



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN, UNIDAD STO. TOMÁS
SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

**“PROYECTO DE INVERSIÓN PARA UN RESTAURANTE
EN LA DELEGACIÓN AZCAPOTZALCO DEL
DISTRITO FEDERAL”**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRA EN CIENCIAS EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

P R E S E N T A :

SANDRA URIBE HERNÁNDEZ

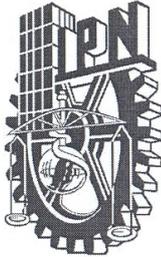
DIRECTORA DE TESIS:

DRA. SUSANA ASELA GARDUÑO ROMÁN



MÉXICO, D.F.

Junio, 2009



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA DE CESION DE DERECHOS

En la Ciudad de México, D.F., el día 17 del mes junio del año 2009, el (la) que suscribe Sandra Uribe Hernández alumno(a) del Programa de Maestría en Ciencias con Especialidad en Administración de Negocios con número de registro A050515, adscrito a la Escuela Superior de Comercio y Administración, Sto. Tomás, manifiesta que es autor(a) intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección de la Dra. Susana Asele Garduño Román, y cede los derechos del trabajo intitulado Proyecto de Inversión para un restaurante en la Delegación Azcapotzalco del Distrito Federal, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección sandrauribe50@hotmail.com. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

Sandra Uribe Hernández

Nombre y firma



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de MÉXICO, D. F. siendo las 10:30 horas del día 13 del mes de MAYO del 2009 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de LA E. S. C. A. para examinar la tesis de grado titulada:

“PROYECTO DE INVERSIÓN PARA UN RESTAURANTE EN LA DELEGACIÓN AZCAPOTZALCO DEL DISTRITO FEDERAL”

Presentada por el alumno:

URIBE

Apellido paterno

HERNÁNDEZ

Apellido materno

SANDRA

Nombre(s)

Con registro:

A	0	5	0	5	1	5
---	---	---	---	---	---	---

aspirante de:

MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **SU APROBACION DE LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA

Director de tesis

DRA. SUSANA ASELA GARDUÑO ROMÁN

DR. DANIEL PINEDA DOMÍNGUEZ

M. C. ALMA DELIA TORRES RIVERA

M. C. MARCO POLO HERNÁNDEZ

M. C. MARTÍN JESÚS MILLÁN MANJARREZ

EL PRESIDENTE DEL COLEGIO

DRA. MARÍA ANTONIETA ANDRADE VALLEJO S.C.A.



ÍNDICE

	Pág.
RESUMEN	V
ABSTRACT	VI
GLOSARIO	VII
SIGLAS	X
RELACIÓN DE TABLAS	XII
RELACIÓN DE FIGURAS	XIV
INTRODUCCIÓN	XVI
CAPÍTULO 1. EL SECTOR RESTAURANTERO Y SU PROBLEMÁTICA	
1.1. Enfoque global.....	2
1.1.1. Historia del restaurante.....	2
1.1.2. Tendencias en la industria restaurantera en el mundo	4
1.2. Enfoque en México.....	7
1.2.1. Antecedentes.....	7
1.2.2. Importancia de la industria en México.....	8
1.3. Factores clave para la operación de un restaurante.....	10
1.3.1. Definición de restaurante.....	10
1.3.2. Clasificación de restaurantes.....	10
1.3.3. Importancia del servicio al cliente.....	11
1.4. Planteamiento del problema.....	14
1.4.1. Antecedentes.....	14
1.4.2. Descripción del problema	28
1.4.3. Enunciado del problema.....	29
1.5. Objetivos.....	30
1.5.1. Objetivo general.....	30
1.5.2. Objetivos específicos	30
1.6. Preguntas de investigación	31
1.7. Justificación.....	31
1.8. Método de la investigación	34
1.8.1. Tipo de estudio.....	34
1.8.2. Diseño de la investigación.....	34
CAPÍTULO 2. PROYECTO DE INVERSIÓN	
2.1. Conceptos generales de los proyectos de inversión.....	39

2.1.1. Definición de proyecto de inversión	39
2.1.2. Importancia de los proyectos de inversión	40
2.1.3. Clasificación de los proyectos de inversión.....	41
2.1.4. El ciclo de vida del proyecto de inversión	41
2.1.5. Elementos del proyecto de inversión	41
2.1.6. Etapas del proyecto de inversión	42
2.1.7. Carácter del proyecto de inversión	43
2.2. Enfoque de los diversos proyectos de inversión	43
2.2.1. Proyectos de inversión de Juan José Miranda Miranda.....	43
2.2.2. Proyectos de inversión Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES)	45
2.3. Análisis comparativo de diversos enfoques sobre proyectos de inversión.....	47
2.4. Estudios del proyecto de inversión.....	49
2.4.1. Estudio de mercado	49
2.4.2. Estudio técnico.....	56
2.4.3. Estudio organizacional	63
2.4.4. Estudio financiero	64

CAPÍTULO 3. ESTUDIO DE MERCADO

3.1. Exploraciones previas	68
3.1.1. Ambiente socio-cultural.....	68
3.1.2. Sanidad.....	70
3.1.3. Barreras de entrada y salida	70
3.1.4. Integración	72
3.1.5. Tecnología	73
3.1.6. Innovación.....	73
3.1.7. Necesidades de capital.....	73
3.1.8. Economías de escala.....	74
3.1.9. Utilización de la capacidad.....	74
3.1.10. Fuerzas motrices operantes	74
3.2. Escenario inicial de la empresa	75
3.3. Análisis del estudio de mercado	76
3.3.1. Objetivo del estudio de mercado.....	76
3.3.2. Segmentación del mercado	78
3.3.3. Perfil del consumidor (mercado-meta)	79
3.3.4. Zona de estudio	80
3.4. Metodología para el estudio de mercado	82
3.4.1. Recolección de la información	83
3.4.2. Tamaño de la muestra	86
3.5. Análisis de los resultados de la encuesta.....	89
3.5.1. Datos generales de la encuesta.....	90
3.5.2. Datos relacionados con el giro de la empresa	93
3.6. Análisis de la demanda	101
3.7. Análisis de la oferta.....	105

3.7.1. Competencia regional	105
3.8. Análisis de precios	109
3.9. Promoción de los productos.....	112

CAPÍTULO 4. ESTUDIO TÉCNICO

4.1. Determinación del tamaño de la planta.....	114
4.1.1. Disponibilidad de la materia prima.....	117
4.1.2. Descripción de productos y servicios	118
4.2. Localización final de la empresa	125
4.2.1. Macro localización	126
4.2.2. Micro localización	137
4.3. Ingeniería de proyecto	141
4.3.1. Diseño de las áreas físicas.....	141
4.3.2. Distribución interior de la instalación	150
4.3.3. Flujo del proceso productivo.....	151
4.3.4. Envase y embalaje	153

CAPÍTULO 5. ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN

5.1. Características motivacionales de la organización	157
5.2. Estructura jurídica	161
5.3. Organización administrativa.....	177
5.3.1. Estructura organizacional básica.....	177
5.3.2. Operación del restaurante	178
5.3.3. Función productiva	179
5.3.4. Función de servicio.....	183
5.3.5. Funciones administrativas	187

CAPÍTULO 6. ESTUDIO FINANCIERO

6.1. Contabilidad para restaurantes	200
6.1.1. Reportes informativos	206
6.1.2. Flujo de información contable	208
6.2. Presupuestos	209
6.2.1. Presupuesto de inversión	209
6.2.2. Presupuesto de ventas o ingresos	210
6.2.3. Activo inicial.....	213
6.2.4. Depreciación contable	215
6.2.5. Presupuesto de costos de producción.....	217
6.2.6. Presupuesto de gastos de administración y ventas.....	221
6.2.7. Flujo de efectivo	226
6.3. Importancia de los estados financieros	228
6.3.1. Balanza general	228
6.3.2. Estado de resultados	230

6.4. Aspectos básicos de la evaluación financiera del proyecto	232
6.4.1. Valor Presente Neto (VPN).....	233
6.4.2. Tasa Interna de Retorno (TIR).....	235
6.4.3. Período de Recuperación de la Inversión a VP (PRIVP).....	236
6.4.4. Punto de Equilibrio (PE)	236
6.4.5. Relación Beneficio-Costo (CB)	237
6.4.6. Evaluación con razones financieras	237
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	239
BIBLIOGRAFÍA	244
ANEXOS	251

RESUMEN

Cuando se vive en una situación de incertidumbre en el país por la crisis económica, el sector de servicios en el área de alimentos no se encuentra exento de dicha situación. En este punto se acentúa la necesidad de ponderar y evaluar, cada vez con más profundidad, lo que se emprende. Ya no son suficientes la intuición y el buen juicio, es necesario complementarlos con técnicas de análisis para reducir las apreciaciones subjetivas. Conviene enfatizar que por pequeño que sea el proyecto y por mínima que pudiera parecer la inversión, es fundamental revisar cada una de las etapas que comprenden dicho proyecto que podrían llevarlo hacia su éxito o su fracaso. La formulación y evaluación del presente proyecto de inversión propone la instalación de un restaurante como microempresa adquiriendo mayor relevancia por la situación actual. Las personas que deseen iniciar un negocio de este tipo tendrán que elaborar una serie de estudios detallados para tomar una decisión sobre la puesta en marcha de una empresa, el proyecto presenta un análisis basado en las propuestas de Andrés A. Miguel y Miranda Miranda. Los estudios a desarrollar en un proyecto de inversión son: de mercado, técnico, organizacional y financiero. El primero, define las exploraciones previas y el escenario inicial de la empresa, un análisis, metodología y resultados de la investigación de mercado realizado. En el segundo, se determina el tamaño de la planta, localización y la ingeniería del proyecto. El estudio de la organización incluye las características motivacionales de la organización, su estructura jurídica y la organización administrativa. La parte financiera desarrolla las principales ideas sobre los diversos presupuestos, los estados financieros y los aspectos de evaluación financiera del proyecto.

ABSTRACT

When it is do you live in a uncertainty situation in the country by the economic crisis, the services sector in the foods area is not found exempt of such situation. In this point is stressed the need of weighting and evaluating, every time with more depth, what is undertaken. No longer they are sufficient the intuition and the good judgement, it is necessary to complement them with technical of analysis to reduce the subjective appraisals. Agree to emphasize that by small that it will be the project and by minimal that could seem the investment, it is fundamental to check each one of the stages that understand said project that they could carry it toward their success or his failure. The formulation and evaluation of the present investment project proposes the installation of a restaurant as micro company acquiring greater relevancy because of the current situation. The persons that wish to begin a business of this type must elaborate a series of studies detailed to take a decision on the implementation of a company, the project presents an analysis based on the proposals of Andrés A. Miguel and Miranda Miranda. The studies to develop in an investment project are: of market, technical, of the organization and financial. The first, it defines the previous explorations and the initial stage of the company, an analysis, methodology and results of the accomplished market investigation. In the second, is determined the size of the plant, location and the engineering of the project. The study of the organization includes the characteristics motivacionales of the organization, their legal structure and the administrative organization. The financial part develops the principal ideas on the various presupposed, the financial states and the financial evaluation aspects of the project.

GLOSARIO

A

Aguas residuales. Las aguas residuales que proceden de la utilización de los aparatos sanitarios comunes de los edificios (Soriano, 2007).

Amortización. Programas de los plazos de pagos sobre un préstamo necesarios para liquidarlo con el tiempo (Van Horne, 1988).

Análisis de las razones. Proceso de formular las cifras clave a partir de los estados financieros de una empresa como fracciones o porcentajes de las otras, a fin de ayudar a evaluar el desempeño o situación financiera (Stoner y Wankel, 1989).

Análisis del punto de equilibrio. Procedimiento matemático para estudiar las relaciones existentes entre costo, volumen de ventas y utilidades. Se llama también análisis de costo-volumen-utilidad (Stoner y Wankel, 1989).

Anualidad. Serie de pagos iguales durante un período especificado de tiempo (Van Horne, 1988).

B

Balance general. Estado financiero que muestra los activos, pasivos y capital neto de una compañía en determinado momento (Stoner y Wankel, 1989).

C

Capital. Capital contable de una compañía integrado por las acciones comunes, el capital pagado y las utilidades acumuladas (Van Horne, 1988).

Capital de trabajo. Representa el ciclo financiero a corto plazo de la empresa, que se puede definir como el tiempo promedio que transcurre entre la adquisición de materiales y servicios, su transformación, su venta y finalmente su recuperación convertida en efectivo (Moreno, 2002).

Crédito comercial. Crédito concedido a clientes. Cuentas por cobrar (Van Horne, 1988).

D

Depreciación. Desgaste de los bienes de capital con el tiempo, que a menudo se expresa como una fracción del acervo de capital (Barro, 1986).

E

Eficacia. Capacidad de determinar los objetivos apropiados: hacer las cosas correctas (Stoner y Wankel, 1989).

Eficiencia. Capacidad de minimizar el uso de recursos para alcanzar los objetivos de la organización “hacer bien las cosas” (Stoner y Wankel, 1989).

F

Factor de descuento. Valor actual de \$1 recibido en cierto número de periodos en el futuro (Van Horne, 1988).

Fondo fijo. Representan dinero en efectivo para anticipos, compras y gastos menores que ser requieren en la operación dinámica de la empresa (Moreno, 2002).

I

Índice de precios. Promedio ponderado de los precios individuales en un año en particular, respecto a los precios en algún año base dado; medida de cuánto ha cambiado el precio promedio desde el año base (Barro, 1986).

Inflación. Aumento sostenido en el nivel general de precios en el tiempo (Barro, 1986).

Inversión neta. Cambio en el acervo de capital; inversión bruta menos el importe de la depreciación (Barro, 1986).

P

Período de recuperación. Tiempo que debe transcurrir antes de que los flujos de efectivo acumulados esperados de un proyecto de inversión sean iguales a su costos (Van Horne, 1988).

Producto Interno Bruto. Valor en el mercado de los bienes y servicios producidos dentro del territorio nacional durante un periodo específico (Barro, 1986).

Productividad. Medida del desempeño de un trabajador o sistema de operaciones en relación con la utilización de recursos: productos divididos entre los insumos (Stoner y Wankel, 1989).

Programa. Plan de un solo uso que comprende un conjunto relativamente grande de actividades organizacionales y que especifica los pasos principales, su orden y tiempo, así como la unidad responsable de cada paso (Stoner y Wankel, 1989).

Pronóstico. Intento de predecir los resultados y las tendencias futuras del proyecto, sirviéndose para ello de técnicas específicas (Stoner y Wankel, 1989)..

Proyecto. Es el plan prospectivo de una unidad de acción capaz de materializar algún aspecto del desarrollo económico o social (ILPES, 1988).

R

Razón financiera. Razón de un número contable a otro (Van Horne, 1988).

Red de evacuación. Conjunto de conducciones, accesorios y uniones utilizados para recoger y evacuar las aguas residuales y pluviales de un edificio (Soriano, 2007).

Rendimientos. Tasa de descuento que iguala el valor actual de la corriente de intereses futuros esperados y los pagos de principal con el recio de mercado del valor (Van Horne, 1988).

Rendimientos sobre la inversión. Utilidades anuales promedio divididas entre el importe de la inversión (Van Horne, 1988).

S

Sistema de desagüe. Es el formado por los equipos y componentes que recogen las aguas a evacuar y las conducen al exterior de los edificios (Soriano, 2007).

T

Tasa de inflación. Cambio porcentual en el índice de precios entre dos períodos (Barro, 1986).

V

Valor actual. Valor descontado de flujos futuros de efectivo (Van Horne, 1988).

Valor actual neto. Valor actual de los flujos de ingreso efectivo menos el valor actual de los flujos de salida de efectivo (Van Horne, 1988).

SIGLAS

CANACO-Cámara Nacional de Comercio.
CANIRAC- Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados.
CB-Costo-Beneficio.
CCH-Colegio de Ciencias y Humanidades.
CETES-Certificados de la Tesorería.
CETRAM-Centros de Transferencia Modal.
CINIF-Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera.
CNA-Consumo Nacional Aparente.
COPARMEX- Confederación Patronal de la República Mexicana.
EMS-Encuesta Mensual de Servicios.
ESIME-Escuela Superior de Ingeniería y Mecánica.

FONATUR. Fondo Nacional de Turismo.

ILPES- Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social.
IMCP-Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
IMPI-Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual.
IMSS- Instituto Mexicano del Seguro Social.
INEGI- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática.
ISR-Impuesto Sobre la Renta.
ISSSTE- Instituto de Seguridad Social y Servicios para los Trabajadores del Estado.
LP- Licuado de petróleo.

MPyME- Micro, pequeña y mediana industria.

NAFIN- Nacional Financiera.
NIF-Normas de Información Financiera.
NOM-Normas Oficiales.
NP- No procede.
NRA- Asociación Nacional de Restaurantes Norteamericanos.

PE-Punto de Equilibrio.
PEA-Población Económicamente Activa.
PIB – Producto Interno Bruto.
PND-Plan Nacional de Desarrollo.
PRIVP- Período de Recuperación de la Inversión.
PRONAFIM-Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario.
PTU-Participación al Trabajador en las Utilidades.

RTP-Red de Transporte de Pasajeros.

SA-Sociedad Anónima.

SAT-Sistema de Administración Tributaria.
SC-Sociedad Cooperativa.
SCA-Sociedad en Comandita por Acciones.
SCT-Sistema de Comunicación y Transporte.
SCS-Sociedad en Comandita Simple.
S de R.L.-Sociedad de Responsabilidad Limitada.
SE- Secretaría de Economía.
SECOFI –Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.
SEDECO –Secretaría de Desarrollo Económico.
SEMARNAT-Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales.
SETRAVI-Secretaría de Transporte y Vialidad.
SECTUR- Secretaría de Turismo.
SIEM-Sistema de Información Empresarial.
SMG-Salario Mínimo General.
SNC-Sociedad en Nombre Colectivo.
SSA-Secretaría de Salubridad y Asistencia.
SRE-Secretaría de Relaciones Exteriores.
STPS-Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
SUA-Sistema de Universidad Abierta.

TIR- Tasa Interna de Retorno.
TPR-Tasa Promedio de Rendimiento.
TREMA-Tasa de Rendimiento Empresarial Mínimo Aceptado.
TSR-Tasa Simple de Rendimiento.
TPR-Tasa Promedio de Rendimiento.

UAM-Universidad Autónoma Metropolitana.
UH-Unidad Habitacional.
UNAM-Universidad Nacional Autónoma de México.
UNITEC-Universidad Tecnológica.

VPN- Valor Presente Neto.
VP-Valor Presente.

RELACIÓN DE TABLAS

No. de tabla	Descripción	Página
1	Tamaño de las empresas, según tipo de actividad económica	15
2	Composición del sector empresarial en México.	16
3	Universo empresarial en México.	16
4	Importancia de las MPyMe en América Latina.	17
5	Distribución de MPyMe y grandes empresas	20
6	Participación de la microempresa en los sectores.	21
7	Participación de las unidades económicas en el sector industrial (%).	22
8	Formación bruta de capital (%).	22
9	Indicadores para la comprobación del supuesto.	36
10	Análisis de diversos enfoques sobre proyectos de inversión.	48
11	Variables comparativas de la oferta.	54
12	Evaluación de la competencia.	55
13	Factores determinantes del tamaño.	57
14	Tipos de procesos de producción.	60
15	Imagen inicial de “Como en Casa”.	75
16	Clasificación de los niveles socioeconómicos.	79
17	Segmento del mercado meta.	80
18	Ubicación del estudio.	81
19	Características del mercado meta del estudio por zona.	82
20	Personas encuestadas por rango de edad.	90
21	Sexo de los encuestados.	91
22	Estado civil de los encuestados.	91
23	Ocupación de los encuestados.	92
24	Integrantes de familia de la persona encuestada.	92
25	Principales características y preferencias de las personas encuestadas.	100
26	Estructura del gasto de los hogares en México.	102
27	Hogares por el rubro del gasto total trimestral en bebidas consumidas dentro y fuera del hogar y tabaco según múltiplos de los salarios mínimos generales, 2005.	103
28	Características del mercado de las zonas de estudio. Delegación Azcapotzalco.	104
29	Competencia para la empresa.	105
30	Productores nacionales en la Delegación Azcapotzalco.	105
31	Número y porcentaje de establecimientos en la Delegación Azcapotzalco que preparan alimentos con servicio para llevar.	106
32	Ingreso por prestación de servicios según la clase y tipo de servicio. Restaurantes de comida para llevar, 2003.	107
33	Características principales de los establecimientos de preparación de alimentos y bebidas según clase: restaurante comida para llevar.	108
34	Ingresos por la prestación de servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas.	108
35	Lista de costo por menú.	110

36	Cálculo del precio a partir del costo de la materia prima.	111
37	Determinación de las unidades a producir.	115
38	Disponibilidad de materia prima.	117
39	Desayuno tipo 1 (orden de pedido).	119
40	Desayuno tipo 2 (orden de pedido).	119
41	Comida individual (orden de pedido).	120
42	Comida para la familia 3 porciones.	120
43	Alimentos adicionales.	120
44	Población ocupada por grupos de ingreso, 2000.	128
45	Factores determinantes de la macro localización.	136
46	Explicación del flujo del proceso productivo del paquete familiar.	152
47	Sociedades mercantiles.	165
48	Relación de trámites y costos para la instalación del restaurante.	174
49	Funciones en el restaurante.	178
50	Funciones generales en el área productiva del restaurante.	180
51	Relación coordinación funcional del área productiva.	181
52	Funciones generales del personal de servicios.	184
53	Relación coordinación funcional del área de servicio.	186
54	Pedido de compras de frutas y verduras.	192
55	Reporte mensual de ahorro.	195
56	Catálogo de cuentas	202
57	Catálogo de sub cuentas de costo.	204
58	Catálogo de sub cuentas de gastos.	204
59	Reporte de cajero.	207
60	Origen de recursos.	209
61	Presupuesto de inversión (recursos propios).	210
62	Importe de ventas.	211
63	Presupuesto de ventas o ingresos.	211
64	Costo del mobiliario o equipo para iniciar operaciones.	213
65	Porcentajes de depreciación.	216
66	Depreciación mensual y anual.	216
67	Proyección escenario base de inflación general anual promedio trimestral en por ciento.	217
68	Presupuesto de costos de producción.	218
69	Presupuesto de gastos de administración y ventas.	222
70	Estimación de costos del producto.	225
71	Sueldos y salarios.	226
72	Flujo de efectivo.	227
73	Balance general.	229
74	Estado de resultados pro forma para el primer año.	231
75	Datos para el cálculo del VPN.	234
76	Cálculo del VP del flujo de caja.	234
77	Razones financieras.	237

RELACIÓN DE FIGURAS

No. figura	Descripción	Página
1	Gráfica de porcentaje de concentración de empresas por Estado en México.	17
2	Gráfica del PIB por entidad federativa, 1999 (%).	18
3	Mapa de la relación de empresas grandes-medianas y pequeñas-micro, por estado	19
4	Mapa de la tasa de crecimiento promedio anual por regiones, 1993-1999	20
5	Gráfica sobre la participación de la microempresa en los diversos sectores.	21
6	Manejo general de la información	35
7	Ciclo de vida de un proyecto de inversión.	41
8	Etapas del proyecto de inversión.	42
9	Etapas del estudio de mercado.	54
10	Mapa del territorio de estudio.	81
11	Gráfica de personas encuestadas por rango de edad.	90
12	Gráfica sexo de los encuestados.	91
13	Gráfica del número de integrantes de familia del encuestado.	92
14	Gráfica de la pregunta 1 ¿Desayuna en casa?	93
15	Gráfica promedio de gasto en desayuno.	94
16	Gráfica de la pregunta 5c sobre con que acompaña su comida.	94
17	Gráfica de la pregunta 6 ¿come usted frecuentemente en casa?	95
18	Gráfica de la pregunta 9 sobre promedio de gasto en comida.	96
19	Gráfica de la pregunta 12. Disponibilidad de pagar el servicio de entrega.	96
20	Gráfica de la pregunta 13. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un desayuno completo, y que lo entreguen en su domicilio o trabajo?.	97
21	Gráfica pregunta 14. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una comida completa, y que la llevaran a su domicilio o trabajo?.	98
22	Gráfica de la pregunta 16. ¿Le agradaría un lugar que permita que lleve la comida para su familia o para su trabajo?.	99
23	Gráfica de la pregunta 17. Características de preferencias.	99
24	Gráfica del destino de los ingresos por consumo.	102
25	Gráfica de ingresos por la prestación de servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas.	109
26	Hoja de costo del menú.	110
27	Porcentaje del precio de acuerdo al factor del costo.	111
28	Presentación del paquete.	122
29	Presentación del paquete.	122
30	Delegación Azcapotzalco.	126
31	Localización de "Como en Casa".	137
32	Plano del negocio.	140
33	Distribución física del local (cocina).	141

34	Distribución física del local (oficina y caja)	142
35	Distribución física del local (entrega)	143
36	Distribución física del local (almacén)	144
37	Dimensiones del comedor.	147
38	Flujo de materiales.	148
39	Flujo del proceso productivo del paquete familiar.	149
40	Foto envases del producto.	151
41	Foto empaque del producto.	152
42	Marca y nombre de la empresa.	159
43	Trámites a seguir para iniciar un negocio.	171
44	Estructura de cómo en Casa.	175
45	Esquema de las funciones operativas del restaurante.	176
46	Puestos clave por función operativa.	177
47	Procesos operativos en la cocina.	180
48	Procedimientos operativos definidos para el restaurante.	184
49	Relación de gastos.	188
50	Requisición de compras.	189
51	Orden de compra.	192
52	Reporte diario de compras y salidas.	193
53	Informe de visita a proveedores.	195
54	Pasos de la contabilidad.	199
55	Flujo contable.	206

INTRODUCCIÓN

La incertidumbre que se vive país creada por la crisis económica, aunada a otros factores como la disminución en el nivel de empleo, la pérdida del poder adquisitivo, el incremento de precios (provocados por los altos índices inflacionarios de los últimos meses), así como otros tantos elementos, han provocado que los habitantes de la Ciudad de México deban buscar opciones de empleo, considerando una de ellas el establecimiento de micro negocios propios.

