por quincena..... {    }
- 1 vez al mes..... {    }
- Cuando hay una ocasión especial..... {    }

**2.- ¿Que tipo de establecimientos de comida acude regularmente? Ponga 1 como primer lugar, 2 como segundo, y así sucesivamente.**

- Establecimientos de comida rápida..... {    }  
(Tacos, hamburguesas, pizzas, etc.)
- Restaurantes..... {    }
- Cafeterías..... {    }
- Fondas o cocinas económicas..... {    }

**3.- En que horario le gusta acudir a un restaurante.**

8 am-12pm. {    } 1 pm-3pm. {    } 4 pm-7pm. {    } Otro. {    } Especifique \_\_\_\_\_

**4.- ¿Cual es la razón que lo motiva acudir a un restaurante? Ponga 1 como primer lugar, 2 como segundo, y así sucesivamente.**

- Servicio..... {    }
- El ambiente y su decoración..... {    }

- Ubicación. .... ( )
- Calidad en los platillo y bebidas..... ( )
- Precio..... ( )
- Servicios de estacionamiento..... ( )
- Otros..... ( )  
Especifique. \_\_\_\_\_.

9.- ¿Que es lo que le desagrada de un restaurante?

---

5.-Menciona 3 restaurantes de su preferencia y su tipo de comida que sirven, ejemplo: mexicana, mariscos, rápida, típica, vegetariano etc.

- 1.- \_\_\_\_\_
- 2.- \_\_\_\_\_
- 3.- \_\_\_\_\_

6.- ¿Cual seria su opinión de contar con un establecimiento, que difunda los aspectos culturales, tradiciones, bellezas naturales, música y artesanías de Huauchinango?

- Excelente..... ( )
- Bueno..... ( )
- Malo.....( )
- Regular..... ( )
- No me interesa..... ( )

7.- Mencione como mínimo 2 establecimientos que difunden los aspectos que se mencionaron en la pregunta anterior.

- 1.- \_\_\_\_\_
- 2.- \_\_\_\_\_

8.- ¿Que parte de la ciudad considera que necesita una mayor impulso para la generación de nuevos negocios u empresas.

- Entrada de la ciudad..... ( )
- Parte céntrica..... ( )
- En la salida de la ciudad..... ( )
- En sus alrededores..... ( )
- Otros..... ( )Especifique: \_\_\_\_\_

**Gracias por su colaboración.**

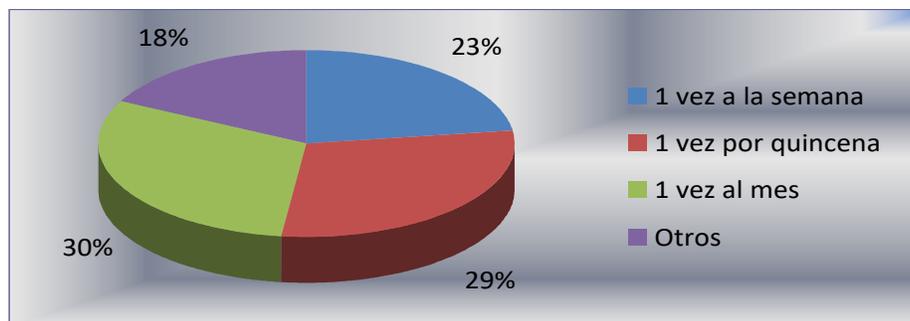
Su información ha sido de mucha ayuda, que tenga un excelente día.

## ANEXO C

### RESULTADO DE ENCUESTAS

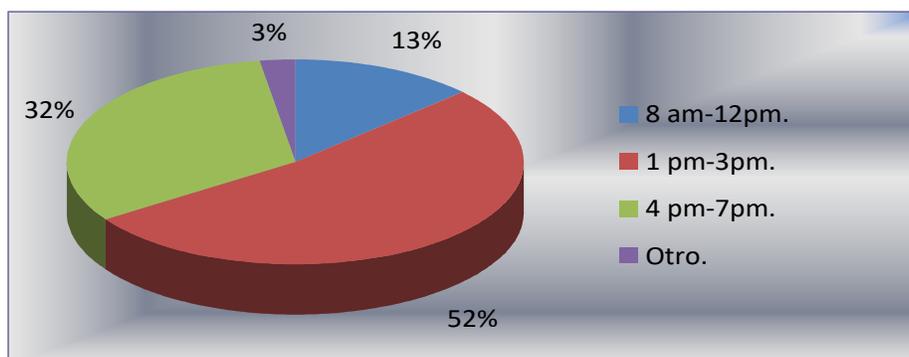
#### 1.- ¿Qué tan a menudo acude a un restaurante?