Aquellos microempresarios que tratan de iniciar operaciones en este entorno, se ve en ocasiones afectadas, por tantos trámites, requisitos a cumplir, ventas bajas y falta de conocimiento en el sector, provocando que sus gastos generalmente sean mayores a las ventas que genera y los lleve en menos de 6 meses a cerrar su negocio. Se debe evaluar de ser posible el proyecto de inversión de la empresa cualquiera que sea su tamaño, desarrollando cada uno de los estudios propuestos (mercados, técnicos, organizacionales y financieros) presentes en esta investigación.

La propuesta del proyecto de inversión para un restaurante en el Distrito Federal se basa en los modelos de gestión de proyectos de inversión de Andrés E. Miguel y Juan José Miranda Miranda, que junto con otros autores dan la pauta a seguir para la presente guía. Recalcando que la microempresa de tipo familiar en el sector restaurantero propuesta que tiene como valor agregado para los consumidores, el servicio de entrega de los diversos menús, directamente a su domicilio o empleo realizando de antemano su pedido por vía telefónica.

Al hablar del negocio de la comida en México se pueden mencionar un sinnúmero de alternativas. Su oferta está a la par de los comensales. Las estadísticas del sector

restaurantero en nuestro país señalan que existen 242 mil establecimientos formales (Salinas, 2008), sin considerar los que no están registrados o funcionan dentro de otros establecimientos. Esta industria es un termómetro de la estabilidad económica y social del país. Aunque también tiene amenazas constantes como los factores que afectan a la materia prima por incremento de precios, cambios climáticos, desastres naturales, así como cambios drásticos en los cambios de consumo y hasta modas.

La industria enfrenta otro problema en el sentido de la falta de profesionalización y planeación del servicio ya que muchas de las personas que laboran o instalan sus negocios lo hicieron con base a la experiencia. En la actualidad se requieren servicios profesionales ya que no solamente hay que competir con negocios del mismo tipo y tamaño, sino que en ocasiones la competencia se da frente a las grandes cadenas extranjeras de alimentos que se encuentran en nuestro país.

Otro obstáculo a librar es la industria del comercio informal, donde el número de puestos de alimentos, que no cumplen con los requisitos de ley, es inmenso. En su mayoría prefieren esta situación por los altos costos y la cantidad de trámites a cubrir para instalar una microempresa.

A pesar de todo el negocio de los restaurantes sigue creciendo y generando nuevas oportunidades para los emprendedores que quieren hacer de la comida, una forma de vida.

El objetivo de la propuesta es determinar la factibilidad económica de un proyecto de inversión, llevando a cabo cada uno de los diversos estudios (mercado, técnico, de la organización y financiero), que por medio de los resultados obtenidos de cada estudio permita la instalación de un restaurante que apoye la economía de la

zona norte de Azcapotzalco sobre este entorno, considerando y realizando cada uno de los análisis respectivos de dichos estudios.

Los capítulos desarrollados en el proyecto son:

Capítulo 1. El enfoque global y en México del sector de restaurantes, los factores clave para su operación, el planteamiento, objetivos, preguntas de investigación, justificación del proyecto y el método de investigación.

Capítulo 2. Conceptos generales de los proyectos de inversión, sus enfoques, un análisis comparativo de diversos autores, así como los diversos estudios que lo integran.

Capítulo 3. En el estudio de mercado se llevan a cabo exploraciones previas del escenario de la empresa para conocer el ambiente en dónde se desarrollará, análisis y metodología del estudio, el análisis de los resultados de la encuesta aplicada durante el proceso así como la de la demanda y la oferta.

Capítulo 4. El estudio técnico, permitirá conocer el tamaño de la empresa, la capacidad instalada de la producción, la localización final y la ingeniería del proyecto.

Capítulo 5. La organización del restaurante se define en este estudio en el cuál se describen las características motivacionales de la organización, su estructura jurídica y la organización administrativa.

El financiamiento del proyecto está relacionado con la organización de la empresa que habrá de apoyar su materializaron desarrollando este análisis en el estudio financiero. La forma de aportar el capital determina en parte el financiamiento y la estructura social de la empresa. La formulación del proyecto puede ser o no factible, posibilitando la forma en que se pueden manejar los fondos para su

realización, así como estimar los presupuestos, estados financieros e indicadores económicos que sirvan para evaluarlo.

*“La sabiduría suprema es tener
sueños bastante grandes para no
perderlos de vista mientras se
persiguen”.*

William Faulkner

*Gracias a todas las personas que me apoyaron en
la realización del presente proyecto.*

*A mis padres:
Angela Hernández † y Bernardino Uribe †.*

CAPÍTULO 1
EL SECTOR RESTAURANTERO Y SU
PROBLEMÁTICA

La industria restaurante al igual que otras tantas industria y giros de negocios han sido fuertemente impactadas por la globalización económica, teniendo que enfrentar la problemática relacionada con las innovaciones constantes, demanda diversificada de productos , reducción de márgenes de utilidad, profesionalización de servicio, todo esto para ofrecer una mayor satisfacción al cliente, por lo tanto, las diversas prácticas adoptadas deben ser versátiles para cubrir los estándares de productividad y calidad. A pesar de los retos, los negocios restaurantes siguen en crecimiento, de está forma es necesario conocer el marco general y el contexto en el que se desarrolla dicho sector.

1.1. Enfoque global

1.1.1. Historia del restaurante

La idea de preparar alimentos para después comercializarlos tiene sus orígenes en Mesopotamia, en el tiempo de Nabucodonosor, donde la gente prefería ir al mercado y comprar alimentos ya preparados como albóndigas rellenas, cordero rostizados, pescado frito, panes y dulces de almendra, que tener que cocinarlos. Esta costumbre fue introducida a Europa por medio de los árabes cuando conquistaron España (Ángelo & Vladimir, 1998).

El concepto de restaurante nació en Francia en 1765 gracias a Monsieur Boulanger. Este hombre operaba un pequeño negocio de venta de sopas y caldos, los cuales eran llamados *restaurants*, que en francés significa restauradores pues llenaban de energía a aquellos que los consumían (Dittmer,2002).

Fuera de su puerta tenía una inscripción que significaba: “Venid a mi todos aquellos cuyos estómagos clamen angustiados, que yo los restaurare”. Su sopa atrajo a personas alta sociedad que normalmente no frecuentaban las tabernas

públicas y poco a poco se convirtió en un lugar exclusivo para personas que buscaban distinción (Nueva enciclopedia práctica de turismo, hoteles y restaurantes, 1995) De esta forma surgió la palabra “restaurante” y así se fue estableciendo poco a poco hasta nuestros días.

Dittmer (2002) explica que muchos siglos antes de Boulanger ya existían en Europa tabernas. Donde se ofrecían servicios de hospedaje para los viajeros, se vendía comida, bebida y se ofrecía algún tipo de entretenimiento. Estos establecimientos eran considerados centros sociales en donde los viajeros y residentes locales se reunían a charlar de cualquier tema y al mismo tiempo tenían entretenimiento.

A Boulanger se le acredita ser el primer restaurante al ofrecer un comedor dentro de su establecimiento donde los comensales podían comprar y consumir una variedad de alimentos preparados (Dittmer, 2002).

Poco a poco se fueron abriendo más restaurantes en Europa y con la Revolución Francesa (1789-1799) ocurrió un incremento importante en el número de restaurantes que abrieron en esa época, pues al desaparecer la aristocracia, muchos de los chefs que trabajaban para ella, al quedarse sin trabajo, abrieron sus restaurantes propios y pusieron al servicio público sus habilidades en la cocina (Labensky & Hause, 1999).

Los restaurantes como negocio comercial progresaron después de la Segunda Guerra Mundial ya que muchas personas comenzaron a adquirir el hábito de comer fuera de casa. Algunas razones por las cuales surgió esta tendencia fueron tener una experiencia alimenticia diferente, una nueva experiencia social e incluso el gran número de mujeres que empezaron a trabajar que ya no se dedicaban

solamente a cuestiones del hogar por lo que ésa era la mejor opción (“Nueva Enciclopedia”, 1995).

Lundberg y Walker (1993) mencionan que una de las causas primordiales por la que muchas personas deciden entrar en el negocio de la restauración es la generación de ingresos, ya que los restaurantes exitosos son altamente rentables. Son ideales para empresarios que les atrae la alta interacción con personas y relaciones personales. Otra razón importante son los retos a los que se enfrentan los administradores sobre cómo innovar y mejorar constantemente el servicio para permanecer dentro de la preferencia del mercado al que se dirigen. Las personas que entran en el mundo restaurantero deben percibir su trabajo como una experiencia satisfactoria.

1.1.2. Tendencias en la industria restaurantera en el mundo

La Asociación Nacional de Restaurantes de Estados Unidos (1999) publicó un reporte acerca de lo que considera una guía importante para el éxito de la industria restaurantera en los próximos años. Para empezar se requiere una existencia de operaciones en el servicio más relevantes, buscar nuevas soluciones de alta tecnología que se puedan incorporar en las operaciones diarias que permitirán a la empresa mayor competitividad en un ambiente de negocios que evoluciona rápidamente ya que servirán como herramientas para lograr una administración eficaz y finalmente, trabajar más sobre prácticas orientadas al servicio, es decir, controlar mejor la calidad manteniendo y mejorando los niveles de servicio y calidad en la comida enfocándose principalmente en sus proveedores.

Los restaurantes y bares buscan diferenciarse mediante conceptos novedosos y van tras grupos de consumidores sofisticados. Por lo que ahora además de ofrecer comida en restaurantes y bares se venden conceptos novedosos dirigidos a un nicho específico permitiendo hacer una mejor definición de los clientes a los que cada negocio se dirige.

Kruse (2004), presidenta de la firma de consultoría del mismo nombre, afirma que el crecimiento que ese ha generado en la industria restaurante se debe a la adaptación de la industria a las nuevas tendencias de los consumidores ya que los clientes actuales son más exigentes en cuanto a variedad de menús y tipos de restaurantes, diferentes sabores, presentaciones, buen precio y comidas nutritivas que obligan a la industria a tener una mayor apertura de restaurantes. Aunado a ofrecer un mejor servicio que es una tendencia a la que se ven obligados los restaurantes en la actualidad.

Por otro lado, una de las tendencias más novedosa surgida en Europa como respuesta del concepto de fast food (comida rápida) es la slow food (comida lenta), que se dirige a gente que busca sitios para comer tranquilamente y bien donde se recaten ingredientes de la región. A partir de este concepto surge la cocina exótica, elaborada a base de productos orgánicos y la cocina de autor, que son recetas creadas y desarrolladas por el chef del lugar.

Otra tendencia es romper con lo tradicional, como en el caso de los vinos, ya que el vino blanco o tinto puede acompañar a cualquier tipo de platillo dependiendo del gusto del cliente, así como la venta por copeo más por botella (Guzmán, 2002).

Por otro lado, en Inglaterra ha surgido una novedosa tendencia conocida como “gastronomía molecular” que consiste en mezclar sabores extravagantes mediante

métodos científicos, haciendo una combinación con los llamados pubs gastronómicos (que son considerados un emblema del cambio que se produce actualmente en Gran Bretaña) y la comida asiática, donde se observa que se busca transformar la cocina en un laboratorio como en el caso de la cocina del restaurante.

Tim Zagat (2004) creador de guías que clasifican los restaurantes de varias ciudades del mundo considera que “.. Nueva York sigue siendo la mejor ciudad para comer”, aunque ha sido comparada con otras ciudades importantes con nuevas tendencias, sigue teniendo los mejores restaurantes a nivel mundial con una gran diversidad gastronómica donde se puede apreciar mejor la influencia de las nuevas tendencias de la industria restaurantera.

Ted Burke, miembro del Consejo de la Asociación Nacional de Restaurantes Norteamericanos (NRA), citado por Lessard (2004), afirma que: “...la industria restaurantera se ha vuelto una parte importante en la economía de Estados Unidos”. Aunque el gobierno dificulta el crecimiento del sector con la aplicación de impuestos, regulaciones sanitarias y de salud, leyes laborales, requerimientos de licencias, entre otros.

A medida que los americanos cambian su nivel de vida haciéndola más compleja, el comer por fuera de casa, ordenar comida a domicilio o recoger directamente la comida, es cada vez más frecuente.

Tanto en Estados Unidos la industria se ha convertido en una arte central significativa de la vida cotidiana y de su economía (Lessard, 2004). Se estima que en la actualidad los norteamericanos comen fuera de casa entre 5 y 6 veces a la semana y gastan un poco más de 46% de su presupuesto de alimentos en

restaurantes y que en el año del 2010 se pronostica un aumento el 7% ya que comer fuera de casa se ha vuelto parte esencial de vida norteamericano.

En la época de los setentas las ventas generadas por el sector restaurantero eran alrededor de \$43 billones de dólares, sin embargo ha tenido un notable crecimiento económico los últimos años alcanzando ventas de más de \$440 billones de dólares.

el sector tiene gran influencia en industrias que se relacionan indirectamente con el servicio de alimentos, como proveedores, alcanzando un impacto económico de 1.2 trillones de dólares que representa el 10% del Producto Interno Bruto en E.U. (Lessard, 2004).

A pesar de los diferentes obstáculos a los que se presenta la industria tales como recesiones, aplicación de nuevas leyes por parte de los gobiernos en los distintos países y falta de apoyos reales al sector, este se ha mantenido en crecimiento constante.

A través de los años muchos factores han influido el desarrollo de la industria del servicio de alimentos como la tecnología, el descubrimiento de nuevos alimentos, el acceso a la información, la diversidad de los mercados, crisis alimenticias, hábitos de consumo de cliente y sus necesidades. Por lo tanto los restaurantes han tenido que irse ajustando a las exigencias de cada época.

1.2. Enfoque en México

1.2.1. Antecedentes

En el siglo XVI en la Nueva España se inicio el negocio casero de la comida. México fue el primer país en Latino América que inició y reglamentó el negocio público de alojamiento y comida. En diciembre de 1525, se solicitó la licencia para

instalar el primer mesón de la ciudad de México con venta de “vino, carne y otras cosas necesarias”. Al mesón se añadieron el bodegón, tienda donde se guisaba y daban de comer viandas ordinarias; la cantina, el figón, la casa donde se guisaba y vendían viandas a bajo costo; la fonda, la hostería, la posada, la taberna y las ventas.

En 1785, se instaló el primer café en la esquina de Tacuba y Monte de Piedad.

A partir del siglo XIX, las fondas se fueron reformando, adoptando la palabra francesa de moda “restaurant”, que se aplicaba a los comercios dedicados a “restaurar” las energías de los comensales por medio de alimentos (Guía empresarial fonda, 2008).

Con la llegada al poder de Don Porfirio Díaz, la influencia de Francia fue determinante en este giro, ya que llegaron profesionales gastronómicos franceses que favorecieron la importación de nuevos y selectos productos alimenticios.

También durante el Porfiriato surgieron restaurantes de abolengo, como la Casa Prendes, en 1892; la Hostería de Santo Domingo y las tres Fondas Santa Anita.

En 1936, el cocinero del Kaiser Guillermo de Alemania funda el Bellinghausen y, en 1940, Don José Inés Loredó funda el Tampico Club y nace también el Restaurante Arroyo.

1.2.2. Importancia de la industria en México

La Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados (CANIRAC, 2002), define a la industria restaurantera como “el ente que engloba todas las actividades relacionadas con los alimentos preparados incluyendo la comida para llevar y las bebidas”.

Actualmente esta industria se considera uno de los principales generadores de empleos debido a que el turismo se encuentra en desarrollo dentro del entorno económico del país.

La industria restaurantera está conformada por cerca de 250,000 establecimientos formales en los 2,433 municipios de los 31 estados de la República y en las 16 delegaciones políticas del D.F., de acuerdo con datos del INEGI, sin considerar los que no están registrados o funcionan dentro de hoteles, hospitales, parques, zoológicos, auditorios y tiendas departamentales, entre otros.

Si éstos se sumaran, se contabilizarían alrededor de 350 mil los establecimientos denominados restaurante o servicio de alimentos, con una participación real en el PIB nacional que llegaría a 5.4%, generadora de casi 1 millón 400 mil empleos en el sector, cerca de 4% de la población económicamente activa del país. Es considerada una de las bases del desarrollo y crecimiento económico de México.

Así también hay registros de que en algunas entidades del país hay mayor número de restaurantes y fondas que en otros, este es el caso de Distrito Federal, Estado de México, Jalisco, Veracruz y Puebla. Siendo los que registran menor número de establecimientos Tlaxcala, Baja California Sur y Colima.

Rafael de Jesús Saavedra Álvarez, Presidente Nacional de la CANIRAC (2004) considera que la industria restaurantera es una industria en la que el patrimonio invertido se encuentra al 100 por ciento en el país y genera mano de obra intensa por lo que es la industria número uno empleadora de gente de gente de México. También menciona que es una de las industrias más viables para crear un negocio independiente ya que es una de las industrias con relación de inversión y generación de empleo más atractivas, porque genera alrededor de 800 mil

trabajos directos y 2.2 millones de trabajos indirectos, así como de ingresos al tener ventas anuales de 136 mil millones de pesos aproximadamente. También es una industria muy importante en el presupuesto del gasto familiar ya que según estadísticas del INEGI (2003) el 9.8 por ciento del gasto por familia es destinado a este importante sector.

La Secretaría de Turismo, la Secretaría de Economía así como otras tantas dependencias del gobierno otorgan ayuda de manera permanente mediante capacitaciones, asesorías y orientación a micro y pequeñas empresas tanto afiliadas a la CANIRAC como independientes para obtener financiamientos, sobre trámites jurídicos, instalación del local entre otros muchos temas, de esta forma apoyar a empresarios que deciden incorporarse a la industria.

1.3. Factores clave para la operación de un restaurante

1.3.1. Definición de restaurante

El Sistema de Administración Tributaria (SAT) define todo el ramo de: Restaurantes, fondas, cafeterías, cocinas económicas, cantinas, bares como los lugares donde se sirve y atiende a las personas que acuden a consumir alimentos preparados, bebidas, incluyendo cafés, vinos, licores y cervezas (2008).

Se comprende todos los establecimientos cualquiera que sea su denominación que sirvan al público mediante un precio, bebidas y comidas para ser consumidas en un mismo local (blog de cocina, 2006).

1.3.2. Clasificación de restaurantes

La Asociación Nacional de Restaurantes (National Restaurant Association, NRA) clasifica los restaurantes en tres grupos básicos: 1) servicio rápido (quick-service),

2) media-escala (mid-scale) y 3) alta-escala (upscale) (Baird, 2005) .Cada uno de estos tipos de establecimientos tiene diferentes requisitos para su inicio:

Servicio-rápido (quick-service) o restaurantes de comida-rápida (fast-food) tiene menús limitados, los precios son relativamente bajos, la comida se prepara rápidamente para comer dentro del establecimiento o con frecuencia para llevar a casa y también se puede ordenar el servicio desde el automóvil (drive-up).

Media-Escala (mid-scale) generalmente estos restaurantes ofrecen servicio completo a buen precio. En algunos restaurantes de escala-media los servicios en el mostrador y el servicio en las mesas son limitados. Otro tipo de restaurantes de escala media puede ser un café o una cafetería pequeña. Por lo general un café o una cafetería tienen horarios y menú limitados. Sin embargo, con frecuencia son lugares de reunión en donde se puede discutir sobre negocios o simplemente leer el periódico.

Alta-Escala (upscale) estos restaurantes ofrecen comida fina con servicio completo. Lo primordial es la calidad antes que el precio. También pueden ofrecer comida especializada como la china, francesa y otros alimentos típicos. A menudo, los restaurantes de alta-escala se frecuentan para celebrar ocasiones especiales como cumpleaños, graduaciones y aniversarios. Banquetes y otros eventos especiales como recepciones y reuniones pueden ser programados, si las instalaciones del restaurante son lo suficientemente amplias.

1.3.3. Importancia del servicio al cliente

Morfin (2001) define el servicio como lo que el consumidor quiere o desea recibir cubriendo sus necesidades y expectativas. Es la apropiada conjunción de lo

intangibles, es decir lo que no se puede ver o tocar, como la atención y la amabilidad, y lo tangible como los alimentos y las bebidas.

Los autores Ángelo & Vladimir (1998) definen al servicio como la ejecución de un acto que satisface las necesidades de los clientes. El concepto de servicio definido por Fitzsimmons & Fitzsimmons (2004) lo expresan como una experiencia perecedera e intangible, ejecutada para un cliente que toma el rol de co-productores.

Para entender mejor lo que es un servicio, es necesario conocer sus características. Kotler (1999) menciona que los servicios se caracterizan por ser intangibles, inseparables, variables y perecederos.