1 vez a la semana	87
1 vez por quincena	111
1 vez al mes	117
Otros	67
<b>382</b>	<b>Total encuestas</b>



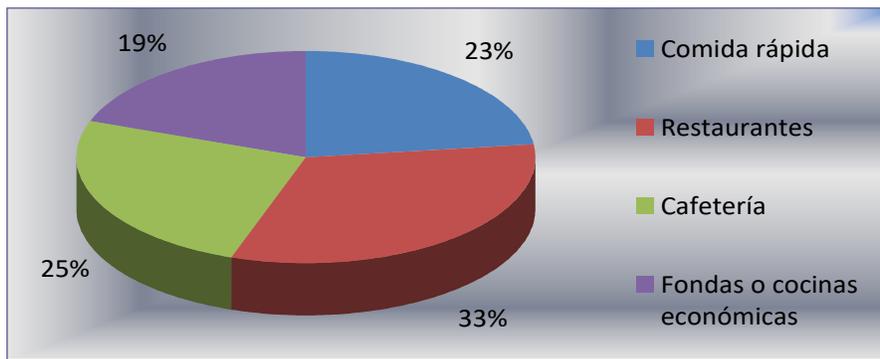
#### 2.- ¿En qué horario le gusta acudir a un restaurante?

8 am-12pm.	50
1 pm-3pm.	200
4 pm-7pm.	122
Otro.	10
<b>382</b>	<b>Total encuestas</b>

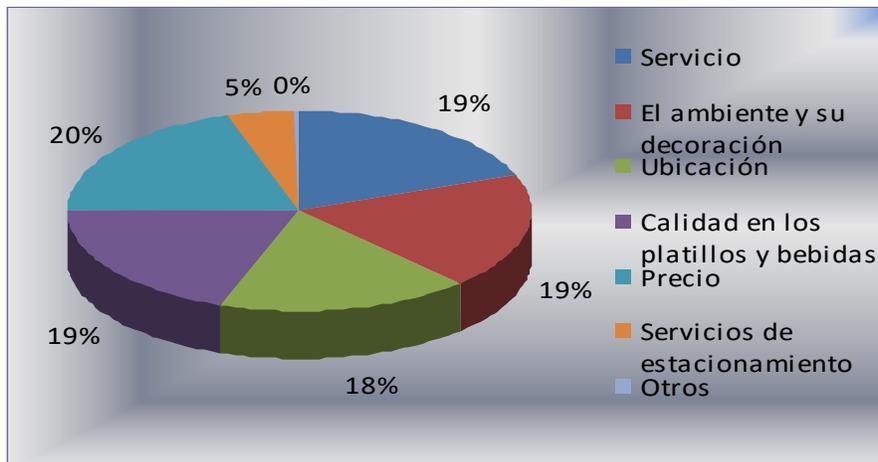


**3.- ¿A qué tipo de establecimientos acude para ir a comer?**

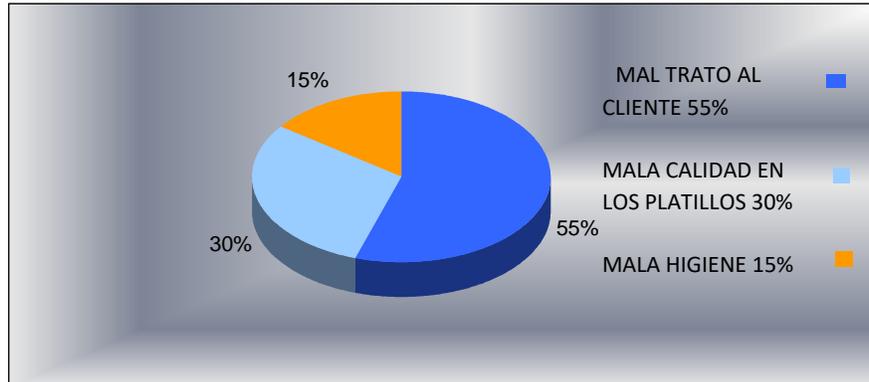
Comida rápida	88
Restaurantes	123
Cafetería	97
Fondas o cocinas económicas	74
<b>382</b>	<b>Total encuestas</b>



**4.- ¿Cuál es la razón que lo(a) motiva acudir a un restaurante? Ponga 1 como primer lugar, 2 como segundo, y así sucesivamente.**



**5.- ¿Qué es lo que le NO le agrada de un restaurante?**

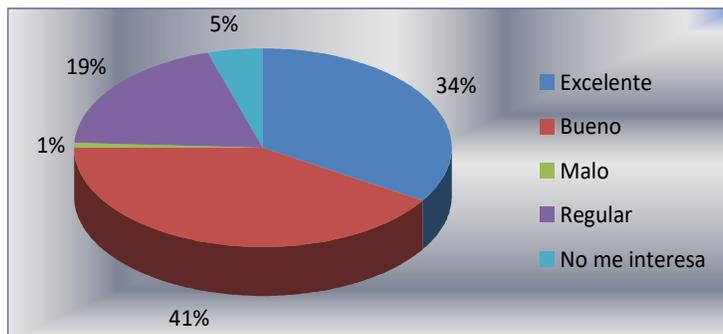


**6.-Mencione 3 restaurantes de su preferencia y el tipo de comida que sirven.  
Ejemplo: “el rincón de puebla”, comida mexicana.**

1. El hotel Villa de Cortes, restaurante Aranjuez. “Comida mexicana”.
2. Restaurante Carlos, comida de especialidades del mar.
3. El mirador, comida mexicana regional, localizado en la población de patoltecoya.

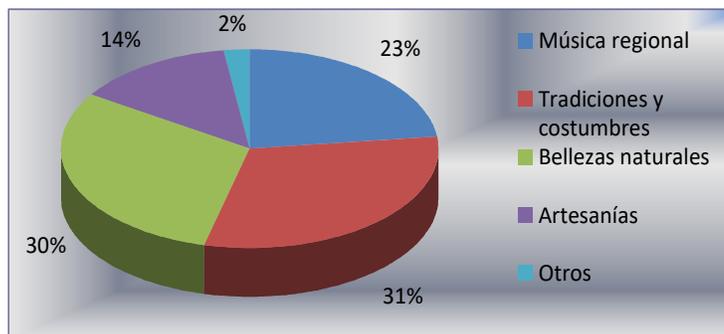
**7.- ¿Cuál sería su opinión de contar con un establecimiento, que difunda los aspectos culturales de Huauchinango?**

Excelente	129
Bueno	157
Malo	4
Regular	74
No me interesa	18
<b>382</b> Total encuestas	



**8.- ¿Qué tipo de aspectos culturales de Huachinango, le gustaría que se dieran a conocer?**

Música regional	88
Tradiciones y costumbres	118
Bellezas naturales	115
Artesanías	53
Otros	8
<b>382</b> Total encuestas	

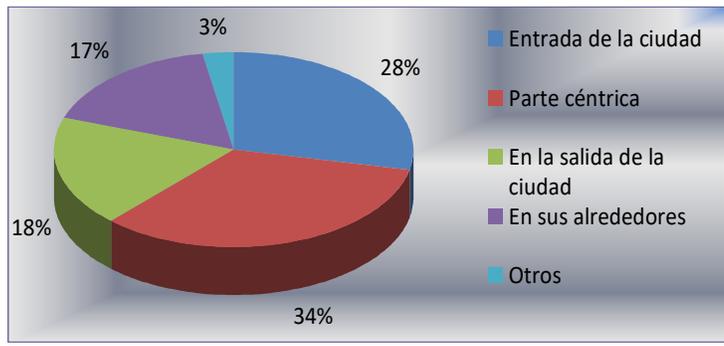


**9.- Mencione como mínimo 2 establecimientos que difunden aspectos culturales de Huachinango.**

10% Aranjuez.  
90% Ninguno.