- a) Intangible: los servicios no pueden ser captados por los sentidos, es decir, no pueden ser ni tocados, oídos, vistos o degustados.
- b) Inseparable: para que la transacción de un servicio se lleve a cabo siempre es necesaria la presencia tanto del proveedor del servicio como del cliente que lo recibe. La interacción entre el cliente y el empleado es una parte del producto de las empresas de servicio.
- c) Variable: la calidad de los servicios depende de quién es la persona que los lleva a cabo, el tiempo y el lugar en el que son llevados a cabo.
- d) Perecedero: los servicios no se pueden guardar o almacenar.

Dittmer (2002) afirma que uno de los rasgos principales de los restaurantes es su servicio, pues la gente juzga un restaurante basándose en la calidad de sus servicios (profesionalismo, velocidad y cortesía).

Según Sulek & Hensley (2004) un componente esencial para que una comida sea satisfactoria para el cliente es el sabor de los platillos, pero un buen servicio y una

decoración placentera son también importantes en un restaurante de servicio completo. Dichos autores mencionan que en un restaurante, los comensales satisfechos tienden a regresar, pero la mayoría de los comensales insatisfechos (más de un 90%) nunca regresan. Walkup (2002) cita en su artículo a Ellen Koteff, editora ejecutiva de Nation's Restaurant News, quien mencionó que la causa número uno por la que los clientes no regresan a un restaurante es debida a un mal servicio.

Lundberg & Walker (1993) citan el estudio que realizó Benningan's, una cadena exitosa de restaurantes de los E.U., para conocer las razones por las cuales los clientes no regresan a un restaurante y la primera razón esta relacionada al servicio. Sus resultados fueron los siguientes:

- ❖ 1 % por muerte
- ❖ 3% se cambiaron de casa
- ❖ 5% por que cambiaron de círculo social
- ❖ 9% prefirieron irse a la competencia
- ❖ 14% porque el producto no los satisfizo
- ❖ 68% por la actitud de indiferencia que recibieron de alguno de los empleados

Un factor crítico para el éxito y sobrevivencia de un restaurante es la calidad de sus servicios (Dittmer, 2002). Hoyer & Hoyer (2001) citan la definición E. Juran , la cual dice que la calidad son las características de producto basadas en las necesidades del cliente y que por eso brinda satisfacción.

Plata (2001) cita a la firma consultora Reicheld y Passer, la cual dice que más de la mitad de las 500 empresas de Fortune, perderán el 50% de sus clientes por no

haber cumplido con las expectativas de servicio de sus clientes. La autora menciona que es necesario invertir de siete a diez veces más para conseguir un nuevo cliente que para retener uno ya existente.

Es preciso conocer todo el panorama de la problemática y las generalidades de los restaurantes, para tener una visión global de los distintos retos a los que se enfrenta este sector, para permitir afrontarlos y aumentar las probabilidades de éxito.

1.4. Planteamiento del problema

1.4.1. Antecedentes

En los albores de la humanidad el hombre tenía que ser autosuficiente para satisfacer sus necesidades, ante esta difícil situación, cada individuo se fue dedicando a una actividad diferente según sus habilidades. Es aquí donde se inicia la división del trabajo, el comercio, el dinero y posteriormente surgen las primeras empresas en su forma rudimentaria (Vargas, 2008).

Mercado (2008) señala que la palabra “empresa” proviene del vocablo “emprender”, es decir, iniciar algo; empezar un conjunto de actividades encaminadas a un fin específico y predeterminado. Se define como una organización económica que produce o distribuye bienes o servicios para el mercado, con el propósito de obtener beneficios para sus titulares o dueños.

Micro a nivel de empresas es un adjetivo relativamente nuevo que pretende diferenciar por oposición a una empresa grande, ya que el término microempresa ha surgido de la necesidad de entender al más común de los tamaños de empresa pero que no tiene un denominador común por su diversidad y complejidad. Los sistemas legales, impositivos y de promoción han sido diseñados para un cierto

tamaño de empresa y no han tomado en cuenta sus características de escala, por lo que en general son inadecuados en términos de su relación costos–mercado potencial y empleo. En cambio las empresas "grandes" por su influencia concentrada absorben la atención de los programas económicos, y reduce y opaca la importancia de las empresas que no cumplen con esas condiciones de concentración y por lo tanto de su tamaño (Enciclopedia de la microempresa, 2008).

Una microempresa es toda empresa industrial, comercial o de servicio que emplea entre 1 y 30 asalariados, y cuyo valor de sus ventas anuales es de la \$80 millones según lo determina la Secretaría de Comercio y Fomento a la Industria (SECOFI).

La microempresa de acuerdo a Orantes Fuente (2008) es una organización:

- a) Con propietarios y administración independientes.
- b) Que no domina el sector de la actividad donde opera.
- c) Con una estructura organizacional muy sencilla.
- d) Que no ocupa más de 30 empleados.
- e) Que sus ventas anuales no sobrepasan los 80 millones de pesos.

Clasificación de las empresas en México

La estratificación de empresas por tamaño se establece con base en el número de empleados (tabla 1) que las empresas tienen en su planta laboral:

Tabla 1. Tamaño de las empresas, según tipo de actividad económica.

Sector Tamaño	(Personas)		
	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100
Grande	Más de 251	Más de 101	Más de 101

Fuente: Diario Oficial de la Federación, 30 de diciembre de 2002.

Se observa en la tabla que para la industria, el comercio y los servicios, las microempresas son aquellas que tienen hasta 10 personas ocupadas; después de este rango el tamaño de la empresa varía según el sector económico que se trate (INEGI, 2004).

En cuanto al sector económico, se determina la composición de la empresa de acuerdo a la participación porcentual en el total de establecimientos (tabla 2):

Tabla 2. Composición del sector empresarial en México.

Tamaño de empresa	Número de establecimientos	Participación porcentual en el total de establecimientos
Micro	2,792,678	95.5
Pequeña	96,620	3.3
Mediana	22,390	0.7
Grande	11,360	0.3
Total	2,923,048	100.0

Fuente: INEGI, Censos Económicos 2004.

En México existen alrededor de 2 millones 792 mil unidades empresariales, de las cuales aproximadamente 96 % son microempresas, que generan 31% del Producto Interno Bruto (PIB) y 47% del empleo del país (Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática, INEGI) (tabla 3).

Tabla 3. Universo empresarial en México

Empresa	% Unidad económica	Personal ocupado	% PIB
Micro	97.0	47%	31
Pequeña	2.7	20%	26
Mediana	0.2	11%	12
Grande	0.1	22%	31

Fuente: Secretaría de Economía, 2008.

Una de las principales razones de la importancia de las microempresas en el país es su contribución en la generación de empleo, este hecho se explica porque sus procesos productivos requieren de un elevado uso de mano de obra, en forma directa como indirecta. Si se añadiera la economía informal aumentaría la participación de la micro y pequeños negocios, tanto en el PIB como del personal que ocupan.

La importancia de la micro, pequeña y mediana empresa (MPyMe) en América Latina (tabla 4), se da al abarcar el sector un 94.7% de las empresas totales, con un empleo del 50.8%, encontrándose México en los primeros 7 lugares (Nacional Financiera, 2008):

Tabla 4. Importancia de las MPyMe en América Latina

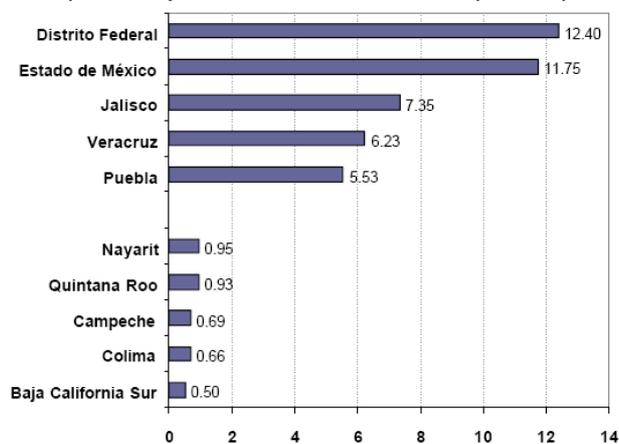
Países	Empresas según número de empleados	Número de empresas (%)	Empleo (%)
Argentina	De 0 a 50	96.5	47.0
Bolivia	De 1 a 49	99.5	80.5
Brasil	De 0 a 49	94.0	37.4
Colombia	De 0 a 49	95.9	66.4
Costa Rica	De 0 a 49	96.0	43.3
Chile	De 0 a 49	97.1	74.4
México	De 0 a 50	94.7	50.8
Nicaragua	De 1 a 30	99.6	73.9
Panamá	De 0 a 49	91.5	37.6
Perú	De 1 a 50	95.8	40.2
Uruguay	De 0 a 49	97.9	64.4
Promedio 11 países	Mype	96.2	56.5

Fuente: Nafin, 2008

Distribución regional de las empresas

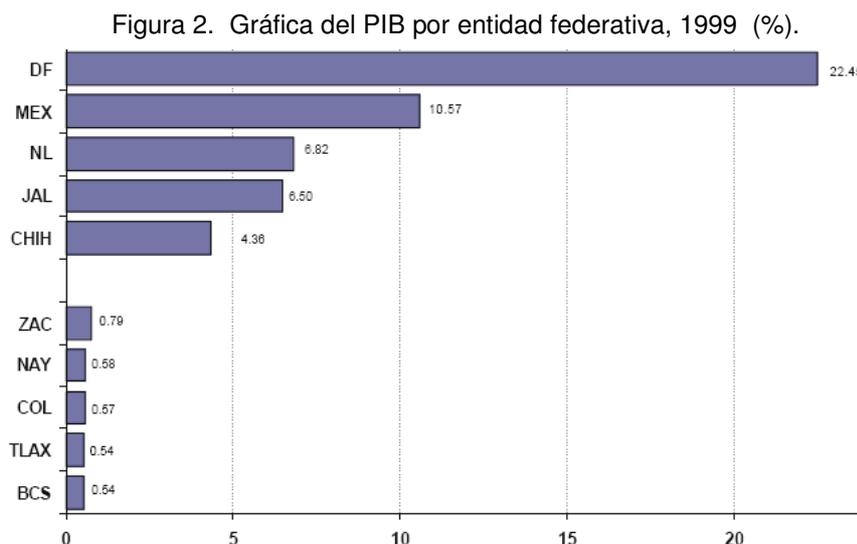
Geográficamente se encuentran en el Distrito Federal, Estado de México, Jalisco, Veracruz y Puebla, una concentración del 40% del total de unidades productivas. En contraste, Nayarit, Quintana Roo, Campeche, Colima y Baja California Sur, agrupan sólo 3.7% del total de las unidades empresariales (figura 1).

Figura 1. Gráfica de porcentaje de concentración de empresas por Estado en México.



Fuente: Programa de Desarrollo Empresarial 2001-2006.

La concentración trae como efectos en términos del PIB por estado: el Distrito Federal, Estado de México, Nuevo León, Jalisco y Chihuahua generen más del 50% de la producción nacional de bienes y servicios, mientras que las 5 entidades con menor participación generan el 3% del PIB nacional (figura 2).

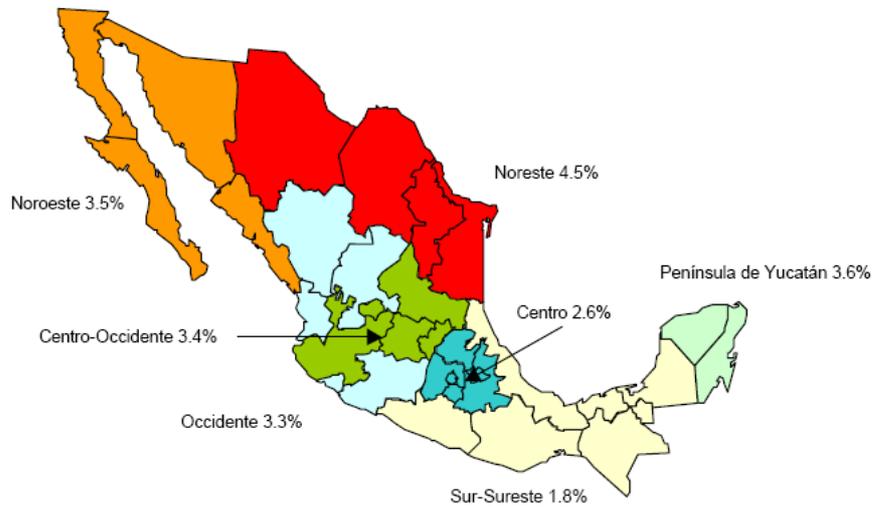


Fuente: Programa de Desarrollo Empresarial 2001-2006.

El efecto sobre el PIB estatal va más allá de la concentración de unidades productivas: está relacionado con la distribución relativa de empresas grandes y medianas en relación con las micro y pequeñas.

Según su tamaño, las empresas se distribuyen a lo largo del país de la siguiente manera: los estados en donde prevalecen las medianas y grandes empresas con relación a las pequeñas y micro son Nuevo León, Baja California, Distrito Federal, Sonora, Chihuahua y, Coahuila, entre otros. Por el contrario, en los estados del sur del país, como Chiapas, Guerrero, Oaxaca, Puebla, Tabasco y Veracruz, predomina la micro y pequeña empresa en relación con la grande y mediana (figura 3):

Figura 3. Mapa de la relación de empresas grandes- medianas y pequeñas-micro, por estado.

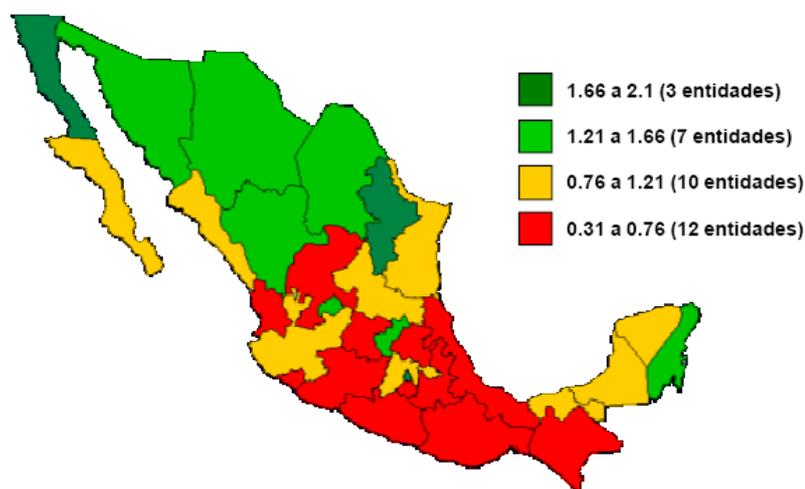


Fuente: Programa de Desarrollo Empresarial 2001-2006.

En Nuevo León y Baja California existen entre 1.6 y 2.1 medianas y grandes empresas por cada 100 micro y pequeñas empresas. Al contrario, estados como Chiapas y Oaxaca tienen entre 0.3 y 0.8 mediana y grandes empresas por cada 100 micro y pequeñas (Plan Nacional de Desarrollo, 2001-2006).

De acuerdo al PND 2001-2006 los efectos regionales de esta concentración se pueden observar a través de la tasa de crecimiento del PIB regional entre 1993 y 1999. La tasa de crecimiento fue desigual en las diferentes regiones, siendo la región norte la más dinámica (Baja California Norte, Nuevo León, Sonora, Chihuahua, Coahuila, Durango), mientras que la región sur presentó menor tasa de crecimiento (Chiapas, Guerrero, Veracruz, Oaxaca, Puebla, entre otros) como puede observarse en la figura 4; aunque en la parte central también se encuentra el Distrito Federal con un alto crecimiento, así como Aguascalientes y Querétaro, por la parte sur del país el estado de Quintana Roo.

Figura 4. Mapa de la tasa de crecimiento promedio anual por regiones, 1993-1999.



Fuente: Programa de Desarrollo Empresarial 2001-2006.

Se puede notar que la región del país que tuvo menor tasa de crecimiento en los últimos años, concentra una mayor cantidad de micro y pequeñas empresas y una menor proporción de grandes empresas. El reto es fomentar el desarrollo y crecimiento del país, para que sean el impulso de desarrollo de la regional.

Distribución sectorial de las empresas

El 54.07% del total de las empresas registradas en el INEGI se ocupan en el sector comercio, 34.68% en el sector servicio y 11.24% en la manufactura. Del total de empresas, las MPyMes orientan sus actividades al comercio 53.94%, servicios 34.52% y a la parte de manufactura 11.14% (tabla 5).

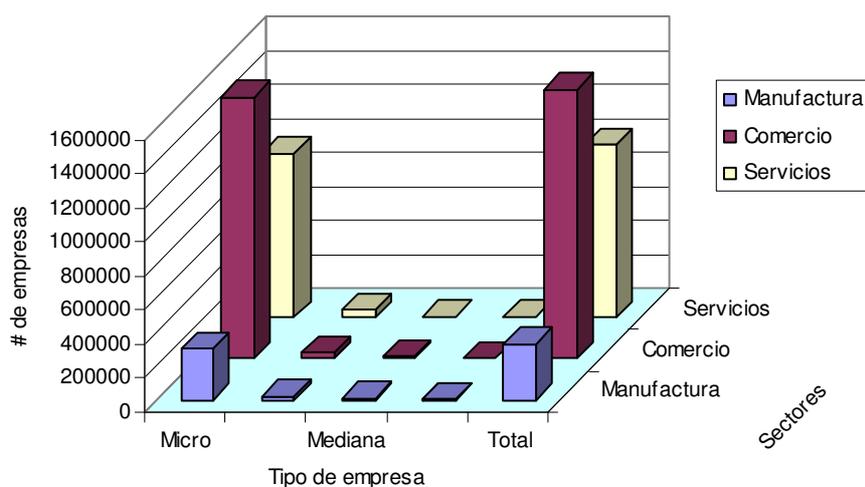
Tabla 5. Distribución de MPyMe y grandes empresas.

	Comercio	%	Servicio	%	Industria	%	Total
MPyMe	1,576,872	53.94	1,009,149	34.52	325,667	11.14	2,911,688
Grande	3,715	0.12	4,594	0.15	,051	0.10	11,360
Total	1,580,587	54.07	1,013,743	34.68	328,718	11.24	2,923,048

Fuente: Elaboración propia con base en datos del INEGI, 2004.

En cuanto a las microempresas el sector comercio abarca el 99.76 %, el sector de servicios 99.5 % y de manufactura 99.07%. Porcentaje observado en relación con el total de las empresas en la industria en los tres sectores económicos (figura 5):

Figura 5. Gráfica sobre la participación de la microempresa en los diversos sectores.



Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI, 2004.

Importancia observada por el alto nivel de participación con relación a todos los sectores (comercio, servicios, industria), mostrada en la tabla 6:

Tabla 6. Participación de la microempresa en los sectores.

	Comercio	%	Servicios	%	Industria	%
Micro	439177	96,3	141376	89,1	37143	71,21
Pequeña	11842	2,6	14120	8,9	9875	18,93
Mediana	3825	0,84	1611	1,01	3638	6,975
Grande	1433	0,31	1624	1,02	1504	2,883
Total	456277	100	158731	100	52160	100

Fuente: Elaboración propia con datos del SIEM, 2009.

En todos los sectores, las empresas que agrupa el mayor número de unidades empresariales son las microempresas, en donde se concentra el 97% en el comercio, 94.7% en servicio y 90.9% en la manufactura de las empresas del sector (tabla 7).

Tabla 7. Participación de las unidades económicas en el sector económico (%).

Sector	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Comercio	97	2.1	0.6	0.2
Servicio	94.7	4.3	0.5	0.5
Manufactura	90.9	6	2.2	0.9

Fuente: INEGI, Censos Económicos, 2004.

Las medianas y grandes empresas generan más del 76% de la inversión en el país, mientras que las micro y pequeñas abarcan menos del 24%. Es trascendente remarcar que las microempresas en el punto de la inversión cubren un porcentaje mucho mayor (10.4%) que las pequeñas empresas (6.3%), como se puede observar en la tabla 8.

Tabla 8. Formación bruta de capital (%).

Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
13.66	9.97	14.64	61.71	100

Fuente: INEGI, Censos Económicos, 2004.

Importancia de la microempresa

Las microempresas, en México, son el resultado de la profunda crisis económica y política que ha existido en el país desde hace más de 20 años. Son una manera de generar ingresos, crear fuentes de trabajo y permitirle a las personas salir adelante.

Son consideradas hoy día como unas de las actoras clave del desarrollo por su significativa presencia en la economía. Sin embargo, frente al difícil contexto en que se desenvuelve –de amplia apertura comercial e intensificación de la competencia-, sus posibilidades de sobre vivencia y crecimiento dependen cada vez más del permanente fortalecimiento de su capacidad competitiva.

Poseen una importancia especial para la economía nacional al representan aproximadamente el 90% del total de empresas constituidas y por emplear a más

del 40% de la población económicamente activa, al tiempo de contribuir aproximadamente con el 31% del PIB. Estos permiten observar la magnitud de ellas, considerándolas como el centro del sistema económico del país. Por esta razón el Gobierno Federal a través de la Secretaría de Economía, entre otras instancias de fomento, realiza actividades de manera programada conforme a los objetivos, principios, estrategias y prioridades contenidas en el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006.

Dentro de los objetivos dicha Secretaría, está promover la competitividad y el crecimiento económico de las empresas tanto en el mercado nacional como en el internacional de todas las empresas del país y en particular de las micro, pequeñas y medianas empresas, apoyándolas con recursos financieros y humanos.

En el PND 2001-2006, el Gobierno Federal tiene como objetivo asegurar el desarrollo incluyente del país y acrecentar la igualdad de oportunidades, para lo cual decide implementar las siguientes estrategias: apoyar a los microempresarios y a los trabajadores por su cuenta, para que logren insertarse en el sistema productivo nacional, mediante el crédito, la asesoría y la capacitación; ampliar las oportunidades para la creación de proyectos productivos que beneficien directamente a los grupos tradicionalmente excluidos del desarrollo económico, y establecer un sistema sólido de instituciones que potencie la capacidad productiva de la población emprendedora de bajos ingresos, fortalezca la cultura del ahorro y permita a esos grupos su incorporación a la vida productiva del país (Secretaría de Economía, 2008).

La importancia de la microempresa no sólo es de carácter económico, también de tipo social, porque contribuyen a elevar el nivel de ingresos de la población, ya que permiten la independencia económica y de esta manera además de mejorar el nivel de vida de los microempresarios contribuyen al desarrollo de la economía del país.

Propósito de la microempresa

El propósito de toda empresa, sin importar el tamaño, es de proporcionar bienes y servicios necesarios para satisfacer las necesidades de sus clientes y consumidores, generando una utilidad.

Se crean con el objeto de que personas de bajos recursos económicos, sean capaces de generar una actividad económica que les permita elevar su nivel de vida.

Existen dos aspectos que cumplen la microempresa en función definida en el desarrollo general de un país (Carreaga, 1980). Estos son:

a) Llenar huecos en la producción. Muchas veces se necesita fabricar productos en pequeña escala, esto puede ser porque tal vez la demanda del producto es reducida o tal vez porque empresas grandes requieren de un material determinado en pocas cantidades para elaborar su producto, pero les resulta costoso fabricarlo ellas mismas. En dichos casos, las microempresas tienen una gran oportunidad de mercado, ya que, debido a que su capacidad instalada es poca, su producción puede cumplir con la demanda, o en el segundo caso, la microempresa se integra con una gran empresa de manera de proveedor, y así en lugar de competir con ella, la complementa.

b) Crear y fortalecer una clase empresarial. Permiten a las personas irse formando, adquiriendo conocimientos y experiencia, hasta convertirse en empresarios, administradores y/o técnicos.