**10.- ¿Qué parte de la ciudad considera que necesita un mayor impulso para la creación de nuevos negocios u empresas?**

Entrada de la ciudad	108
Parte céntrica	129
En la salida de la ciudad	70
En sus alrededores	64
Otros	11
<b>382</b>	<b>Total encuestas</b>



## FLUJOS DE CAJAS CON TREMAS DE BANCO, CETES Y TIFE.

RESTAURANTE "LOS GUAJES"												
FLUJO DE CAJA: BANAMEX_PESIMISTA												
1 DE ENERO DE 2009 AL 31 DE DICIEMBRE 2018												
No.	CONCEPTO	OPERACIONES										
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	INVERSIONES											
	Mobiliario y equipo	\$476,537	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Mano de obra civil	\$681,979	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	INVERSION INICIAL	\$1,158,516	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	APORTE DE CAPITAL											
	Aporte propio 80 %	\$926,813	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Préstamo 20%	\$231,703	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Tasa de interes del prestamo (7.5%).		\$17,378	\$11,999	\$6,216							
	Pago a principal.		\$71,721	\$77,100	\$82,882							
	Deuda despues del pago	\$231,703	\$159,982	\$82,882	\$0							
3	VENTAS											
	Ventas Producto 1		921	935	949	963	978	993	1,007	1,022	1,038	1,053
	Ventas Producto 2		850	863	876	889	903	916	930	944	958	972
	Precio del producto 1		\$45	\$45	\$45	\$45	\$45	\$45	\$45	\$45	\$45	\$45
	Precio del producto 2		\$84	\$84	\$84	\$84	\$84	\$84	\$84	\$84	\$84	\$84
4	INGRESO TOTAL		\$1,354,735	\$1,375,056	\$1,395,682	\$1,416,617	\$1,437,866	\$1,459,434	\$1,481,326	\$1,503,546	\$1,526,099	\$1,548,990
	C. VARIABLES											
	Costos de Materias primas.		\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000
	Costos de Mano de obra directa.		\$726,264	\$726,264	\$726,264	\$726,264	\$726,264	\$726,264	\$726,264	\$726,264	\$726,264	\$726,264
	C. FIJOS											
	Costos de Mano de obra indirecta.		\$114,000	\$114,000	\$114,000	\$114,000	\$114,000	\$114,000	\$114,000	\$114,000	\$114,000	\$114,000
	Costos de Administración.		\$83,400	\$83,400	\$83,400	\$83,400	\$83,400	\$83,400	\$83,400	\$83,400	\$83,400	\$83,400
	Costos de Mercadotecnia.		\$32,000	\$32,000	\$32,000	\$32,000	\$32,000	\$32,000	\$32,000	\$32,000	\$32,000	\$32,000
5	TOTAL DE EGRESOS		\$1,015,664	\$1,015,664	\$1,015,664	\$1,015,664	\$1,015,664	\$1,015,664	\$1,015,664	\$1,015,664	\$1,015,664	\$1,015,664
	Utilidad antes de impuestos.		\$339,071	\$359,392	\$380,018	\$400,953	\$422,202	\$443,770	\$465,662	\$487,882	\$510,435	\$533,326
	Depreciación		\$47,654	\$47,654	\$47,654	\$47,654	\$47,654	\$47,654	\$47,654	\$47,654	\$47,654	\$47,654
	Capital gravable.		\$291,417	\$311,738	\$332,364	\$353,299	\$374,549	\$396,117	\$418,008	\$440,228	\$462,781	\$485,673
	Impuestos.		-\$116,567	-\$124,695	-\$132,946	-\$141,320	-\$149,819	-\$158,447	-\$167,203	-\$176,091	-\$185,112	-\$194,269
	Efectivo despues de impuestos		\$222,504	\$234,697	\$247,072	\$259,633	\$272,383	\$285,324	\$298,459	\$311,791	\$325,322	\$339,057
	Amortización del prestamo		\$89,099	\$89,099	\$89,099	\$89,099	\$89,099	\$89,099	\$89,099	\$89,099	\$89,099	\$89,099
6	FLUJO DE CAJA		-\$1,158,516	\$133,405	\$145,598	\$157,974	\$259,633	\$272,383	\$285,324	\$298,459	\$311,791	\$325,322
	TASA DE INTERES ANUAL DEL PRESTAMO + 11.4%				20.0%							
	INFLACIÓN PROMEDIO 1997-2008				7.3%							
	TASA DE RECUPERACIÓN MÍNIMA ATRACTIVA (TREMA)				27%							
							VPN	-\$370,944.42				
							TIR	14%				

RESTAURANTE "LOS GUAJES"												
FLUJO DE CAJA: BANAMEX_PROBABLE.												
1 DE ENERO DE 2009 AL 31 DE DICIEMBRE 2018												
No.	CONCEPTO	OPERACIONES										
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	INVERSIONES											
	Mobiliario y equipo	\$476,537	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Mano de obra civil	\$681,979	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	INVERSION INICIAL	\$1,158,516	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	APORTE DE CAPITAL											
	Aporte propio 80 %	\$926,813	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Préstamo 20%	\$231,703	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Tasa de interes del prestamo (7.5%).		\$17,378	\$11,999	\$6,216							
	Pago a principal.		\$71,721	\$77,100	\$82,882							
	Deuda despues del pago	\$231,703	\$159,982	\$82,882	\$0							
3	VENTAS											
	Ventas Producto 1		921	935	949	963	978	993	1,007	1,022	1,038	1,053
	Ventas Producto 2		850	863	876	889	903	916	930	944	958	972
	Precio del producto 1		48.00	48.00	48.00	48.00	48.00	48.00	48.00	48.00	48.00	48.00
	Precio del producto 2		\$87.00	\$87.00	\$87.00	\$87.00	\$87.00	\$87.00	\$87.00	\$87.00	\$87.00	\$87.00
4	INGRESO TOTAL		\$1,418,517	\$1,439,795	\$1,461,392	\$1,483,313	\$1,505,562	\$1,528,146	\$1,551,068	\$1,574,334	\$1,597,949	\$1,621,918
	C. VARIABLES											
	Costos de Materias primas.		\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000
	Costos de Mano de obra directa.		\$726,264	\$726,264	\$726,264	\$726,264	\$726,264	\$726,264	\$726,264	\$726,264	\$726,264	\$726,264
	C. FIJOS											
	Costos de Mano de obra indirecta.		\$114,000	\$114,000	\$114,000	\$114,000	\$114,000	\$114,000	\$114,000	\$114,000	\$114,000	\$114,000
	Costos de Administración.		\$83,400	\$83,400	\$83,400	\$83,400	\$83,400	\$83,400	\$83,400	\$83,400	\$83,400	\$83,400
	Costos de Mercadotecnia.		\$32,000	\$32,000	\$32,000	\$32,000	\$32,000	\$32,000	\$32,000	\$32,000	\$32,000	\$32,000
5	TOTAL DE EGRESOS		\$1,015,664	\$1,015,664	\$1,015,664	\$1,015,664	\$1,015,664	\$1,015,664	\$1,015,664	\$1,015,664	\$1,015,664	\$1,015,664
	Utilidad antes de impuestos.		\$402,853	\$424,131	\$445,728	\$467,649	\$489,898	\$512,482	\$535,404	\$558,670	\$582,285	\$606,254
	Depreciación		\$47,654	\$47,654	\$47,654	\$47,654	\$47,654	\$47,654	\$47,654	\$47,654	\$47,654	\$47,654
	Capital gravable.		\$355,200	\$376,477	\$398,074	\$419,995	\$442,245	\$464,828	\$487,750	\$511,016	\$534,631	\$558,601
	Impuestos.		-\$142,080	-\$150,591	-\$159,230	-\$167,998	-\$176,898	-\$185,931	-\$195,100	-\$204,407	-\$213,853	-\$223,440
	Efectivo despues de impuestos		\$260,773	\$273,540	\$286,498	\$299,651	\$313,001	\$326,551	\$340,304	\$354,264	\$368,433	\$382,814
	Amortización del prestamo		\$89,099	\$89,099	\$89,099							
6	FLUJO DE CAJA	-\$1,158,516	\$171,675	\$184,441	\$197,400	\$299,651	\$313,001	\$326,551	\$340,304	\$354,264	\$368,433	\$382,814
TASA DE INTERES ANUAL DEL PRESTAMO		TIIE + 11.4%	20%									
INFLACIÓN PROMEDIO 1997-2008			7%									
TASA DE RECUPERACIÓN MÍNIMA ATRACTIVA (TREMA)			27%									
						VPN	-\$268,331.29					
						TIR	18%					