Como características de la microempresa se enumeran:

1. Componentes básicos :

- a. Personal.
- b. Materiales.
- c. Sistemas.
- d. Equipo.

2. Características particulares:

- a. Estas empresas tienen muy poca especialización en la administración.
- b. Disponibilidad limitada (escasa) de dinero.
- c. El director de la empresa esta en contacto directo con su personal.
- d. Tiene muy poca participación de mercado.
- e. Niveles de producción u operación relativamente reducidos.
- f. Frecuentemente reducidos niveles de innovación y desarrollo tecnológico.

Principales problemas de la microempresa

El principal problema al que se enfrentan es el “pronto decline”. Muchas veces no son capaces de adaptarse a los cambios de entorno, a competir eficientemente y por ende declinar y quedar fuera del mercado.

Fuente (2008) afirma que otros problemas son:

- Limitada capacidad de negociación por falta de organización y deficiente dirección.
- Escasa cultura tecnológica.
- Improvisación y carencias de normas de calidad.
- El constante aumento de los precios de las materias primas.
- La mala calidad de los materiales.

- Marginación respecto a los apoyos institucionales.
- Falta de garantías para acceder al crédito.
- Excesiva regulación gubernamental.

Por lo tanto, las razones para apoyar a la microempresas serían:

- El 80% de las microempresas cierran en su primer año.
- Los costos iniciales son aproximadamente de \$139,252.00 en el primer año.
- La mayoría de los nuevos negocios se lanzan sin asesoría.
- Muchos negocios arrancan en hogares para abatir costos.
- Mas del 90% de la actividad económica de un país es generada por microempresas (CANACO Torreón, 2008).

En México el gran número de microempresas corresponden a empresas de tipo familiar. En su mayoría se crean por la necesidad de obtener mayores ingresos para la familia o afrontar gastos, de esto surge una problemática particular ya que no son planeadas para satisfacer particularmente las necesidades de los clientes sino las de la familia que la crea.

Las empresas familiares son unidades de producción de bienes o prestación de servicios operadas por los miembros de una familia y las personas asimiladas a la misma, que dependen de los ingresos que se generan en la empresa. Es decir, un pequeño negocio que realiza actividades comerciales, industriales o de servicios donde trabajan los cónyuges (esposos), sus ascendientes (padres), descendientes (hijos) y pupilos.

En algunos casos pueden ser iniciadas por una persona o grupo de personas que aportan una cantidad de dinero a veces en partes proporcionales o iguales, estas empresas ya no solamente se forman para la obtención de cierto ingreso para la

supervivencia, sino para desarrollar una actividad o profesión, así es fácil encontrar a un ingeniero textil al frente de una microempresa de confección de ropa, en donde desempeña el papel de administrador, contador y supervisor, esto lleva al negocio a que, probablemente por la falta de preparación en ciertas áreas, pueda ser más complejo sacar adelante las actividades, porque puede propiciar la quiebra de la misma.

Su problemática es muy particular, al pasar de una generación a otra se da una crisis de poder. Ya que existen varios sucesores se pelea por el derecho a heredar aunque no sean los indicados para el cargo. Los dueños confunden el derecho de ser propietarios con su capacidad de dirigir una empresa. Anteponiendo el interés de la empresa frente al de la familia, si no existiera esa capacidad debe buscarse ayuda externa. También pueden darse relevos inoportunos, soberbia, nepotismo, confusión de jerarquías y el apoyo excesivo a familiares.

El 85% de las empresas en México son familiares, solamente 13% de éstas logran sobrevivir el paso a la tercera generación, y sólo 66% el paso de la primera a la segunda (Anaya, 2006).

Características de las empresas familiares:

- Integradas por el o los padres de familia, los hijos y algunos otros parientes.
- El patrimonio familiar está involucrado en la empresa.
- Se dirige a un pequeño mercado.
- Administrada por la intuición y la experiencia.
- Los procesos productivos son informales, no siguen métodos y normas de trabajo definidas.
- Los miembros de la familia no reciben un pago formal por su trabajo.

- Las decisiones pueden tomarse sin considerar a los diferentes integrantes del negocio.

Valor de la empresa familiar:

- ❖ Genera estabilidad económica (autoempleo y subsistencia).
- ❖ Promueve auto aceptación, integración familiar y participación social.
- ❖ Puede ser la mejor inversión para una persona (vida y trabajo).
- ❖ Puede ser el trabajo ideal para todos los que participan en ella.
- ❖ Es una herencia valiosa para los hijos.
- ❖ Genera estabilidad social (SE, 2008).

1.4.2. Descripción del problema

En México, la venta de alimentos preparados en un local (restaurante, fonda, cafetería) es uno de los principales negocios en el que se desea invertir, se plantea como un negocio con rentabilidad y posibilidades de tener un alto índice de clientes y por lo tanto de ingresos, este pensamiento lo consideran algunas personas emprendedoras que desean lograr una independencia económica y generar ingresos para su familia ;amas de casa, desempleados y gente adulta conforman el rubro principal de este sector de microempresarios incluyendo alumnos de escuelas incubadoras de empresas, no de puede dejar a un lado que se requerirá de mucho tiempo y esfuerzo, agregando la parte financiera para iniciar el proyecto.

Debe observarse con detenimiento que muchos restaurantes o negocios de servicio de alimentos se inician todos los días, pero también es importante analizar porque cierran sus puertas, ¿qué factores influyen para el fracaso de estos proyectos?, ¿será que no son bien administrados o son considerados poco

rentables y prefieren las personas cerrar sus negocios?; en ocasiones esto sucede ya que se inicia de forma empírica el proyecto , la falta de conocimientos será un obstáculo para la persona emprendedora, se deben tratar de adquirir la mayor cantidad de antecedentes y experiencias sobre la rama en la que se va a incursionar , porque esto influye como parte de los factores del éxito o fracaso , así como obtener las herramientas administrativas que puedan ayudarnos en la labor y desarrollo del negocio.

Los cambios actuales nos presentan un reto y oportunidades de satisfacer nuevas demandas de los consumidores, ya que en México las madres de familia al salir a trabajar y por no tener tiempo para preparar alimentos buscan cubrir esta necesidad comprando alimentos preparados y listos para consumirse, tendencia que hace muchos años ya se observaba en Estados Unidos. Además la parte potencial de mujeres que no son casadas pero trabajan y el sector de hombres que desean alimentos porque sus trabajos no les permiten ir a comer a sus casas, esto muestra el potencial del mercado-meta.

El microempresario tomará muy en serio y en cuenta los resultados de todos los estudios que se llevaran a cabo para el establecimiento del restaurante o empresas similares, para asegurar su éxito. Por tanto antes de iniciar cualquier tipo de empresa del tamaño que sea, se deben realizar los estudios respectivos: mercado, técnico, de organización, financiero y la evaluación social, para de esta forma observar la factibilidad de dicho proyecto.

1.4.3. Enunciado del problema

De acuerdo a lo ya establecido y considerando el tipo de estudio a realizar se intenta responder a la pregunta:

¿Qué factibilidad económica tiene un proyecto de inversión al crear un restaurante en la zona norte de Azcapotzalco, tomando en cuenta los resultados de los estudios de mercado, técnico, de organización y financiero?

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo general

Determinar la factibilidad económica de un proyecto de inversión, llevando a cabo cada uno de los diversos estudios (mercado, técnico, de la organización y financiero), que por medio de los resultados obtenidos de cada estudio permita la instalación de un restaurante que apoye la economía de la zona norte de Azcapotzalco, considerando y realizando cada uno de los análisis respectivos de dichos estudios.

1.5.2. Objetivos específicos

- Elaborar un estudio de mercado que muestre el escenario inicial de la empresa, considerando las exploraciones previas de la zona de estudio, permitiendo por medio de una encuesta, conocer y llevar a cabo un análisis del segmento del mercado, la oferta, demanda, competencia, precios y promoción de los productos.
- Realizar por medio de un estudio técnico la determinación del tamaño y localización adecuada del negocio, así como la ingeniería del proyecto, la disponibilidad de materias primas, optimizando estos recursos logrando la elaboración suficiente de los productos y su entrega adecuada a la demanda con la tecnología más conveniente a la inversión planeada.
- Definir con un estudio de la organización las características motivacionales y la estructura jurídica de la organización, estableciendo también la organización

general del restaurante relacionada a su estructura, operación y funciones en diversas áreas.

- Establecer a través un estudio financiero la factibilidad económica del proyecto por medios aspectos básicos de la evaluación financiera que sustentan las bases de la decisión sobre la inversión del negocio y su rentabilidad.

1.6. Preguntas de investigación

- ¿Cómo elaborar un estudio de mercado que muestre el escenario inicial de la empresa, considerando las exploraciones previas de la zona de estudio, permitiendo por medio de una encuesta, conocer y llevar a cabo un análisis del segmento del mercado, la oferta, demanda, competencia, precios y promoción de los productos?
- ¿Qué elementos implementar para realizar por medio de un estudio técnico la determinación del tamaño y localización adecuada del negocio, así como la ingeniería del proyecto, la disponibilidad de materias primas, optimizando estos recursos logrando la elaboración suficiente de los productos y su entrega adecuada a la demanda con la tecnología más conveniente a la inversión planeada?.
- ¿Cómo definir con un estudio de la organización las características motivacionales y la estructura jurídica de la organización, estableciendo también la organización general del restaurante relacionada a su estructura, operación y funciones en diversas áreas?.
- ¿Cómo establecer a través un estudio financiero la factibilidad económica del proyecto por medios aspectos básicos de la evaluación financiera que sustentan las bases de la decisión sobre la inversión del negocio y su rentabilidad?.

1.7. Justificación

Siendo el área de servicios en el sector de alimentos preparados de gran importancia para la economía del D.F., y de un alto porcentaje en los niveles de empleo, se debe considerar como una gran oportunidad de negocio, utilizando las mejores estrategias para su implantación. El presente estudio podrá apoyar a otros tanto que se han realizado sobre la iniciación de negocios ya que cada día se observa este fenómeno como una alternativa para lograr la independencia económica, siendo una gran oportunidad para grupos sociales que desean consolidarse con méritos propios, ayudando de esta forma a engrandecer la economía de México.

George R. Terry (1981) afirmaba que la “planeación es la selección y relación de hechos. Así como la formación de las actividades propuestas que se creen necesarias para alcanzar los resultados deseados”. Los diversos estudios que se elaboran para la creación de una microempresa permiten que se logre disminuir la incertidumbre conociendo de antemano los posibles resultados, así se justifica todo el trabajo que se desarrolla reduciendo al mínimo los riesgos y aprovechando al máximo las oportunidades.

Permitiendo sentar las bases para conocer los principales elementos en la instalación de un negocio de comida casera con servicio de entrega a domicilio, así como el perfil que debe cubrir un emprendedor.

Considerando que las micro, pequeñas y medianas empresas del país proporcionan más de la mitad de todos los empleos del país, incluyendo actividades que no son comerciales, se puede observar la importancia de la instalación de este tipo de negocios que adicionalmente cada día de acrecentar

por la situación económica, ya que los índices de desempleo se han visto incrementados año con año, y las personas buscan una nueva forma para la obtención de sus ingresos.

Según el conteo de Población y Vivienda 1995 (INEGI) la población de la Delegación Azcapotzalco de 455,042 habitantes. En la pirámide poblacional del año de 1990, destaca el segmento de población joven entre 15 y 19 años, se ha conservado un alto porcentaje de personas jóvenes (64%) destacan en particular las mujeres que tienen la mayor participación relativa en su población. En general, la proporción de población menor de 15 años, pasó del 44%, en 1980 al 28.48% en 1990.

La tendencia supone que la Delegación Azcapotzalco vea estabilizadas las demandas apremiantes de servicios para nueva población y acrecentadas las de la población en edad de trabajar y de servicios, vivienda y equipamientos para la población adulta.

El gobierno a través de la disminución de trámites a intentado facilitar a los empresarios la creación de negocios por medio de una simplificación administrativa, misma que se observa en páginas de Internet; pero siguen siendo muy laboriosas al grado que muchos prefieren ver sus ideas desvanecerse al tratar de iniciar una empresa, el mayor valor otorgado a este proyecto son las aportaciones a las gentes que quieran iniciar un negocio similar, tratando de facilitar estos pasos a seguir.

Con el manejo de la información se elaborarán estudios parciales correspondientes a diversos aspectos del proyecto, para posteriormente englobar la información proporcionada en el proyecto en sí. Este proyecto proporcionará

información cuantitativa y cualitativa, desde el punto de vista económico-social integrado en 4 aspectos: estudio de mercado, técnico, organización, financiero, de impacto económico y social. Las microempresas también pueden ser consideradas como fuente de grandes experiencias en se pueden aportar otras formas de hacer las cosas, teniendo nuevas ideas de productos, técnicas, procesos e ideas.

1.8. Método de la investigación

1.8.1. Tipo de estudio

La investigación a desarrollar es de tipo descriptivo, porque busca especificar el comportamiento de un sector o mercado meta de la zona. No se generara en ningún momento la experimentación, pasando de está forma a ser un estudio transversal o transeccional recolectando datos en un solo momento, en tiempo único (Hernández, S., 1998).

1.8.2. Diseño de la Investigación

La información que proporciona el proyecto dependerá de la forma en que se relaciona con su medio, del sistema mayor del cual forma parte, y de cómo se relaciona con otros sistemas de ese medio. De esta manera, los proyectos deben conceptualizarse como un conjunto de partes independientes, analizadas de manera multidisciplinaria (Andrés E. Miguel, 2001).

La información de la investigación se clasificara en: primaria (obtenida de encuestas de opinión, mercado, entrevistas, observación, etc.) y secundaria (proporcionada básicamente por indicadores, micro y macroeconómicas).

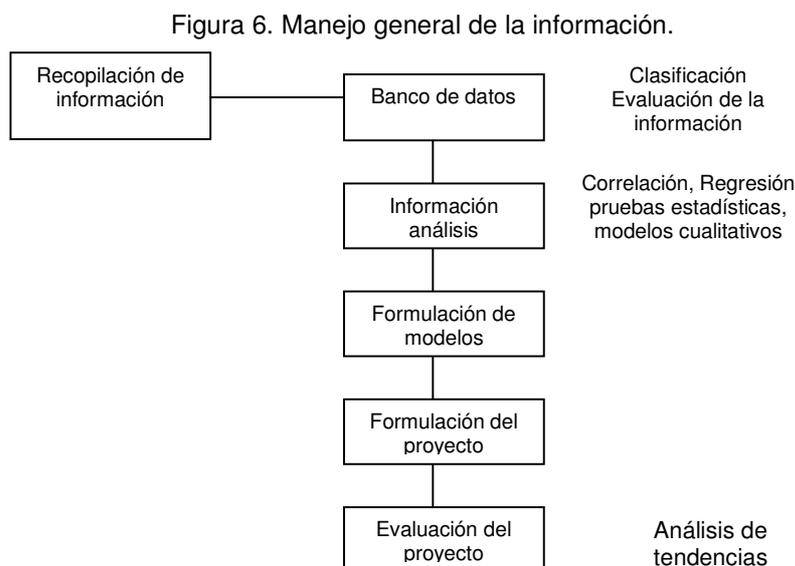
Con la información se elaborarán estudios parciales correspondientes a diversos aspectos del proyecto. Proporcionando información cuantitativa y cualitativa,

desde el punto de vista económico-social, y se integran por los siguientes aspectos: estudio de mercado, técnico, de organización y financiero.

El manejo de la información será de carácter secundario o bibliográfico, y también primario. Incluyendo los siguientes pasos:

- a) Revisión de información secundaria, básicamente tiene la finalidad de recopilar información económica del mayor número de años posibles. Dicha información se obtendrá de revisar censos, revistas especializadas, libros, tesis y planes del gobierno.
- b) Esta información debe ser analizada por medio de diversas técnicas, para la formulación de los modelos que servirán de base a los pronósticos.
- c) La evaluación de los pronósticos permitirá la evaluación de las alternativas más viables.

De forma esquemática el proceso metodológico se desarrolla de la forma siguiente (figura 6):



Fuente: Andrés E. Miguel (2001).

Se debe establecer un supuesto de trabajo que es una proposición tentativa acerca de lo que se espera del proyecto (ventas, impacto ambiental, monto de inversión, localización, etc.), que pueden formularse a través de las relaciones entre dos o más variables y se apoyan en conocimientos organizados y sistematizados. Estas deben referirse a una situación real. El proyecto será descriptivo porque mostrara el valor de las variables que se van a observar en los diferentes estudios.

Indicadores para la comprobación de los supuestos

Las variables e indicadores posibles para los diversos estudios que componen un proyecto se describen a continuación en la tabla 9 (Andres E. Miguel, 2001).

Tabla 9. Indicadores para la comprobación del supuesto.

Estudio	Variables	Indicadores
De mercado	Oferta/Demanda	Balance oferta-demanda
Técnico	Tamaño y localización adecuados del terreno Tecnología adecuada al tamaño e inversión	Tamaño y localización de terreno Capacidad y precio de la tecnología
De organización	Capacidad de organización Cantidad y calidad de la mano de obra	Tipo de organización adecuada Cantidad y costo de la mano de obra
Financiero	Rentabilidad económica del proyecto	Tasa interna de retorno/valor presente neto Relación beneficio-costo/período de recuperación de la inversión/punto de equilibrio
Social	Impacto social favorable	Empleo/inversión por trabajador/derrama económica

Fuente: Elaboración propia con datos de Andres E. Miguel ,2001.

Obteniendo los supuestos anteriores del proyecto se formula la imagen inicial de la empresa deseada, ya sea de tipo cuantitativo o cualitativo (escenario). Imagen inicial que permite a los diseñadores partir de las expectativas deseadas por los socios. También permite formular la imagen no deseada (escenario desfavorable) de la futura empresa.

En cuanto a las técnicas básicas que se utilizan en el diseño de los proyectos suelen clasificarse en cuantitativas (o formales, objetivas) y cualitativas

(informales, subjetivas). Las primeras recurren a procesos estadísticos o modelos matemáticos, en tanto que las segundas se basan en experiencias, conocimientos, opiniones, intuiciones y deducciones subjetivas.

El uso de modelos matemáticos y estadísticos para representar y estudiar la realidad, presentan una hipótesis que el sistema explicado por los modelos seguirá comportándose con reglas similares a las del pasado. Las técnicas cualitativas tienden a proporcionar información sobre una situación (problema) que el sujeto debe interpretar, para considerar las posibles alternativas de solución.

Los diversos enfoques y elementos de un proyecto de inversión se enlistan en el siguiente capítulo, exponiéndolos para ayudar a la formación de un criterio sobre el diseño y desarrollo de un modelo para implementarse en un negocio.

CAPÍTULO 2

PROYECTOS DE INVERSIÓN

Un proyecto de inversión se prepara a través de un proceso considerando un conjunto de elementos de tipo mercadológico, técnico, organizacional y financiero, en cada etapa se precisan los factores que inciden en la viabilidad económica del mismo, basado en investigaciones que reducirán los riesgos, apoyando a la toma de decisiones para llevar a cabo dicho proyecto. Por tanto, es importante conocer los diversos puntos de vista de varios autores sobre tales elementos que componen cada uno de los estudios que se realizaran para adecuarlos al diseño y elaboración del proyecto.

2.1. Conceptos generales de los proyectos de inversión

2.1.1. Definición de proyecto de inversión

Andrés E. Miguel (2001) menciona que se entiende por proyecto toda la gama de actividades que van desde la intención o pensamiento de ejecutar algo hasta el termino de su ejecución y su puesta en marcha normal.

El proyecto es el plan prospectivo de una unidad de acción capaz de materializar algún aspecto del desarrollo económico o social; es el enfoque de la unidad elemental en el proceso sistemático de racionalización de decisiones en materia de desarrollo económico y social. La palabra proyecto se usa también para designar el documento o monografía en que se plantean y analizan los problemas que implican movilizar factores para alcanzar objetivos determinados de acuerdo con una función de producción dada, justificando asimismo el empleo de estos factores frente a otras opciones potenciales de utilización (ILPES, Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social, 1988).

Un proyecto es un plan de acción para la utilización productiva de los recursos económicos de que dispone un negocio (NAFIN, 2008).

Un proyecto de inversión es un documento guía para la toma de decisiones acerca de la creación de una futura empresa que muestra el diseño económico, comercial, técnico, organizacional, financiero y social de la misma (Andrés E. Miguel, 2001).

2.1.2. Importancia de los proyectos de inversión

Soto, Espejel y Martínez (1981) afirman que la elaboración de un proyecto se hace con la finalidad de generar bienes o servicios que puedan satisfacer necesidades primarias, secundarias o adquiridas; en la formulación de proyectos industriales conviene tener en cuenta que la necesidad de cierto producto es susceptible de cambios por efecto e innovaciones tecnológicas o por variaciones en las costumbres.

Los autores definen que un proyecto puede tener origen en cualquiera de las siguientes situaciones:

1. La existencia de una demanda insatisfecha de un producto.
2. La posibilidad de elaborar un mejor producto a menor precio que los ya existentes.
3. La posibilidad de exportar un producto.
4. La necesidad de sustituir importaciones.
5. La conveniencia de utilizar más ampliamente los canales de distribución de una empresa.
6. La necesidad de incrementar el valor de una materia prima.
7. La conveniencia de extender la vida de un producto perecedero.
8. La necesidad de fomentar el desarrollo económico de una región.

2.1.3. Clasificación de los proyectos de inversión

Andrés E. Miguel (2001) determina una clasificación de los proyectos de inversión:

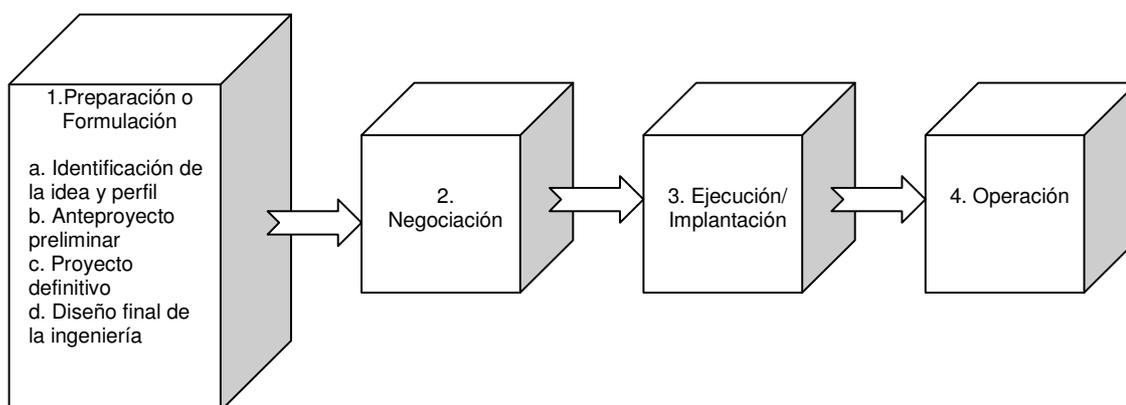
A. Producción de bienes	1. Primarios 2. Secundarios
B. Producción de servicios	1. Infraestructura esencial para el desarrollo de la sociedad (física) 2. Infraestructura social necesaria para el desarrollo de la población. 3. Para satisfacer necesidades privadas.
C. Aplicación de la investigación	1. De ciencias básicas 2. De las diversas ingenierías

2.1.4. Ciclo de vida del proyecto de inversión

Los proyectos de inversión tienen las siguientes fases:

1. Preparación del proyecto.
2. Negociación.
3. Ejecución / Implantación.
4. Operación.

Figura 7. Ciclo de vida de un proyecto de inversión.



Fuente: Elaboración propia con datos de Andrés E. Miguel

2.1.5. Elementos del proyecto de inversión

Se consideraran para el presente proyecto de acuerdo Andrés E. Miguel (2001)

los siguientes elementos de un proyecto:

Elementos básicos:	A veces se toman únicamente los siguientes elementos:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Antecedentes o entorno económico 2. Estudio de mercado y comercialización 3. Aspecto técnico 4. Análisis y evaluación financiera 5. Organización 6. Evaluación económica y social 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estudio de mercado 2. Estudio técnico 3. Estudio financiero 4. Evaluación económica y social 5. Plan de ejecución

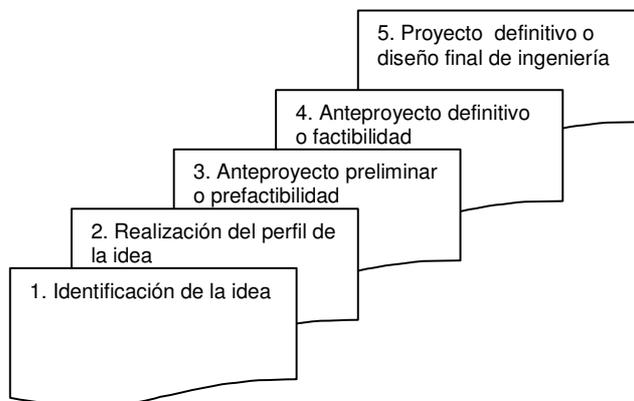
2.1.6. Etapas del proyecto de inversión

Las etapas por las cuales atraviesa un proyecto se indican a continuación:

1. Identificación de la idea. Decidir la realización de un análisis que asegure la existencia de una alternativa factible.
2. Realización del perfil de la idea. Formulación escrita que permite evaluar la factibilidad de la idea.
3. Anteproyecto preliminar o prefactibilidad. Definir la aceptación o rechazo del proyecto. En el primer caso, se toman medias para su ejecución.
4. Anteproyecto definitivo o factibilidad. Definir la aceptación o rechazo del proyecto. En el primer caso, se toman medidas de ejecución.
5. Proyecto definitivo o diseño final de ingeniería.

Las etapas son identificadas en la siguiente figura 8:

Figura 8. Etapas del proyecto de inversión.



Fuente: Elaboración propia.

2.1.7. Carácter de un proyecto de inversión

Privado: Cuando persigue como finalidad básica la obtención de un beneficio económico. Cuando se basa en una demanda capaz de pagar el bien o servicio del proyecto.

Social: Cuando persigue como finalidad básica generar empleos, aprovechar recursos contribuir en las metas nacionales de desarrollo. Cuando el precio del bien o servicio o parte del mismo, serán pagados por la comunidad a través de impuesto o subsidios.

2.2. Enfoque de los diversos proyectos de inversión

2.2.1. Proyectos de inversión de Juan José Miranda Miranda

Miranda (2007) establece que desde el punto de vista de la preinversión el proyecto corresponde a todos los estudios (de orden económico, técnico, social, ambiental, jurídico, institucional, financiero, etc.) que se adelantan para respaldar la decisión de asignar recursos hacia un objetivo determinado.

El término administración de proyectos, hace referencia a todas las actividades que se adelanta en la etapa de ejecución del proyecto, que por la magnitud de las inversiones, ..., por la diversidad y complejidad de las acciones que se realizan y la secuencia de las mismas, determinan la generación permanente de conflictos entre los diferentes actores, lo cual advierte la necesidad de instaurar un modelo gerencial que dirija y coordine las diferentes actividades encaminadas a garantizar la oportuna del proyecto dentro de las especificaciones de alcance, costo y calidad, para lograrlo Miranda define los siguientes estudios a realizarse en un proyecto de inversión:

I. Población objetivo y análisis de mercado. El objeto del estudio del mercado es determinar la cantidad de bienes y/o servicios provenientes de la nueva unidad productora, que bajo determinadas condiciones de precio y cantidad, la comunidad estaría dispuesta a adquirir para satisfacer sus necesidades.

II. Estudio técnico. Supone la determinación del tamaño más conveniente, la localización final apropiada, la selección del modelo tecnológico y administrativo, consecuentes con el comportamiento del mercado y las restricciones de orden financiero. El andamiaje financiero del proyecto, correspondiente a la estimación de las inversiones, los costos e ingresos además de la identificación de las fuentes.

III. Organización. El diseño administrativo supone la construcción de estructuras, definición de funciones, asignación de responsabilidades, delimitación de autoridad, identificación de canales de comunicación, etc. Para atender esta tarea existen una variedad de modelos o formas de organización de reconocida validez, y que se pueden aplicar, dependiendo de la naturaleza del proyecto, alas diferentes fases del mismo, teniendo en cuenta desde luego, que la ejecución es una etapa de carácter temporal, en tanto que la operación es reiterativa y permanente.

IV. Aspectos institucionales y jurídicos. Toda organización social posee un andamiaje jurídico e institucional que regula los derechos y los deberes, en las relaciones establecidas entre sus diferentes miembros. Este contexto parte desde la Constitución, la ley, los decretos, las ordenanzas, los acuerdos hasta los reglamentos y las resoluciones, se expresan en forma prohibitiva o permisiva. De ahí la necesidad de que los analistas al comenzar los procesos de formulación de

los estudios de preinversión, deban identificar con cierto rigor el ámbito legal e institucional sobre el cual operará el proyecto en sus diferentes fases.

V. Aspectos financieros. Los elementos que participan en la estructuración financiera del proyecto son: las inversiones necesarias para ponerlo en funcionamiento, los costos que concurren en la elaboración, administración, venta y financiación de cada uno de los productos o servicios, el ingreso derivado de las ventas de los mismos; toda esta información proyectada a cada uno de los períodos que comprometen el horizonte del proyecto.

Como resultado de la identificación y los estudios previos (mercado, técnico, jurídico e institucional), Juan J. Miranda propone un “*modelo financiero*”, que partiendo de un formato de entrada de datos básicos y específicos de cada proyecto, conduce a consolidar “flujos de caja” que permiten analizar la conveniencia o inconveniencia de una propuesta, ya sea desde el punto de vista privado o desde la órbita económica o social.

Proyectos de inversión Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES)

En su significado básico, el proyecto es el plan prospectivo de una unidad de acción capaz de materializar algún aspecto del desarrollo económico o social. El proyecto supone también la indicación de los medios necesarios para su realización y la adecuación de esos medios a los resultados que se persiguen. El análisis de estas cuestiones se hace en los proyectos no sólo del punto de vista económico sino también técnico y financiero, administrativo e institucional (ILPES, 1988).

La palabra proyecto se usa también para designar el documento o monografía en que se plantean y analizan los problemas que implica movilizar factores para alcanzar objetivos determinados de acuerdo con una función de producción dada, justificando asimismo el empleo de estos factores frente a otras opciones potenciales de utilización. A fin de evitar las posibles confusiones resultantes de este doble significado, se utilizará siempre que sea necesario la expresión *documento del proyecto* para referirse a la monografía en que la idea del proyecto se plantea, desarrolla y analiza hasta llegar a algún tipo de justificación o evaluación. Se reserva el término *proyecto*, en su sentido más amplio, para significar una idea original de producción que se justifique en un marco técnico, administrativo, económico, financiero e institucional.

Clasificación de los proyectos

Una clasificación de los proyectos desde un punto de vista económico, la clasificación más corriente de los proyectos de producción de bienes y de prestación de servicios corresponde a la división de la economía en sectores de producción. Este enfoque sectorial permite clasificar los proyectos en agropecuarios, industriales, de infraestructura social, de infraestructura económica y de servicios.

Los principales aspectos bajo los cuales se estudia un proyecto se refieren a los problemas *técnicos, económicos, financieros, administrativos e institucionales*, que pueden plantearse con distinto acento en cada estudio parcial que lo compone. Estos estudios parciales corresponden a análisis presentados separadamente – aunque realizados en constante coordinación y con reciprocidad de información-,

que son: estudios de mercado, técnico y financiero, evaluación y plan de ejecución.

2.3. Análisis comparativo de diversos enfoques sobre proyectos de inversión

Ya descrito los conceptos generales sobre los modelos de Andrés E. Miguel, Juan J. Miranda Miranda y el ILPES, se observa en la tabla 10 un comparativo de las propuestas que fundamentan los diversos estudios de un proyecto de inversión. El análisis incluye una serie de actividades que van desde la búsqueda de nuevas y mejores alternativas de inversión hasta estudios de logística y mercadotecnia.

El desarrollo económico y tecnológico que ha tenido el campo de las finanzas, conlleva a que las personas tengan mayor precaución sobre el uso de sus recursos, por tanto se realicen ciertos estudios. La profundidad y detalle con que se realicen cada uno de ellos dependerá del grado de avance del proyecto. Uno de los estudios que los autores mencionan como base para iniciar un proyecto es el estudio de mercado, los resultados de este permiten fijar con cierto grado de aproximación la capacidad máxima que puede tener el negocio, las necesidades futuras de ampliación constituyendo un factor que frecuentemente influye de manera importante en la localización de las instalaciones correspondientes. El estudio técnico apoya la toma de decisiones sobre la selección de procesos para la elaboración de productos, el tamaño de la planta, estimaciones preliminares sobre la inversión, costos de producción, así como la logística, la micro y macrolocalización. El siguiente estudio a tomar en cuenta para el desarrollo del proyecto es el organizacional, que distingue dos aspectos importantes: la selección y adopción de la forma jurídica y la organización administrativa de la empresa para que funcione satisfactoriamente.

Tabla 10. Análisis de diversos enfoques sobre proyectos de inversión.

	Andrés E. Miguel		Juan José Miranda Miranda	Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES)
Proyecto de inversión	Es un plan con el que se busca producir un satisfactor, ya sea un bien o un servicio, con el fin de satisfacer una necesidad humana.		Establece que desde el punto de vista de la preinversión el proyecto corresponde a todos los estudios (de orden económico, técnico, social, ambiental, jurídico, institucional, financiero, etc.) que se adelantan para respaldar la decisión de asignar recursos hacia un objetivo determinado.	Se reserva el término proyecto, en su sentido más amplio, para significar una idea original de producción que se justifique en un marco técnico, administrativo, económico, financiero e institucional.
Clasificación de los proyectos	A. Producción de bienes	1, Primarios 2. Secundarios	1. Por su magnitud 2. Por ser únicos e irrepetibles (unicidad). 3. Por el tipo de sistema.	Este enfoque sectorial permite clasificar los proyectos en agropecuarios, industriales, de infraestructura social, de infraestructura económica y de servicios.
	B. Producción de servicios	1. Infraestructura esencial para el desarrollo de la sociedad (física) 2. Infraestructura social necesaria para el desarrollo de la población. 3. Para satisfacer necesidades privadas.		
	C. Aplicación de la investigación	1. De ciencias básicas 2. De las diversas ingenierías		
Elementos del proyecto	1. Estudio de mercado 2. Estudio técnico 3. Estudio financiero 4. Evaluación económica y social 5. Plan de ejecución		1. Población objetivo y análisis de mercado. 2. Estudio técnico 3. Organización 4. Aspectos institucionales y jurídicos. 5. Aspectos financieros.	1. Estudios de mercado 2. Estudio técnico 3. Estudio financiero 4. Evaluación 5. Plan de ejecución.

Fuente: Elaboración propia.

El último estudio a realizar para el proyecto con el que concuerdan todos los autores es el financiero, estas cuestiones están muy relacionadas con las de la organización de la empresa que habrá de apoyar su materialización. La forma de aportación del capital y su evaluación para poder estructurar la empresa. De esta forma el proyecto de inversión se desarrolla considerando 4 estudios: el de mercado, técnico, organizacional y financiero.

2.4. Estudios del proyecto de inversión

2.4.1. Estudio de mercado

Valbuena (2006) es la parte del proyecto o su estudio parcial cuyo objetivo principal es demostrar que existen consumidores potenciales suficientes para el bien o servicio objeto del proyecto que lo hagan rentable, así como estimar la cantidad de estos que es posible vender, es decir, busca determinar la demanda potencial de un bien o servicio en un área de mercado delimitado; en él se establece también el precio que los consumidores potenciales están dispuestos a pagar por el bien o servicio que se trate. Busca verificar la posibilidad real de penetración en un mercado específico del bien o servicio que se trate.

Importancia de la investigación de mercado

El estudio de mercado es un método que ayuda a conocer los clientes actuales y los potenciales. De manera que al saber cuáles son los gustos y preferencias de los clientes, ubicación, clase social, educación y ocupación, entre otros aspectos, podrá ofrecer los productos que ellos desean a un precio adecuado. Lo anterior lo llevará a aumentar las ventas y a mantener la satisfacción de los clientes para lograr su preferencia (SECOFI, 2008).

Para tener una noción clara de la cantidad de consumidores que habrán de adquirir el bien o servicio que se piensa vender, dentro de un espacio definido, durante un periodo de mediano plazo. Adicionalmente, va a indicar si las características y especificaciones del servicio o producto corresponden a las que desea comprar el cliente. Indicara qué tipo de clientes son los interesados, lo cual servirá para orientar la producción del negocio. Dará la información acerca del precio apropiado para colocar nuestro bien o servicio y competir en el mercado, o bien imponer un nuevo precio por alguna razón justificada.

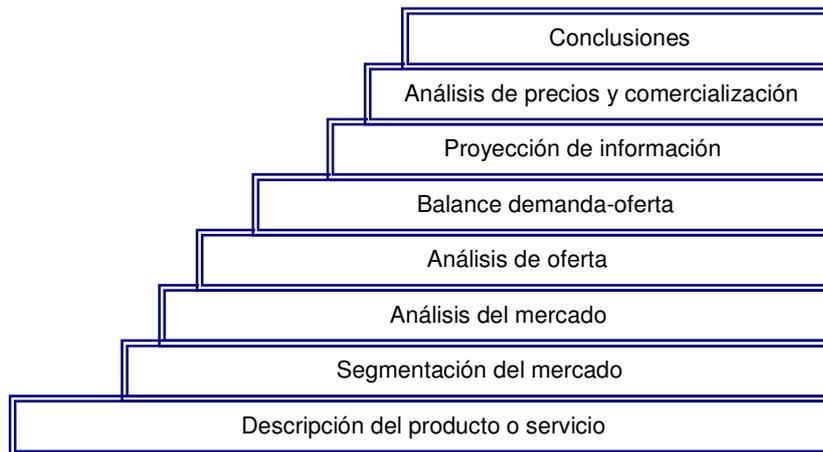
El estudio sirve de base para decidir si se lleva adelante o no la idea inicial de inversión; pero además, proporciona información indispensable para investigaciones posteriores del proyecto, como los estudios para determinar el tamaño, localización e integración económica.

Permite identificar elementos que deben tomarse en cuenta, no sólo en la evaluación del proyecto de inversión, sino también en la estrategia de construcción y operación de la unidad económica que se analiza. La correcta dimensión del mercado resulta fundamental para el proyecto; pero cuando el estudio arroja que no hay una demanda insatisfecha, ni posibilidades futuras, para que un proyecto la cubra, y no obstante la decisión de los interesados es invertir y competir, estos deberán estar conscientes de que su insistencia requerirá mayores esfuerzos comerciales y, por tanto, de que significará más costos y menores utilidades, a menos de que cuente con una adecuada estrategia competitiva, generalmente basada en la diferenciación de productos o servicios.

Etapas de un estudio de Mercado

Andrés E. Miguel (2001) establece las etapas de un estudio de mercado como sigue (figura 9):

Figura 9. Etapas del estudio de mercado.



Fuente: Andrés E. Miguel (2001)

La segmentación de mercado, es el proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es que los miembros de cada grupo sean semejantes con respecto a los factores que repercuten en la demanda. (Stanton, Etzel y Walker, 2000).

Asimismo, las variables de segmentación pueden ser de dos tipos: cualitativas o cuantitativas.

Las variables cualitativas atienden a criterios subjetivos, que, por tanto, con difíciles de cuantificar, como pueden ser:

- Posición o nivel social.
- Nivel de satisfacción.
- Grado de dependencia-independencia.
- Capacidad de decisión.

- Gustos, tipo de cocina.
- Preferencia de ambiente, etc.

Las variables cuantitativas se basan en cuantitativas se basan en criterios objetivos que, por tanto, son susceptibles de cuantificar por medio de estadísticas, revisión de reportes, etc., algunas de estas variables pueden ser:

- Edad.
- Sexo.
- Miembros de familia.
- Ingresos personales y familiares.
- Periodicidad, etc.

Las variables de segmentación pueden clasificarse en diferentes categorías según los aspectos del mercado a que hagan referencia , y pueden tener opciones tanto cualitativas como cuantitativas.

- Variables socio-demográficas:
 - Edad, sexo, residencia, escolaridad, etc.
- Variables económicas:
 - Ingreso, gasto, ocupación, etc.
- Variables de uso de los servicios:
 - Frecuencia, épocas, horarios, acompañante, etc.
- Variables de preferencias:
 - Tipo de comida, ambientación, horario, etc.
- Variables de personalidad:
 - Decisión grupal o individual, uso, etc.

Cada uno de estos criterios es aplicable a los diferentes segmentos del mercado del restaurante.

Las fuentes usuales de donde se obtienen las variables de segmentación pueden ser externas o internas, de acuerdo con el acceso que tenga el establecimiento a información.

- Fuentes internas:
 - Registros y estadísticas de ventas.
 - Estudios de mercados.
 - Registros históricos generales.
- Fuentes externas:
 - Censos y estadísticas oficiales.
 - Estudios de otras empresas.
 - Competidores.

Análisis de la demanda

Se entiende por demanda la cantidad de bienes o servicios que el mercado requiere o reclama para lograr satisfacer una necesidad específica a un precio determinado.

El propósito principal del análisis de la demanda es determinar y medir cuáles son las fuerzas que afectan al mercado con respecto a un bien o servicio, así como establecer las posibilidades del servicio proyectado en la satisfacción de dicha demanda. Esta opera en función de una serie de factores, como el precio del bien o servicio en términos reales, el nivel de ingresos de la población, los precios de sustitutos o servicios complementarios, etc.

Para precisar una demanda se emplea la investigación estadística y la investigación de campo, y la determinación de la importancia de cada uno de los elementos antes señalados se realiza mediante el análisis de regresión.

Se entiende por demanda el denominado Consumo Nacional Aparente (CNA), o cantidad de determinado bien o servicio que el mercado requiere, y que se puede expresar como:

$$\text{Demanda} = \text{CNA} = \text{producción nacional} + \text{importaciones} - \text{exportaciones}$$

Cuando existe información estadística, resulta más fácil conocer cuál es la cantidad y el comportamiento histórico de la demanda, y aquí la investigación de campo sirve para formarse un criterio en relación con los factores cualitativos de la demanda, esto es, para conocer más a fondo cuáles son las preferencias y exigencias del consumidor. Cuando no existen datos estadísticos, lo cual es común en muchos productos, la investigación de campo se impone como el único recurso para adquirir datos y cuantificar la demanda.

Análisis de la Oferta

Es indispensable conocer la cantidad de restaurantes o negocios prestadores del servicio y su tendencia a incrementarse o disminuir con objeto de analizar en detalle a las empresas competidoras que podrían afectar en el futuro y fortalecimiento del negocio.

Para analizar la oferta en la localidad, se puede elaborar un cuadro comparativo con las siguientes variables (tabla 11):

Tabla 11. Variables comparativas de la oferta.

Nombre del productor o prestador del servicio	Localización	Grado de utilización de la capacidad instalada (%)	Precio del producto o servicio al cliente	Señale planes de expansión	Inversión fija estimada	Número de trabajadores ocupados	Volumen de producción o de servicios realizados

Fuente: Secretaría de Turismo (1992)

Se puede evaluar a la competencia con mucha mayor exactitud por medio de un análisis diferencial ya establecido por parte de la Secretaría de Turismo (1992), con varios conceptos de análisis, mostrado a continuación (tabla 12):

Tabla 12. Evaluación de la competencia.

Análisis diferencial competitivo			Fecha:
Restaurante(s) Competidor(es)			
Concepto de análisis	Nuestro restaurante	La competencia	Acciones
1. Comedor			
1.1. Mesas			
1.2. Capacidad			
1.3. Mobiliario			
1.4. Personal			
1.5. Ambientación			
1.6. Superficie			
1.7. Facilidades adicionales			
2. Recibidor			
2.1. Estado			
2.2. Ambientación			
2.3. Atención			
3. Alimentos y bebidas			
3.1. Tipo de cocina			
3.2. Variedad			
3.3. Especialidades			
3.4. Carta vinos			
4. Cocina			
4.1. Personal			
4.2. Equipo			
4.3. Higiene			
4.4. Funcionalidad			
5. Tipo de comida			
5.1. Calidad			
5.2. Servicio			
5.3. Porciones			
5.4. Bebidas			
5.5. Carta de vinos			
6. Ubicación del establecimiento			
7. Ventas			
7.1. Nivel de ventas			
7.2. Segmentos			
7.3. Promoción			
7.4. Intermediarios			
7.5. Sistema de ventas			
7.6. Políticas de ventas			
8. Imagen comercial			
7.1. Opiniones			
7.2. Experiencias			
8. Ambiente de la organización			

Fuente: Secretaría de Turismo (1992).

2.4.2. Estudio técnico

El estudio técnico en la formulación de proyectos es llegar a diseñar la función de producción óptima, que mejor utilice los recursos disponibles para obtener el producto deseado, sea éste un bien o servicio (ILPES, 1988).

El estudio técnico del proyecto describe las características que tendrá la unidad económica para la producción del bien o servicio proyectado, tratando en cada uno de sus aspectos de seleccionar el que corresponda óptimamente a las características y condiciones propias del proyecto, esta parte es la que tiene que ver con todos los componentes especializados que se aplicarán en el proceso de producción, además de que su localización y tamaño que se determinarán en base a los resultados del estudio de mercado, con la finalidad de minimizar sus costos fijos y variables (Valbuena, 2006).

Andrés E. Miguel (2001) determina que las fases del estudio técnico son:

Proyecto nuevo

1. Tamaño
2. Localización
3. Ingeniería

1. Determinación del tamaño de la planta (tabla 13). El tamaño de planta es su capacidad instalada y se expresa en unidades de producción por año. Este tamaño de planta se divide en capacidad de diseño (por ejemplo 1200 piezas), capacidad de sistema (por ejemplo 1000 piezas), y producción real (por ejemplo 970 piezas).

Tabla 13 .Factores determinantes del tamaño.

Mercado de consumo	Materias primas	Tecnología	Recursos financieros	Mano de obra	Economías de escala
Política económica			-Estímulos -Infraestructura -Impuestos		
Preservación ecológica			-No contaminación -Restricciones de localización -Preservación ecológica		

Fuente: Andrés E. Miguel (2002).