RESTAURANTE "LOS GUAJES"												
FLUJO DE CAJA: BANAMEX_ÓPTIMO												
1 DE ENERO DE 2009 AL 31 DE DICIEMBRE 2018												
No.	CONCEPTO	OPERACIONES										
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	INVERSIONES											
	Mobiliario y equipo	\$476,537	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Mano de obra civil	\$681,979	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	INVERSION INICIAL	\$1,158,516	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	APORTE DE CAPITAL											
	Aporte propio 80 %	\$926,813	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Préstamo 20%	\$231,703	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Tasa de interes del prestamo (7.5%).		\$17,378	\$11,999	\$6,216							
	Pago a principal.		\$71,721	\$77,100	\$82,882							
	Deuda despues del pago		\$159,982	\$82,882	\$0							
3	VENTAS											
	Ventas Producto 1		921	935	949	963	978	993	1,007	1,022	1,038	1,053
	Ventas Producto 2		850	863	876	889	903	916	930	944	958	972
	Precio del producto 1		\$51	\$51	\$51	\$51	\$51	\$51	\$51	\$51	\$51	\$51
	Precio del producto 2		\$90	\$90	\$90	\$90	\$90	\$90	\$90	\$90	\$90	\$90
4	INGRESO TOTAL		\$1,482,299	\$1,504,534	\$1,527,102	\$1,550,008	\$1,573,259	\$1,596,857	\$1,620,810	\$1,645,123	\$1,669,799	\$1,694,846
	C. VARIABLES											
	Costos de Materias primas.		\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000
	Costos de Mano de obra directa.		\$726,264	\$726,264	\$726,264	\$726,264	\$726,264	\$726,264	\$726,264	\$726,264	\$726,264	\$726,264
	C. FIJOS											
	Costos de Mano de obra indirecta.		\$114,000	\$114,000	\$114,000	\$114,000	\$114,000	\$114,000	\$114,000	\$114,000	\$114,000	\$114,000
	Costos de Administración.		\$83,400	\$83,400	\$83,400	\$83,400	\$83,400	\$83,400	\$83,400	\$83,400	\$83,400	\$83,400
	Costos de Mercadotecnia.		\$32,000	\$32,000	\$32,000	\$32,000	\$32,000	\$32,000	\$32,000	\$32,000	\$32,000	\$32,000
5	TOTAL DE EGRESOS		\$1,015,664	\$1,015,664	\$1,015,664	\$1,015,664	\$1,015,664	\$1,015,664	\$1,015,664	\$1,015,664	\$1,015,664	\$1,015,664
	Utilidad antes de impuestos.		\$466,635	\$488,870	\$511,438	\$534,344	\$557,595	\$581,193	\$605,146	\$629,459	\$654,135	\$679,182
	Depreciación		\$47,654	\$47,654	\$47,654	\$47,654	\$47,654	\$47,654	\$47,654	\$47,654	\$47,654	\$47,654
	Capital gravable.		\$418,982	\$441,216	\$463,784	\$486,691	\$509,941	\$533,540	\$557,493	\$581,805	\$606,482	\$631,529
	Impuestos.		-\$167,593	-\$176,487	-\$185,514	-\$194,676	-\$203,976	-\$213,416	-\$222,997	-\$232,722	-\$242,593	-\$252,611
	Efectivo despues de impuestos		\$299,043	\$312,383	\$325,924	\$339,668	\$353,618	\$367,778	\$382,149	\$396,737	\$411,543	\$426,571
	Amortización del prestamo		89,098.60	89,098.60	89,098.60							
6	FLUJO DE CAJA	-\$1,158,516	\$209,944	\$223,285	\$236,826	\$339,668	\$353,618	\$367,778	\$382,149	\$396,737	\$411,543	\$426,571
TASA DE INTERÉS ANUAL DEL PRÉSTAMO TIE + 11.4%				20.0%								
INFLACIÓN PROMEDIO 1997-2008				7.3%								
TASA DE RECUPERACIÓN MÍNIMA ATRACTIVA (TREMA)				27%								
				VPN		-\$162,102.75						
				TIR		22%						