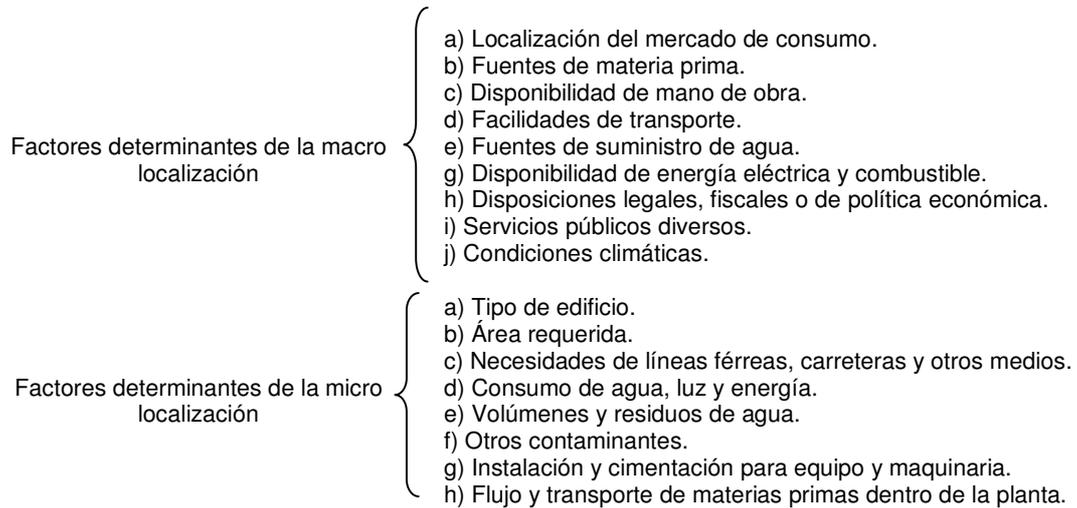
Formas de determinación del tamaño de planta:

- a. Tomando en cuenta los ingresos mínimos previstos para que la empresa sobreviva en el mercado.
- b. Tomando como referencia la fórmula de la demanda probable
- c. Tomando como referencia las características de los tipos de empresas.
- d. Selección del tamaño de planta en base a un porcentaje de demanda.

2. Localización de la planta. Se requieren investigar los siguientes puntos:

- a. Estudio de disponibilidad de materia prima:
 - I. Características de materias primas.
 - II. Distribución geográfica.
- b. Estudio de mercado:
 - I. Características de los productos.
 - II. Distribución geográfica.
- c. Tarifas de transporte.
- d. Posibles puntos de localización.
- e. Distancia de transporte.
- f. Determinación del tamaño de la planta:
 - I. Volumen de materia prima
 - II. Volumen de producto
 - III. Determinación de costos de transporte
- g. Preselección de puntos alternativos de localización:
 - I. Revisión de otros factores de localización.
 - II. Revisión de disposiciones legales vigentes.
 - III. Revisión de disponibilidad y costo de otros insumos.
- h. Localización final de la planta.

Andrés E. Miguel (2002) determina que para la localización final de la planta se deben considerar los siguientes factores:



Para la micro localización también es necesario tomar en cuenta:

a) El sistema de comercialización con que la empresa operará, pues un sistema de comercialización directo (productor-consumidor) exigirá lugares accesibles, con suficientes comunicaciones y transportes, seguros. Si los sistemas de comercialización son indirectos, a la empresa fundamentalmente le interesará localizarse en lugares que le aseguren ahorros de transportes.

b) El tipo de producto o servicio influirá también en la localización, pues si el producto o servicio posee un “bajo umbral de demanda”, como los productos básicos, entonces el mercado será territorial, y la micro localización debe asegurar un territorio adecuado para la distribución del producto o la cobertura del servicio. Si el producto o servicio es de “alto umbral”, como es el caso de la educación o los servicios médicos, entonces la localización básicamente debe asegurar la accesibilidad de los consumidores, sin importar la distancia.

Para realizar la evaluación de un terreno en caso de negocios nuevos y sin locales previamente establecidos se deben considerar los siguientes elementos:

Evaluación de los terrenos	}	<ul style="list-style-type: none"> a) Superficie disponible. b) Topografía. c) Mecánica de suelos. d) Costo de terreno. e) Proximidad de vías de comunicación. f) Proximidad de servicios públicos. g) Transporte urbano y suburbano. h) Servicios de agua, luz y desagüe. i) Facilidades. j) Futuros desarrollos.
----------------------------	---	--

Técnicas de análisis para macro y micro localización:

- Método de ponderación.
- Punto de equilibrio.
- Costos y beneficios.
- Asignación y transporte.

3. Ingeniería del proyecto. Esta incluye:

- a. Evaluación técnica de las materias primas.
- b. Obtención de información técnica sobre productos, procesos y patentes.
- c. Selección del proceso productivo.
- d. Confirmación o adaptación técnica del proceso.
- e. Elaboración de diagramas de flujo

En este caso, los procesos posibles manifiestan las siguientes características (tabla 14):

Tabla 14 .Tipos de procesos de producción.

Características	Proyecto (producto único)	Línea (Continuo o serie)	Por proceso (Lote o intermitente)
Demanda del mercado	-Un producto -Un modelo	-Muchos productos -Pocos modelos	-Muchos modelos -Pocos productos
Nivel de calidad	Alta	Bajo	Media
Costo unitario	Muy alto	Baja	Medio
Precio	Muy alto	Bajo	Medio

Mano de obra	Muy especial	Baja especialización	Media
Maquinaria	Muy especial	Baja especialización	Media

Fuente: Andrés E. Miguel (2001).

Balance materia prima, energía, insumos, maquinaria, equipo, herramientas y mano de obra. Para este balance se tomará en cuenta la eficiencia y diseño del sistema, para el cual se toman en cuenta los aspectos señalados a continuación:

Elementos del diseño:

a) Localización de la instalación:

- Insumos
- Procesos y tecnología
- Productos
- Medio (nacional, estatal, regional y comunidad)

b) Capacidad de:

- Diseño
- Sistema
- Estrategia de operación

c) Distribución de instalaciones:

- Tipo de producto
- Tipo de proceso.
- Volúmenes de producción.

Factores a considerar en la evaluación de la eficiencia del sistema:

- a) Capacidad de diseño (tamaño de planta).
- b) Capacidad de sistema (capacidad de planta)
- c) Producción real (% de capacidad utilizado en la realidad)

Otros temas de la ingeniería del proyecto:

1. Sistema de manejo y transporte de materiales.
2. Selección y especificación de maquinaria y equipo.
3. Selección y especificaciones de los servicios auxiliares.
4. Distribución de los equipos en los edificios.
5. Planos de distribución.
6. Programa de producción.
7. Especificaciones de la obra civil.
8. Programa de construcción, instalación y puesta en marcha.
9. Cronograma de ejecución del proyecto.

De acuerdo Andrés A. Miguel (2001) el estudio técnico debe incluir un estudio de impacto ambiental.

Valvuenza (2006) determina una guía para la elaboración de un estudio técnico, considerando los aspectos mínimos que se deben de contemplar en la realización de un estudio de este tipo, como siguen:

1. Estudio de ingeniería:

- a) Descripción del proceso.
- b) Análisis de las diferentes alternativas.
- c) Estudio de la tecnología elegida.

2. Tamaño del proyecto:

- a) Capacidad productiva y producción requerida.
- b) Capacidad productiva de la tecnología elegida.
- c) Capacidad a instalar.

3. Distribución:

- a) Requerimientos de espacio de la maquinaria y equipo.
- b) Distribución en el espacio de la maquinaria y equipo.
- c) Análisis de tiempos de recorrido cuando influyan en el proceso productivo.

4: Organización:

- a) Requerimientos de personal.
- b) Distribución por departamentos y funciones.
- c) Jerarquización de los puestos.

5. Localización:

- a) Macro localización.
- b) Micro localización.
- c) Determinación de los factores que las influyen.
- d) Ubicación específica.

6. Aspectos legales:

- a) Constitución de la empresa.
- b) Normatividad referente al proyecto específico y restricciones.
- c) Impacto ambiental.

7. Análisis de costos:

- a) Inversión.
- b) Costos operativos (fijos y variables).

2.4.3. Estudio de la organización

El estudio organizacional es el que nos proporciona información sobre la forma de organizar el proyecto (Andrés E. Miguel, 2001).

Algunos factores que pueden ser determinantes para el éxito o fracaso de la empresa son los siguientes: características motivacionales de la organización;

forma jurídica de la empresa y la organización técnica y administrativa, estos aspectos son los que se incluyen en el estudio. En el primer caso se trata de fundamentar la visión, misión y logotipo de la sociedad. En el segundo de seleccionar la forma jurídica mas adecuada. En el tercero se definen el organigrama, el perfil de los puestos así como los lineamientos en general de la organización de la nueva empresa. Los puntos a incluirse en el estudio son (Andrés E. Miguel, 2001):

- La selección de la forma jurídica de la sociedad.
- Organización técnica y administrativa.
- Modalidad de la organización.
- Organigrama de la empresa.
- Funciones básicas de la estructura organizacional.
- Plantilla de personal.

Miranda y Miranda (2007) en una lista de comprobación diseñada por él autor sobre la presentación de proyectos de inversión en su parte de organización debe contener:

1. Modelo administrativo para la ejecución.
 - i. Entidades o personas ejecutoras.
 - ii. Tipos de vinculación (contratos).
 - iii. Seguimiento y monitoreo de la ejecución.
2. Modelo administrativo para la operación.
 - i. Definición de la naturaleza jurídica.

- ii. Diseño administrativo teniendo en cuenta las funciones (producción, financiera, recursos humanos, procedimientos administrativos, mercadeo, investigación y desarrollo).
- iii. Establecimiento de un sistema de control.
- iv. Organigrama.

2.4.4. Estudio financiero

El análisis financiero del proyecto comprende la inversión, la proyección de los ingresos y de los gastos y formas de financiamiento que se prevén para todo el período de su ejecución y de su operación. El estudio deberá demostrar que el proyecto puede realizarse con los recursos financieros disponibles. Asimismo, se deberá evaluar la decisión de comprometer esos recursos financieros en el proyecto en comparación con otras posibilidades conocidas de colocación. En el proceso de evaluación de un proyecto determinado, que permite juzgar la viabilidad y su prioridad entre otras posibilidades de inversión (ILPES, 1988).

Los del análisis financiero y contable del proyectos de inversión, deben tener como base la aplicación de: conceptos contables; técnicas financieras, particularmente las relacionadas con la estimación y valoración del dinero en el tiempo y el costo de oportunidad de las decisiones económicas del proyecto (Andrés E. Miguel, 2001). Como instrumentos de análisis financiero se utilizan los indicadores siguientes:

- a) Conceptos básicos contables involucrados en el proyecto de inversión.
 - i. Balance General.
 - ii. Estado de resultados.

- b) Conceptos y técnicas básicas de temas de análisis financiero a la evaluación del proyecto de inversión.
 - i. Cálculo del interés simple.
 - ii. Cálculo del interés compuesto.
 - iii. Valor presente.
- c) Aspectos conceptuales básicos de la evaluación financiera de los proyectos de inversión.
 - i. Valor presente neto (VPN).
 - ii. Tasa interna de retorno o rendimiento (TIR).
 - iii. Período de recuperación de la inversión (PRI).
 - iv. Tasa de rendimiento (TR).
 - v. Análisis del punto de equilibrio (PE).
 - vi. Análisis beneficio-costo (BC).
- d) Elaboración de presupuestos.
 - i. Presupuesto de inversión.
 - ii. Presupuesto de ventas o ingresos.
 - iii. Presupuesto de costo de producción.
 - iv. Presupuesto de costos de administración.
 - v. Presupuesto de ventas (comercialización).
 - vi. Presupuesto de costos financieros.

Cualquiera que sea la naturaleza y el giro del proyecto es necesario conocer la parte teórica los autores presentados, facilitando la manipulación de cada una de las variables de estudios, conociendo cuales son los problemas a los que se enfrenta un emprendedor y el proceso que se va a seguir. Implementando las

adecuaciones necesarias y en la espera de que se desarrolle una metodología propia aplicable al tipo de empresa a instalar. Una vez definido cada uno de los elementos, el estudio de mercado es el primero a diseñar según sugerencia de los autores estudio de mercado, dando elementos para apoyar los posteriores estudios.

CAPÍTULO 3

ESTUDIO DE MERCADO

El presente capítulo contiene aspectos de un trabajo exploratorio de literatura especializada que ofreció información acerca de aspectos del ambiente sociocultural del entorno del mercado, para continuar con un escenario inicial de la microempresa en el sector de servicios de alimentos. Incluyendo los elementos determinantes del estudio de mercado: metodología, tamaño de la muestra y recolección de datos obtenidos por una encuesta directa. El análisis de los resultados de la encuesta, demanda, oferta y análisis de precios.

Enmarcando la importancia de comprender la estructura del mercado siempre cambiante y dinámico, permitiendo que la principal función de la mercadotecnia sea puesta en marcha para detectar los cambios y tendencias, proporcionando las bases de decisiones oportunas y adecuada, como parte del estudio.

3.1. Exploraciones previas

3.1.1. Ambiente socio-cultural

El ambiente socio cultural que afecta el entorno del mercado de la comida casera y entrega a domicilio, se puede denotar como:

- El horario discontinuo que se da en las empresas restringe a los empleados de asistir a sus hogares debiendo consumir en locales que expenden comida rápida, restaurantes o comercios informales.
- La mayoría de la población no tiene la costumbre de consumir de manera formal un desayuno en su casa, por lo que prefieren acudir a restaurantes o ingerir cualquier alimento que satisface su necesidad, o saltan del desayuno a la comida.

- Recientemente los medios de comunicación están influyendo en el consumidor para adquirir productos que se puedan elaborar o consumir de forma rápida como sopas instantáneas, licuados, bebidas energéticas, yogurt, malteadas que aparentemente suplen al desayuno o la comida.
- Con la entrada cada día mayor de empresas transnacionales en el sector de servicios de alimentos, estas podrán cambiar en cierta medida la cultura que se tiene en nuestra población para la adquisición y consumo de comida casera especialmente en sus establecimientos, facilitando que la persona pueda llevarse su comida o se le entregue en su domicilio.
- El cliente de ciertos niveles, no está acostumbrado a exigir calidad en los servicios, es por eso que a muchas empresas les es fácil entrar en este tipo de mercados.
- El consumidor no es fiel en sus marcas ni en sus preferencias, salvo excepciones muy pequeñas del segmento.
- Algunas empresas tienen la idea que la publicidad es un gasto y no una inversión, se debe observar este punto para la pronta expansión de la empresa.
- Por las características de momento económico en el que vivimos, el cliente potencial prefiere un producto que además de ser barato llegue a saciarlo.
- Algunas zonas del D.F. no son un mercado consumista por la falta de capacidad adquisitiva, es por eso que muchas empresas no se animan a ingresar en el mismo, ya que para ellos no es un mercado potencial ni por su

tamaño ni por sus ingresos, de esta forma podemos abarcar mercados que todavía se encuentran disponibles.

3.1.2. Sanidad

El ambiente de sanidad es un factor que afecta al mercado ya que está regulada todas las actividades de las empresas dedicadas a la comida, se deben cumplir normas pre establecidas, como:

- ◆ Licencia de salud de la empresa y de todos sus empleados, imprescindible para todos los que están en contacto directo con el producto.
- ◆ Los lugares de expendio de comida deben ser limpios e higiénicos.
- ◆ El proceso de elaboración de los productos deberá ser marcado por la limpieza y el esmero de la empresa.
- ◆ Las materias primas a utilizarse deben ser debidamente inspeccionadas y esterilizadas, en el caso de los proveedores locales. Si fuera importada deberá tener las normas de calidad vigentes.
- ◆ La Delegación tiene la obligación y el derecho de hacer constantes visitas e inspecciones a los locales donde se expende comida, por ser el ente regularizador de los mismos.
- ◆ Las empresas que trabajan en el rubro deben cumplir con el código de salubridad vigente hasta la fecha.

3.1.3. Barreras de entrada y salida

Se identifican barreras de entrada y salida de la industria de la comida casera, estas barreras protegen a la industria del libre ingreso de los competidores, en algunos casos. Lógicamente aseguran la presencia de los existentes en el

mercado. El punto de las barreras dentro de una industria es importante tenerlo en cuenta, más aun si se esta analizando el ingreso de una nueva competencia en un mercado ya existente.

Barreras de Entrada.

- Las empresas poseen una preferencia de sus clientes, es decir que un consumidor ya tiene una marca establecida del artículo o servicio deseado, pero también como punto importante hay que considerar que el cliente no es fiel y puede llegar a probar otras marcas, o visitar otros establecimientos, con quien se quede dependerá mucho del producto y de la empresa, haciendo que se cambie su preferencia.
- Existen barreras de entrada en la parte económica dependiendo de la magnitud del negocio a emprender y lógicamente de la empresa que lo intentará. No es lo mismo hablar de una empresa transnacional, que por la imagen de marca tendrá que invertir un capital más alto, que un pequeño negocio familiar o unipersonal. Estas barreras se constituyen muy subjetivas debido a lo expuesto anteriormente.
- Existen algunas barreras de costos debido a que las existentes empresas dentro del mercado de la comida casera, ya conocen los mejores proveedores y por la experiencia que estos han adquirido en la distribución de sus costos. Esto no se aplica a empresas que están en su etapa de lanzamiento, introducción o empezando su crecimiento.

- Si bien no se constituye una barrera como tal, la distribución de la comida casera en la industria, no se lleva a cabo, salvo casos especiales donde empresas ofrecen este servicio adicional.

Barreras de Salida.

- La industria de la comida casera en general no tiene barreras de salida establecidas específicamente, pero debemos hablar de las empresas que están obligadas a quedarse dentro del mercado por imagen internacional como ser KFC o Domino's que tienen como política no ceder en aquellos mercados donde ya se establecieron o ingresaron, pero no ofrecen el tipo de productos de la empresa.

3.1. 4. Integración

La integración en la industria de la comida casera se puede dar por dos sentidos:

- a) Una integración hacia atrás, donde las empresas poseen la capacidad para fabricar, producir o importar sus insumos o bien decir que ellos mismos son los proveedores de su negocio. En esta industria, que esta empezando a crecer, una integración en este sentido es muy difícil ya que las existentes empresas son de rubro muy específico o de una inversión pequeña.
- b) Una integración hacia adelante, es decir que las empresas están llegando a las manos del cliente por medios propios. Esta industria se a caracterizado por ser consumida en el lugar donde se expende esto implica que la industria de la comida casera no posee una integración hacia adelante, últimamente han ingresado en este mercado empresas que cuentan con una distribución propia (Domino's, KFC) o empresas que adicionaron la distribución, pero son muy pocas. Generalmente si se quiere que la comida llegue hasta un punto

determinado, sea cualquier empresa, se recurre al servicio de Radio Taxi siendo el medio más usado ó entrega en motocicletas, o hasta en bicicletas.

3.1.5. Tecnología

La tecnología de estas empresas, por lo general no es de punta y se usan medios de producción muy domésticos o tradicionales. Este mercado, por las características del mismo, se torno muy dinámicamente en un sector que se desarrolla rápidamente, lo cual llevo a la inclusión de grande empresas que trajeron consigo tecnología de punta (Domino's, KFC), pero son muy pocas con relación al basto mercado de la comida casera, ya que este tipo de establecimientos se dedican a la comida rápida.

3.1.6. Innovación

Por su carácter la empresa, constantemente debe innovar en sus productos, menús o lanzando al mercado nuevos menús, adaptándose a la temporada. Esto se puede ver por la diversidad de alternativas que se presentan en el mercado. No hablamos de la variedad de precios sino más bien de la amplia gama de productos que se pueden consumir; en este mercado encontramos desde platillos exóticos (restaurantes) hasta bocadillos o golosinas (kioscos o ambulantes) fáciles de encontrar.

3.1.7. Necesidades de capital

Al igual que las barreras de entrada la necesidad de un determinado capital dependerá del grado de inversión que la empresa entrante quiera darle a su nuevo negocio. Como pauta se tiene que la inversión dentro de la industria de la comida casera para llevar y a domicilio no constituye una barrera de entrada lo cual no implica que los oferentes no hicieran una inversión inicial.

3.1.8. Economías de Escala

El concepto de economías a escala nos manifiesta que el incremento en la producción trae consigo una rebaja en el costo del producto o servicio, los componentes de la industria de la comida no recurren a este concepto debido al bajo volumen de fabricación, salvo empresas muy especiales donde la cantidad de unidades producida es muy grande, como Domino's ó KFC, quienes juegan muy bien con baja de sus costos debido al volumen de producción.

3.1.9. Utilización de la Capacidad

La inversión y la forma de la estructura del negocio de comida para llevar y a domicilio, en ocasiones no utiliza al máximo toda su capacidad instalada, es decir que no produce todo lo que podría producir en un determinado periodo de tiempo, creando horas ociosas dentro de las empresas. Esto se debe quizás a la baja demanda que se presenta o bien a la excesiva oferta que tiene ya que este mercado.

3.1.10. Fuerzas motrices operantes

Las fuerzas motrices, más sobresalientes, que operan en la industria de la comida y que provocan cambios, tanto en la forma de su desarrollo como en las reglas de juego, en la misma son:

- El cambio en el comportamiento del consumidor. Los gustos, actitudes, cultura alimenticia, valores, etc., van cambiando continuamente; estamos pasando del concepto tradicional “de sopa y segundo” o de una comida hogareña a una más rápida e informal, por distintas razones como ser horario de trabajo, distancias entre el trabajo y el hogar, adopción de nuevos gustos y valores, entre otros.

- Ingreso de nuevos competidores. La industria se ha visto afectada por el ingreso de grandes competidores, muy importantes por sus volúmenes de venta e imagen internacional, lo cual ha obligado que los existentes empresarios del sector modifiquen sus estrategias en todas las áreas de sus organizaciones.

3.2. Escenario inicial de la empresa

Andrés E. Miguel (2001) sugiere que al iniciar un proyecto de inversión, se debe tener una idea global sobre el negocio que se emprende, realizando una formulación de la imagen inicial de la empresa de tipo cuantitativo del proyecto presentado (tabla 15), permitiendo observar las expectativas de los socios:

Tabla 15. Imagen inicial de “Como en Casa”.

Nombre de la empresa:	“Como en Casa”
Número de socios:	5
Tipo de productos:	Comida casera para llevar y entrega a domicilio, como servicio adicional se atenderán 4 mesas en el local.
Unidades en que se mide el producto:	Menú (pieza)
Ventas esperadas por día:	200
Lugar donde se ubica:	Av. San Pablo Xalpa # 201
Organización deseada por los socios:	Persona moral
Inversión planeada por los socios:	\$90,000.00
Inversión planeada para terreno:	\$0.00
% Ganancia deseada por los socios:	15%
Empleos esperados con el proyecto:	5 (durante el primer año)
Monto de utilidades esperado (\$):	\$15,000.00
Ingreso promedio diario generados para los trabajadores de la empresa (\$)	\$200.00
Impacto ambiental	Favorable

Fuente: Elaboración propia

También se puede formular la imagen cualitativa o escenario deseado como el siguiente:

Se desea una microempresa, con un menú limitado de alimentos de preparación casera, buen sabor y calidad uniforme, servicio rápido y listo para llevar, buen precio, atención excepcional del cliente, ubicación conveniente y entrega dentro de la zona a su casa ó trabajo.

3.3 Análisis del estudio de mercado

3.3.1. Objetivo del estudio de mercado

En relación al proyecto de inversión del negocio se planea para obtener información respecto a:

- El producto y/o servicio que ofrece el restaurante, así como sus características.
- Precios del producto.
- Las estrategias de promoción implementadas.
- Canales de distribución para hacer llegar el producto al cliente.

En virtud de la apertura del restaurante se investigó la porción del mercado que compre y consuma alimentos preparados para llevar y con entrega en su domicilio.

a) Inicialmente se determinó la necesidad de contar con un perfil general que identificara a los comensales potenciales de los servicios del restaurante, y que incluya los siguientes datos:

- Edad.
- Sexo.
- Estado civil.
- Tamaño de sus familias.
- Ocupación.
- Número de integrantes de la familia.

b) Se define que, una vez identificado el perfil del usuario de los servicios, se requería conocer los principales hábitos de compra y de utilización de los mismos, en aspectos tales como:

- Frecuencia de utilización.

- Hábitos de consumo.
- Preferencias en tipo de alimentos.
- Nivel de gasto en este tipo de servicio.
- Gusto por el servicio.
- Servicio extras de su preferencia.
- Rango de gasto que el consumidor está dispuesto a pagar.
- Preferencias en servicios y platillos.
- Otras facilidades requeridas.
- Establecimientos utilizados.
- Competencia.

c) Como parte importante de la decisión final, se pensó en la necesidad de conocer la estructura y valor actual del mercado, al igual que sus tendencias mediatas e inmediatas. Para esto se plantearon los siguientes datos como deseables de obtener.

- Número de usuarios reales y potenciales por tipo de segmento.
- Gasto promedio en restaurantes de similar orientación comercial.
- Oferta de restaurantes en la zona.
- Restaurantes competidores, tanto directos como indirectos.
- Nivel de ventas entre la competencia.
- Nivel de servicios de la competencia.
- Valor y presencia de la competencia.
- Posibles intermediarios.
- Expectativas futuras.

- Evaluación de intermediarios.

Los datos anteriores proporcionarían un adecuado conocimiento de su mercado, y permiten tomar las decisiones más apropiadas a su momento y situación.

3.3.2. Segmentación del mercado

Para segmentar el mercado, es preciso identificar las variables que se perfilan como las características de mayor interés para el restaurante. Es parte del supuesto de que los grupos de características similares tienen necesidades parecidas y conceptualizan su satisfacción en servicios del mismo tipo y nivel (Secretaría de Turismo, 1992).

El estudio de mercado se centra por lo tanto en el mercado potencial al ser una empresa de nueva creación y no contar con datos estadísticos del mercado real.

El conocimiento que la empresa tenga sobre el comportamiento de su mercado, es de vital importancia para la toma de decisiones comerciales productivas.

Se recurrirá a diversos medios para generar y procesar información, como:

1. Observación de manera directa el comportamiento del mercado y su evolución (información primaria).
2. Recabar información originada para otros fines (información secundaria), por medio de la consulta de estadísticas oficiales, cámaras de comercio, medios de difusión, internet, revistas, u otro tipo de publicaciones.
3. Recabar información propia para el fin específico de conocer el mercado del restaurante (información primaria), por medio de una investigación de mercado y de encuestas.
4. Combinar los recursos anteriores.

3.3.3. Perfil del consumidor (mercado meta)

Existen varios nichos de mercado en el sector de restaurantes, por lo que cada uno tiene diferentes necesidades y es importante saber cual es su mercado y segmento al que se dirige, saber ofrecerles y lograr posicionarse.

El proceso de definir los datos a captar, junto con su utilidad práctica, hizo más funcional su recopilación, al igual que la identificación de las fuentes adecuadas de interés. Uno de los puntos para segmentar el mercado se realizara de acuerdo al nivel socioeconómico expuesto en la tabla siguiente.

Tabla 16 .Clasificación de los niveles socioeconómicos.

Nivel	Ligeramente general	Ingreso mensual familiar	Estrato
A/B	Personas con el más alto nivel de vida e ingresos	Al menos \$50,000.00	Alto
C+	Personas con ingresos o nivel de vida Ligeramente superior al medio	Desde \$21,000.00 hasta \$49,000.00	Medio alto
C	Personas con ingresos o nivel de vida medio	Desde \$6,000.00 hasta \$20,000.00	Medio
D+	Personas con ingresos o nivel de vida Ligeramente por debajo del nivel medio	Desde \$4,000.00 hasta \$5,000.00	Bajo alto
D	Personas con un nivel de vida austero y bajos ingresos	Desde \$1,500.00 hasta \$3,000.00	Bajo
E	Personas con menores ingresos y nivel de vida	Menor a los \$1,500.00	Popular

Fuente: Instituto Electoral del Distrito Federal ,2003.

La clase social a la que va dirigido el servicio es D+, C Y C+.

El restaurante tiene un enfoque básicamente de menús con comidas completas, el cuál le permite tener un mercado muy amplio en cuanto a las personas que trabajan (18 a 45 años) y amas de casa . El segmento de mercado es orientado a la familia por medio de las amas de casa o el responsable de la familia que por no tener la oportunidad de cocinar en su casa busca comida de calidad y precio accesible para poderla llevar a su domicilio, también personas que por el tipo de ocupación no pueden salir a comer o tienen poco tiempo y requieren de que se les entreguen sus alimentos hasta su casa u oficina, ofrecemos un menú variado para

diversos gustos, sencillos y económicos. El segmento por el momento queda determinado de la forma siguiente (tabla 17):

Tabla 17. Segmento del mercado meta.

Socio-Demográfica	
Edad:	De 18 a 50 años
Sexo:	Mujeres
Estado civil:	Casadas
Religión:	Católica en su mayoría
Nivel socioeconómico:	D+, C, C+
Nivel de instrucción:	Media básica en adelante
Características de vivienda:	Vivienda con todos los servicios
Unidad geográfica:	Mercado local (Azcapotzalco, D.F.)
Geográfica:	
Tipo de población:	Población urbana
Grupos de referencia:	Familia
Clase social:	Media y alta
Cultura:	Media
Ciclo de vida familiar:	Soltera trabajando, casado con hijos en el hogar, casa sin hijos
Motivos de compra:	Independencia, causalidad

Fuente: Elaboración propia.

3.3.4. Zona de estudio

La información se obtuvo de un grupo representativo del universo de los consumidores de los productos, por lo cual se tomó como universo todos los hogares con jefatura femenina (1415) en los sectores 02-031-1 Nueva España, 02-061-1 Santa Bárbara, 02-085-1 Unidad Habitacional Xochinahuac, 02-086-1, Unidad Habitacional Cruz Roja Tepatongo y 02-084-1 Unidad Habitacional San Pablo Xalpa de la Delegación Azcapotzalco del área metropolitana de la Ciudad de México los sectores están delimitados de acuerdo al Programa Integrado Territorial para el Desarrollo Social 2001-2003 del Gobierno del D.F., que están constituidos por las colonias mostradas en la siguiente tabla, y el número de viviendas ubicadas en cada unidad de forma general y de jefatura femenina.

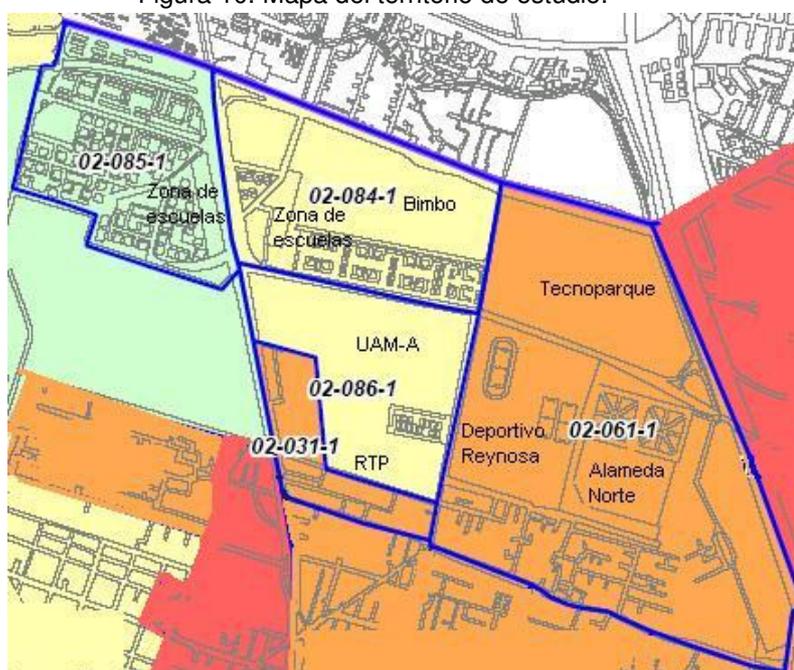
Tabla 18. Ubicación del estudio.

Unidad Territorial	Colonias	Viviendas	Hogares con jefatura femenina
02-031-1 Nueva España	Nueva el Rosario, Nueva España, San Martín Xochinahuac	513	108
02-061-1 Santa Bárbara	Santa Bárbara	1,422	323
02-085-1 U.H. Xochinahuac	U.H. Xochinahuac, U.H. El Rosario	2,995	675
02-086-1 U.H. Cruz Roja Tepatongo	U.H. Cruz Roja Tepatongo, San Martín Xochinahuac	327	96
02-084-1 U.H. San Pablo Xalpa	San Martín Xochinahuac, U.H. San Pablo Xalpa, U.H. Ecología Novedades Impacto	1,427	213
		Total	1415

Fuente: Elaborado con datos del Programa Integrado territorial para el Desarrollo Social 2001-2003, Gobierno del Distrito Federal, 2001.

Estos territorios se pueden observar en el mapa (figura 10) siguiente:

Figura 10. Mapa del territorio de estudio.



Fuente: Programa Integrado territorial para el Desarrollo Social 2001-2003, Gobierno del Distrito Federal.

Dentro de la zona se pueden observar: 8 colonias (La U.H. El Rosario no se considerará como parte del mercado-meta), un total de viviendas habitadas: 6684 y un parque industrial (Tecno parque) permitiendo una participación del mercado del 20.76%. Al llevarse a cabo la investigación en una población o universo de 1415 hogares con jefatura femenina (mercado meta) en las 5 unidades territoriales establecidas de la Delegación Azcapotzalco, presentada en la tabla siguiente:

Tabla 19. Características del mercado meta del estudio por zona

Unidad territorial	Viviendas habitadas	Hogares	Hogares con jefatura femenina	Manzanas	Población femenina de 15 a 49 años	Población de 12 años y más económicamente inactiva que se dedica al hogar
02-031-1	513	501	108	7	633	317
02-061-1	1422	1498	323	13	1823	963
02-085-1	2995	3033	675	97	3876	1482
02-086-1	327	334	96	17	420	194
02-084-1	1427	1438	213	61	1958	1002
	6684	6804	1415	195	8710	3958

Fuente: Elaborado con datos del Programa territorial para el desarrollo social 2001-2003, Gobierno del Distrito Federal, 2001.

3.4. Metodología para el Estudio de Mercado

La metodología utilizada en el estudio se presenta para explicar el análisis de la información recopilada. Exponiendo el método de investigación, los resultados de la encuesta y tácticas empleadas.

La información recabada en el estudio sobre los hábitos de consumo y preferencia del mercado meta al momento de elegir sus alimentos y el lugar de consumo, proveerá opciones que la empresa considerará para desarrollar su estrategia de mercado. En lo que corresponde a la intención de la investigación será descriptiva ya que se pretende conocer con más profundidad las actitudes de los consumidores potenciales, observando si los productos tienen posibilidad de obtener la preferencia de los futuros clientes.

De acuerdo al tipo de datos que se desean obtener en este estudio, la investigación es de tipo cualitativa, ya que el análisis no pretende ser de tipo matemático.

3.4.1. Recolección de la información

Se utilizan las dos fuentes de información conocidas:

Fuentes primarias, que consisten en encuestas al mercado potencial y observación directa a competidores en el área de alimentos preparados (restaurantes, fondas, negocios informales) los cuales se encuentran ubicados en la zona norte de Azcapotzalco, a un radio aproximado de 3 Km. de donde se encontrará la empresa.

Fuentes secundarias, es la obtención de estadísticas del sector de restaurantes y alimentos preparados en el D.F. a través de medios alternos de información, tales como internet: bibliotecas organismos de gobierno y organismos promotores de comercio.

Recopilación de información de fuentes primarias

Para obtener la información de fuentes primarias se realizaron los siguientes pasos:

- 1) Observación directa de la conducta de los posibles consumidores.
- 2) Acercamiento y conversación directa con los consumidores de productos similares y dueños de negocios que ofrecen un servicio de alimentos similar. La entrevista personal a dueños de establecimientos, permite obtener información cualitativa para conocer algunos objetivos de la investigación que por medio de la encuesta es imposible determinar, ya que depende de percepciones del empresario del sector.
- 3) Método de encuesta como un instrumento de medición para evaluar los atributos que se adoptaron en el estudio. El cuestionario diseñado para medir las variables que permitan analizar las expectativas y preferencias

que tienen los comensales sobre este tipo de restaurante y de aplicación en la zona determinada para el mismo. Tal instrumento consta de 17 preguntas casi todas de opción múltiple, elaboradas para conocer los perfiles de dichos consumidores, se aplicó a 200 consumidores potenciales finales que en su mayoría son amas de casa (ver encuesta en anexo).

La selección del instrumento de medición para la recolección de datos se determinó por ser válido y confiable. Un elemento que se observó para su elaboración fue: el indicar un nivel de medición nominal de cada ítem o variable, en el cual se tienen dos o más categorías, las cuales no tienen orden o jerarquía. Lo que se mide es colocado en una u otra categoría, lo que indica es solamente las diferencias respecto a una o más características. No hay orden de mayor a menor. Se le puede asignar un número o etiqueta (signo) a cada categoría para identificación, pero solo tendrán una función de clasificación y no se pueden manipular aritméticamente. El siguiente paso es la codificación de los datos en cada ítem y variable, esto significa que se otorgara un valor numérico que los represente. Una vez indicado esto se procede a aplicar una "prueba piloto" del instrumento de medición. Es decir, se encuestó a las personas con características semejantes a las de la muestra o población objetivo de la investigación, con el fin de analizar si las instrucciones y los ítems funcionaban adecuadamente. Los datos se utilizaron para calcular la confiabilidad y la validez del cuestionario. La prueba piloto se realizó a 26 personas, considerando que el tamaño de la muestra es de 200, al instrumento original para aplicar (cuestionario) se le realizaron ajustes y mejoras, por mostrar inconsistencia y faltarle información.

Los elementos o bloques del cuestionario utilizado son:

- Introducción:
 - Título ó encabezamiento.
 - Presentación. En está parte se solicita la participación del interrogado, haciendo hincapié a la importancia de sus respuestas para la encuesta, comentando el objetivo de la misma, el encuestador se presenta y explica al encuestado por qué se le selecciono para responder.
 - Solicitar datos generales. El instrumento de investigación se ofreció a las personas dándoles enseguida una explicación de la referencia del cuestionario; que uso se les daría a sus repuestas, confidencial y académicamente; de que manera servirían los diferentes puntos de vista de las personas encuestadas, de la forma de cómo se iban a utilizar los resultados obtenidos del análisis de las respuestas; y por último a que personas se beneficiaba con este tipo de estudios.
- Desarrollo:

El mercado muestral esta conformado por todo el mercado potencial que son todas aquellas personas que pueden llegar a ser clientes del restaurante, el cual se determino con apoyo del Programa territorial para el desarrollo social de la zona de Azcapotzalco 2001-2003. Dicho mercado en su mayoría debe ser mujeres casadas y que se encuentre laborando o tengan un poder adquisitivo mayor a los \$4,000.00 mensuales. Las preguntas que se aplicaron se pueden clasificar de la siguiente forma:

- De la pregunta 1 a la 5 de tipo cerradas y opción múltiple se solicitan respuestas relacionadas a sus preferencias sobre hábitos del desayuno.
- Respecto a las preguntas de la 6 a la 9 de opción múltiples, se relacionan a sus preferencias y hábitos en relación a la comida.
- Los servicios adicionales que al encuestado se le ofrecen y en los que él indica su opinión y le fueron del mayor agrado se observan de la pregunta 10 a la 17, combinando preguntas cerradas de opción múltiple y dos preguntas de tipo abierto.
- Despedida y agradecimiento. Se agradece al encuestado su tiempo que facilito para resolver el cuestionario.

3.4.2. Tamaño de la muestra

El tipo de muestra utilizada es definida como *no probabilística estratificada por cuotas* (Hernández, 2001) determinada con base en los objetivos de estudio, el esquema de la investigación y su alcance, este se utiliza en muchos estudios de opinión y de mercadotecnia. A las personas que apoyan la aplicación de la encuesta se les indica que se debe llenar una cuota de acuerdo con la proporción de ciertas variables demográficas en la población (edad, sexo, etc.).

El tamaño de la muestra se determina considerando que se conoce el tamaño de la población con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pq N}{NE^2 + Z^2 pq}$$

Donde:

n es el tamaño de la muestra;
 Z es el nivel de confianza;
 p es la variabilidad positiva;
 q es la variabilidad negativa;
 N es el tamaño de la población;
 E es la precisión o el error.

La ventaja del uso de esta fórmula es que al conocer exactamente el tamaño de la población, el tamaño de la muestra es más preciso y se permite ahorrar recursos y tiempo para la aplicación y desarrollo de la investigación.

Una idea del valor aproximado del parámetro que se quiere medir (proporción) al no conocer la información por otros estudios piloto o literatura sobre el tema, es un valor $p=0.5$ (50%), la probabilidad a favor /contra es del 50%.

El nivel de confianza es el porcentaje de estimaciones de intervalo (obtenido de muestras repetitivas, cada una de tamaño "n", tomado de una población determinada que puede esperarse que contenga el valor real del parámetro que se estime (Kholer, 1998).

Se debe obtener el valor de Z de tal forma que la confianza sea del 95%, es decir, buscar un valor de Z tal que $P(-Z < z < Z) = 0.95$. Utilizando las tablas, o la función del *Excel*®, se puede calcular el valor de Z , que sería 1.96 (con una aproximación a dos decimales). Esto quiere decir que $P(-1.96 < z < 1.96) = 0.95$.

El estudio tiene un nivel de confiabilidad del 95%, para que sus resultados sean aplicables para desarrollar el proyecto específico.

El margen de error tolerable es de 6.42% de la información recabada y se refiere específicamente al error máximo que puede ser aceptado. Efectivamente es un porcentaje medio, pero debido a la cantidad de investigaciones únicas de campo

que se realizaron con un sistema de supervisión permite detectar desde el mismo cuestionario errores de ejecución o información intencionalmente colocada.

La población seleccionada cubre 1415 hogares (con jefatura femenina) determinadas por las 8 colonias de la zona de estudio. Teniendo estos datos, el paso siguiente es sustituir la fórmula.

Datos:

$$n = ?$$

$$Z = 1.96$$

$$N = 1415$$

$$p = 0.50$$

$$q = 0.50$$

$$E = 0.0642$$

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 1415}{(1415) \times (0.0642)^2 + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5} = \frac{1358.966}{6.7883} = 200.18$$

$n = 200$ (número de entrevistas)

El universo al que se aplicó la encuesta fue de 200 personas. Tomando como base el método para determinar muestras de tamaño finito, la muestra permite establecer generalizaciones con respecto a un grupo total de elementos sin tener que examinarlos uno a uno. Dichas personas fueron elegidas de forma aleatoria en la zona, con el fin de conocer y analizar de esta manera, posibles diferencias de expectativas, experiencias o actitudes con respecto a este tipo de restaurantes. El tipo de muestra fue determinado (Morales, 2006) por áreas, ya que primero se eligió el lugar del área geográfica donde se seleccionaron los individuos que integraron la muestra.

Sujetos de estudio : para la presente investigación se estableció una muestra de 200 personas encuestadas, Debido a este método de selección, se consiguió reunir una gran diversidad de personas encuestadas, en cuanto a edades, sexo y ocupación, lo que da como resultado, una amplia gama de puntos de vista y percepciones.

3.5. Análisis de los resultados de la encuesta

Para analizar los datos obtenidos de la encuesta se elabora una etiquetado de los ítems para codificar las distintas respuestas, tal información se lleva a una hoja de cálculo. Con la información se facilita el conteo total para a obtención de los porcentajes de cada pregunta para poder desarrollar las gráficas.

Los resultados de la encuesta se representan por medio de cuadros y gráficas elaboradas con dichos datos, además de un breve análisis de cada una de las preguntas elaboradas con el fin de fundamentar de la mejor manera las conclusiones del estudio de mercado.

Para observar el nivel de fiabilidad de la encuesta se utilizó el programa de estadística avanzada SPSS para el análisis de los datos, este permitió calcular de forma rápida el coeficiente alfa de Cronbach el cual muestra la consistencia interna de la herramienta utilizada con valores que van entre 0 y 1 para observar si se recopila información defectuosa y esto pudiera llevar a la recolección de información defectuosa llegando a conclusiones equivocada o en su caso si se trata de un instrumento fiable que hace mediciones consistentes. El resultado fue de 0.83 el cual es un resultado que al interpretarse se observa como estable, ay que al acercarse a 1, mejor es la confiabilidad, arriba del 0.8 es considerada una fiabilidad respetable.

3.5.1. Datos generales de la encuesta

Tomando en cuenta las respuestas de las personas encuestadas durante el estudio se pudieron observar los siguientes resultados: el rango de edad de las personas que respondieron se encontraba entre los 21 y 50 años, considerada para la segmentación definida, en la cuál el mercado meta a cubrir son amas de casa y gente adulta que sean en su mayoría cabeza de familia. La edad promedio (tabla 20) de los encuestados es de 36 años.

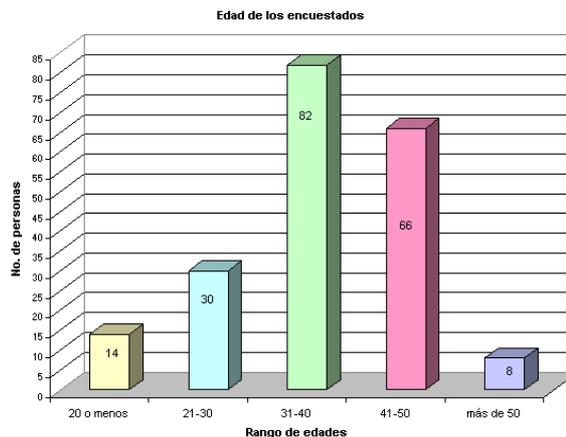
Tabla 20. Personas encuestadas por rango de edad.

Edad	Frecuencia		
20 o menos	14	15	210
21-30	30	25	750
31-40	82	35	2870
41-50	66	45	2970
Más de 50	8	55	440
			7240/200=36.2

Fuente: Elaboración propia.

La gráfica 11 muestra en la serie 3 que el mayor número de personas encuestadas se encuentra en el mercado meta más importante para la empresa, ya que supone que la mayoría de las personas se encuentran económicamente activas dentro de este rango.

Figura 11. Gráfica personas encuestadas por rango de edad.



Fuente: Elaboración propia.

En cuando al sexo de los encuestados el 64% son de sexo femenino y el 36% del sexo masculino tabla 21.