RESTAURANTE "LOS GUAJES"												
FLUJO DE CAJA: CETES Y TIIE_ ÓPTIMO												
1 DE ENERO DE 2009 AL 31 DE DICIEMBRE 2018												
No.	CONCEPTO	OPERACIONES										
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	INVERSIONES											
	Mobiliario y equipo	\$476,537	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Mano de obra civil	\$681,979	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	INVERSION INICIAL	\$1,158,516	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	APORTE DE CAPITAL		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Aporte propio 80 %	\$926,813	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Préstamo 20%	\$231,703	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Tasa de interes del prestamo (7.5%).		\$17,378	\$11,999	\$6,216							
	Pago a principal.		\$71,721	\$77,100	\$82,882							
	Deuda despues del pago	\$231,703	\$159,982	\$82,882	\$0							
3	VENTAS											
	Ventas Producto 1		921	935	949	963	978	993	1,007	1,022	1,038	1,053
	Ventas Producto 2		850	863	876	889	903	916	930	944	958	972
	Precio del producto 1		\$51	\$51	\$51	\$51	\$51	\$51	\$51	\$51	\$51	\$51
	Precio del producto 2		\$90	\$90	\$90	\$90	\$90	\$90	\$90	\$90	\$90	\$90
4	INGRESO TOTAL		\$1,482,299	\$1,504,534	\$1,527,102	\$1,550,008	\$1,573,259	\$1,596,857	\$1,620,810	\$1,645,123	\$1,669,799	\$1,694,846
	C. VARIABLES											
	Costos de Materias primas.		\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000
	Costos de Mano de obra directa.		\$726,264	\$726,264	\$726,264	\$726,264	\$726,264	\$726,264	\$726,264	\$726,264	\$726,264	\$726,264
	C. FIJOS											
	Costos de Mano de obra indirecta.		\$114,000	\$114,000	\$114,000	\$114,000	\$114,000	\$114,000	\$114,000	\$114,000	\$114,000	\$114,000
	Costos de Administración.		\$83,400	\$83,400	\$83,400	\$83,400	\$83,400	\$83,400	\$83,400	\$83,400	\$83,400	\$83,400
	Costos de Mercadotecnia.		\$32,000	\$32,000	\$32,000	\$32,000	\$32,000	\$32,000	\$32,000	\$32,000	\$32,000	\$32,000
5	TOTAL DE EGRESOS		\$1,015,664	\$1,015,664	\$1,015,664	\$1,015,664	\$1,015,664	\$1,015,664	\$1,015,664	\$1,015,664	\$1,015,664	\$1,015,664
	Utilidad antes de impuestos.		\$466,635	\$488,870	\$511,438	\$534,344	\$557,595	\$581,193	\$605,146	\$629,459	\$654,135	\$679,182
	Depreciación		\$47,654	\$47,654	\$47,654	\$47,654	\$47,654	\$47,654	\$47,654	\$47,654	\$47,654	\$47,654
	Capital gravable.		\$418,982	\$441,216	\$463,784	\$486,691	\$509,941	\$533,540	\$557,493	\$581,805	\$606,482	\$631,529
	Impuestos.		-\$167,593	-\$176,487	-\$185,514	-\$194,676	-\$203,976	-\$213,416	-\$222,997	-\$232,722	-\$242,593	-\$252,611
	Efectivo despues de impuestos		\$299,043	\$312,383	\$325,924	\$339,668	\$353,618	\$367,778	\$382,149	\$396,737	\$411,543	\$426,571
	Amortización del prestamo		\$89,099	\$89,099	\$89,099							
6	FLUJO DE CAJA	-\$1,158,516	\$209,944	\$223,285	\$236,826	\$339,668	\$353,618	\$367,778	\$382,149	\$396,737	\$411,543	\$426,571
	TASA DE INTERES ANUAL DEL PRESTAMO		7.50%									
	TASA DE CERTIFICADOS DE TESORERÍA (CETES)		8.21%									
	TASA DE RECUPERACIÓN MÍNIMA ATRACTIVA (TREMA)		15.71%									
	TASA DE INTERES ANUAL DEL PRESTAMO		7.50%									
	TASA INTERBANCARIA DE EQUILIBRIO (TIIE)		8.68%									
	TASA DE RECUPERACIÓN MÍNIMA ATRACTIVA (TREMA)		16.18%									
						CETES						
						VPN	\$282,310.33					
						TIR	22%					
						TIIE						
						VPN	\$255,542.60					
						TIR	22%					