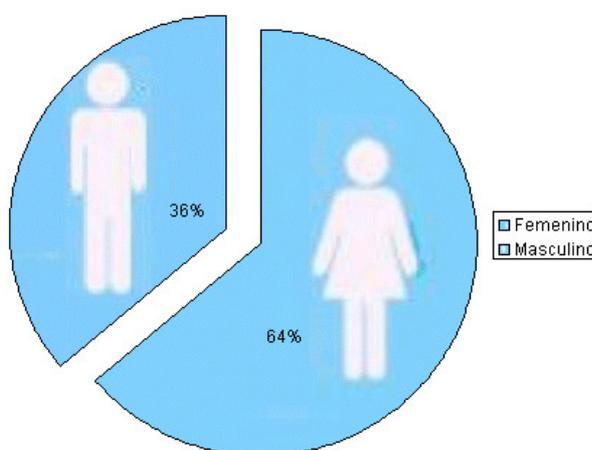
Tabla 21. Sexo de los encuestados.

Sexo	Encuestados	%
Femenino	128	64
Masculino	72	36

Fuente: Elaboración propia.

La encuesta es representativa al ser un 64% mujeres (figura 12).

Figura 12. Gráfica sexo de los encuestados.



Fuente: Elaboración propia.

Sobre el estado civil de las personas encuestadas 147 respondieron ser casados que representa el 73.5 % y solo 53 solteros que indica un 26.5 % (tabla 22).

Tabla 22. Estado civil de los encuestados.

Estado civil	Encuestados	%
Casada(o)	147	73.5
Soltera (o)	53	26.5

Fuente: Elaboración propia.

El 60.5% de las personas encuestadas tienen como ocupación el hogar, el 34.5% salen a trabajar, mientras que el 3.5% eran estudiantes y el 1.5% no indicaron claramente su ocupación (tabla 23).

Tabla 23. Ocupación de los encuestados.

Ocupación	Encuestados	%
Hogar	121	60.5
Trabajo	69	34.5
Estudia	7	3.5
Otro	3	1.5

Fuente: Elaboración propia.

Las personas que integran a las familias de los encuestados dan como resultado que 56.5 % solo tienen 1 ó 2 integrantes más aparte de ellos, 64 personas que representan el 32% tienen de 3 a 4 integrantes, el 6 %, 12 personas, afirman que sus familias tienen de 5 a 6 personas y 11 encuestados (5.5%) respondieron que existen más de 6 personas las que integran su familia.

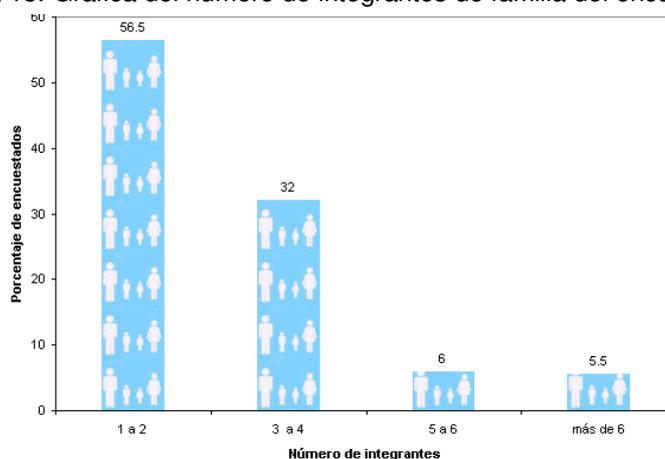
Tabla 24. Integrantes de familia de la persona encuestada.

Integrantes	Encuestados	%
1 a 2	113	56.5
3 a 4	64	32
5 a 6	12	6
Más de 6	11	5.5

Fuente: Elaboración propia.

La gráfica siguiente (figura 13) muestra con más detalle los porcentajes que ocupan en cuenta a número de integrantes con que cuenta la familia de la persona que fue encuestada.

Figura 13. Gráfica del número de integrantes de familia del encuestado.



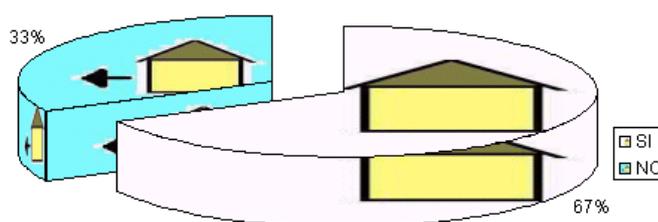
Fuente: Elaboración propia.

Esta serie de datos permite cubrir parte de la segmentación que se tiene como un mercado de consumo potencial, mujeres maduras que se encuentran en su mayoría dedicadas al cuidado de su hogar, tiene entre 1 y 4 hijos en promedio, por tanto son un excelente potencial de consumo para el producto a ofrecer.

3.5.2. Datos relacionados directamente con el giro de la empresa

Con respecto a las preguntas relacionadas directamente con el negocio, la pregunta 1 (figura 14) tuvo como propósito conocer el porcentaje de personas que desayuna en casa para identificar al mercado que se puede cubrir; 135 de ellas (67.5%) desayuna en su hogar.

Figura 14. Gráfica de la pregunta 1 ¿Desayuna en casa?



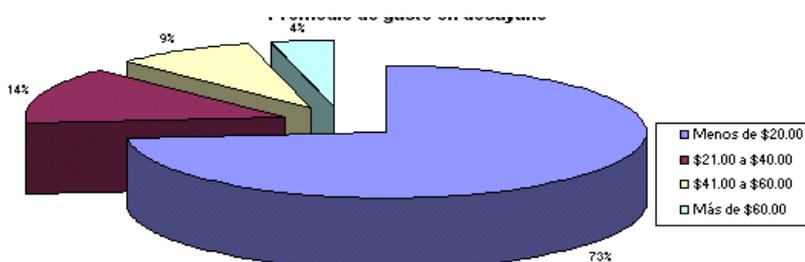
Fuente: Elaboración propia.

En la pregunta 2 intenta determinar que hábitos de consumo tiene la persona que no desayuna en casa. El 36.5% de los encuestados al no desayunar en casa, afirman que comen cualquier cosa, 19.5% desayunan en un lugar establecido y el 43% generalmente no desayunan.

Las preferencias al momento de elegir que desayunar se determinan en la pregunta número 3, en su gran mayoría (51.5%) se deciden por alimentos rápidos o comida chatarra, un 36.5% les agrada un desayuno completo, solo un 13% les agradan alimentos más ligeros como frutas o gelatinas.

El promedio de gasto que los encuestados utilizan para realizar su consumo en el desayuno se determina con un rango en el cuál al responder la pregunta 4 indica que la mayoría de las personas que respondieron (73%) gastan hasta \$20.00 en este rubro, el otro 27% gasta un poco más en este aspecto (figura 15).

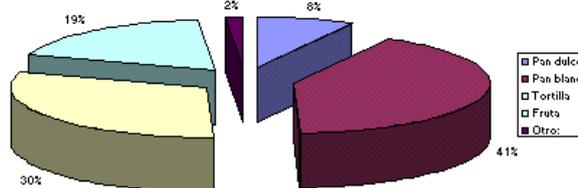
Figura 15. Gráfica promedio de gasto en desayuno.



Fuente: Elaboración propia.

La pregunta 5 se intenta que incluyan los consumidores como preferencias en su desayuno, en la primera opción, se encuentra relacionada con las bebidas, en la 2 el plato fuerte (alimentos) y en la 3 con que les gusta acompañar sus alimentos. El rubro más grande en bebidas lo tiene el café (45.5%), en cuanto a los alimentos el 58% eligen como opción los huevos, acompañado con pan blanco la cuál fue la opción del 41.5% de los encuestados (figura 16).

Figura 16. Gráfica de la pregunta 5c sobre con que acompaña usted su comida.

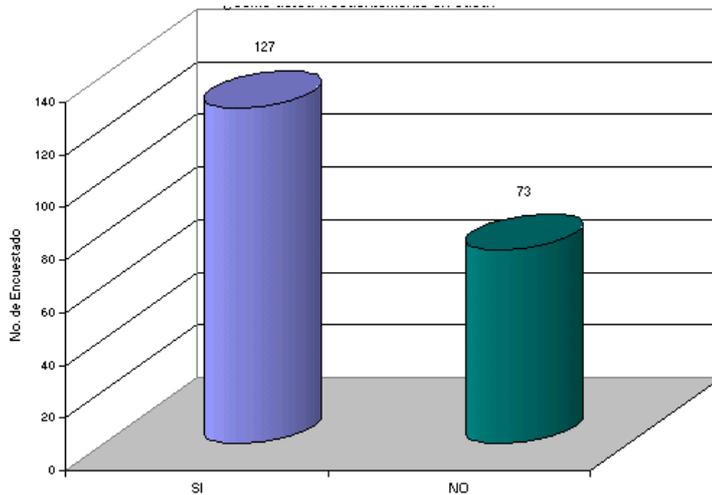


Fuente: Elaboración propia.

Respecto al lugar donde se lleva a cabo la comida, la pregunta 6 (figura 17) muestra si los encuestados comen en su casa o fuera de ella, en la cuál 127 de

las 200 personas encuestadas afirman como positivo (SI) que realizan la comida en casa, y 73 comen fuera.

Figura 17. Gráfica de la pregunta 6 ¿come usted frecuentemente en casa?



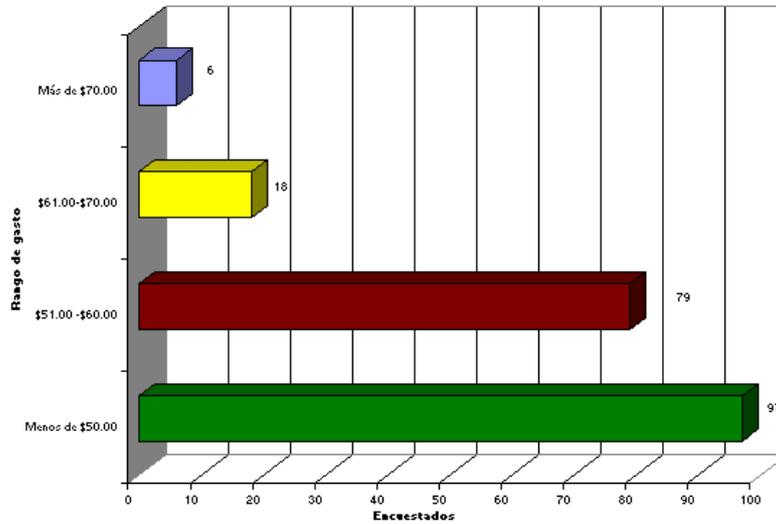
Fuente: Elaboración propia.

Para investigar sobre ¿que hacen al no comer en su casa? los encuestados, se redacta la pregunta 7, el 66.5% indicaron que comen cualquier cosa, 23.5% comen en un lugar establecido, 9% no comen y el 1% dieron otra respuesta.

Se presentan varios grupos o servicios de alimentos al cliente potencial en la pregunta 8, el 44% tiene muestra tener preferencias por la comida rápida, 26% comida como tacos, tortas, quesadillas, etc., 23% le agrada una comida completa, el 5% gustan de llevar comida de su casa y el 2% respondieron otra.

La cantidad que gastan en comida los encuestados se define en la pregunta 9 en la cual 97 personas (48.5%) dicen gastar menos de \$50.00 pesos, 79 encuestados (39.5%) indican que gasta de \$51.00 hasta \$60.00, 18 encuestados (9%) del \$61.00 a \$70.00 y solamente 6 gastan más de \$71.00, esto se puede ver en la gráfica de la pregunta 9 (figura 18).

Figura 18. Gráfica de la pregunta 9 sobre promedio de gasto en comida.



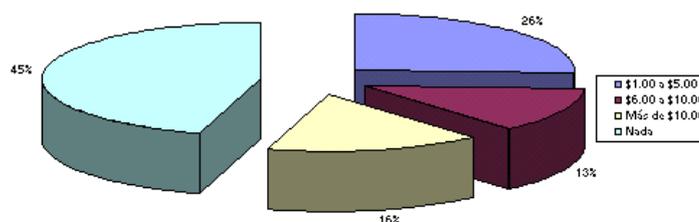
Fuente: Elaboración propia.

La pregunta 10 establece los gustos que tienen los encuestados por los lugares que ofrecen comida casera, el resultado fue que 182 personas (91%) indicaron que si les agrada este tipo de comida y solamente 18 (9%) contestaron que no.

Pregunta 11: ¿Le gustaría que le llevaran su desayuno o comida casera hasta su domicilio o trabajo?, 176 personas indicaron que si (88%) y 24 (12%) que no.

Sobre la disponibilidad que tiene la gente para pagar un servicio de entrega (pregunta 12), las personas en su mayoría 45% no pagarían el servicio, 26% pagarían hasta \$5.00, el 13% estarían dispuestos a pagar hasta \$10.00 y 16% pagaría más de \$10.00 (figura 19).

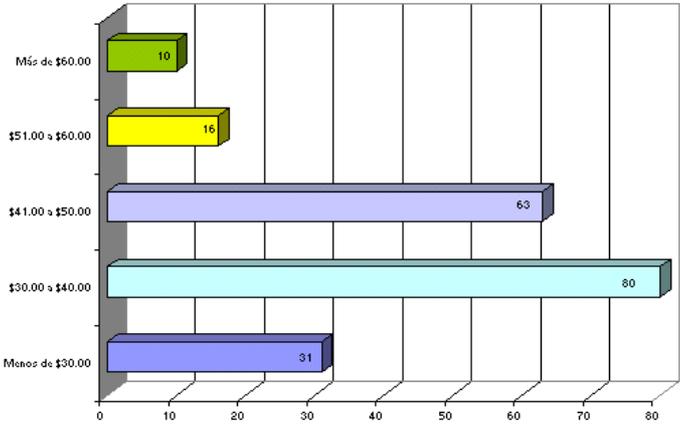
Figura 19. Gráfica de la pregunta 12. Disponibilidad de pagar el servicio de entrega.



Fuente : Elaboración propia.

Para conocer sobre cuanto estarían dispuestos a pagar los encuestados por su desayuno y el servicio de entrega, se elaboró la pregunta 13; en donde 31 personas pagarían hasta \$30.00 o menos por dicho concepto, 80 personas entre \$30.00 y \$40.00, 63 entre \$41.00 y \$50.00, 16 entre \$51.00 y \$60.00 y solamente 10 encuestados pagarían más de \$60.00 (figura 20).

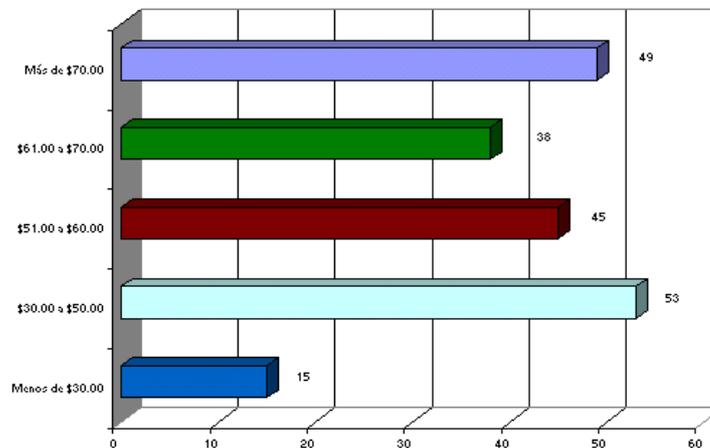
Figura 20. Gráfica de la pregunta 13.
 ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un desayuno completo, y que lo entregan en su domicilio o trabajo?



Fuente: Elaboración propia.

Determinando la decisión de cuanto estarían dispuestos a pagar por una comida completa y servicio de entrega a domicilio, 15 de los encuestados indicaron que pagarían hasta \$30.00, 53 entre \$30.00 a \$50.00, 45 de \$51.00 a \$60.00, 38 de \$61.00 a \$70.00 y 49 más de \$70.00 (figura 21).

Figura 21. Gráfica pregunta 14.
 ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una comida completa, y que la llevaran a su domicilio o trabajo?



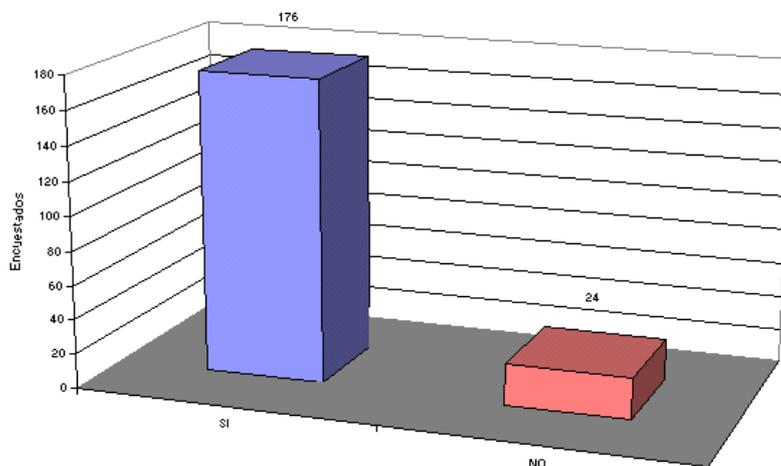
Fuente: Elaboración propia.

En la pregunta 15 se dan elecciones sobre preferencias del comensal que se incluyen en su comida; de entrada al mayor número de gente le agrada la fruta, sobre a sopa la preferencia es hacia el arroz y en cuanto al guisado a la gentes le gusta la carne de pollo en primer lugar y después la carne de res.

Acerca de la bebida que prefieren que acompañe a sus alimentos, se encuentra el agua de fruta, el pan es la mayor preferencia para complementar y luego en menor rango con tortilla, de postre el nivel más alto lo obtuvo la gelatina.

La pregunta 16 pretende indagar sobre si al encuestado le agradaría un lugar que le ofrezca un servicio para llevar toda la comida para su familia o para su trabajo, 176 personas (88%) indicaron que si y solo 24 (12%) que no (figura 22).

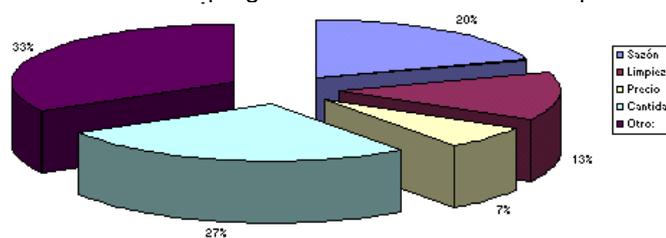
Figura 22. Gráfica de la pregunta 16.
 ¿Le gustaría un lugar que permita que lleve la comida para su familia o para su trabajo?



Fuente: Elaboración propia.

Para establecer las características de los establecimientos de servicio de alimentos, se solicita a los encuestados que indiquen su preferencia (pregunta 17), el 33% de los que respondieron les gusta la limpieza, 27% la cantidad de los alimentos (porciones), 20% el sazón, 7% el precio y el 13% respondieron otros (figura 23).

Figura 23. Gráfica de la pregunta 17. Características de preferencias.



Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla (25) se establecen las principales características de los encuestados de acuerdo a las respuestas ofrecidas:

Tabla 25. Principales características y preferencias de las personas encuestadas.

Datos generales de los encuestados			
		Frecuencia	%
Edad promedio:	entre 31 y 50 años	148	74
Sexo:	Femenino	128	64
Estado civil:	casado(a)	147	73.5
Ocupación:	Hogar	121	60.5
Integrantes en familia:	de 1 a 2	113	56.5
Preguntas sobre hábitos del desayuno			
Ítem 1. ¿Desayuna en casa?	Si	135	67.5
Ítem 2. Cuando no tiene tiempo de desayunar en casa, generalmente usted:			
a. Consume cualquier cosa:		73	36.5
c. No desayuna:		86	43
Ítem 3. Preferencia de alimentos en el desayuno:			
a. Desayuno completo		69	34.5
b. Pan, galletas, refrescos, tamales, tacos		103	51.5
Ítem 4. Gasto promedio en desayunar: \$20.00 o menos		147	98.5
Ítem 5. Alimentos que incluyen en el desayuno:			
a. Bebidas: café		91	45.5
b. Alimentos: huevos		117	58.5
c. Acompañamiento: Pan blanco		83	41.5
Preguntas sobre hábitos en la comida			
Ítem 6. ¿Frecuentemente come en casa?	Si	127	63.5
Ítem 7. Cuando no come en casa, usted come:			
a. Cualquier cosa		133	66.5
b. Come en un lugar establecido		47	23.5
Ítem 8. Preferencia de alimentos en la comida:			
b. Comida completa		45	22.5
d. Comida rápida		89	44.5
Ítem 9. Gasto promedio en comida:			
a. menos de \$50.00		97	48.5
b. De \$51.00 a \$60.00		79	39.5
Servicio			
Ítem 10. Preferencia por los lugares de comida casera		182	91
Ítem 11. Servicio de entrega		176	88
Ítem 12. Pago por el servicio de entrega:			
d. Nada		91	45.5
a. Entre \$1.00 y \$5.00.		51	25.5
Ítem 13. Disposición sobre el pago por desayuno y servicio de entrega:			
b. Entre \$30.00 y \$40.00		80	40
c. Entre \$41.00 y \$50.00		63	31.5

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 25 (continuación). Principales características y preferencias de las personas encuestadas.

Servicio		
Ítem 14. Disposición sobre el pago de comida y servicio de entrega:		
b. Entre \$30.00 y \$50.00	53	26.5
e. Más de \$70.00	49	24.5
Ítem 15. Preferencias de alimentos que les gustaría se incluyera en la comida:		
a. Entrada: fruta	161	80.5
b. Sopa: arroz	102	51
c. Guisado: pollo	106	53
d. Bebidas: agua de fruta	150	75
e. Acompañamiento: Pan	132	66
f. Postre: gelatina	116	58
Ítem 16. Preferencia por un lugar que ofrece comida para toda la familia con servicio de entrega:	176	88
Ítem 17. Características que prefiere de los alimentos fuera de casa (se podían elegir más de 2 opciones):		
a. Sazón	142	71
b. Limpieza	185	92.5
c. Precio	193	96.5
d. Cantidad	112	56
e. Otro	5	2.5

Fuente: Elaboración propia.

La empresa por medio del análisis antes descrito, apoyara algunas de sus decisiones sobre la instalación del negocio, observando que el segmento de mercado es el correcto (mujeres, edad promedio 36 años, casadas, dedicadas al hogar, pero con poder adquisitivo) los porcentajes obtenidos en los datos generales así lo demuestran; también se pueden considerar políticas para la fijación de precios, servicios adicionales e inclusive la preparación de los menús del desayuno y comida; destacando que los clientes desean un lugar que ofrezca servicio de alimentos que cumpla con tener un buen sazón, limpieza y el precio a pagar.

3.6. Análisis de la demanda

Es notable observar el aumento en el número de mujeres que trabajan fuera de casa, de hogares encabezados por ellas, que ha propiciado una ampliación de la

demanda y nuevos requerimientos de bienes y servicios que les faciliten las labores domesticas y para mejorar su presencia: guarderías, servicios domésticos, alimentos congelados ya preparados, productos precocidos, comida fresca ya elaborada, lavanderías, etcétera (García, 1995, p. 8).

En cuanto al gasto de los hogares en México se observa que el destino del porcentaje de los ingresos familiares en el ramo de alimentos, bebidas y tabacos es el más alto (tabla 26).

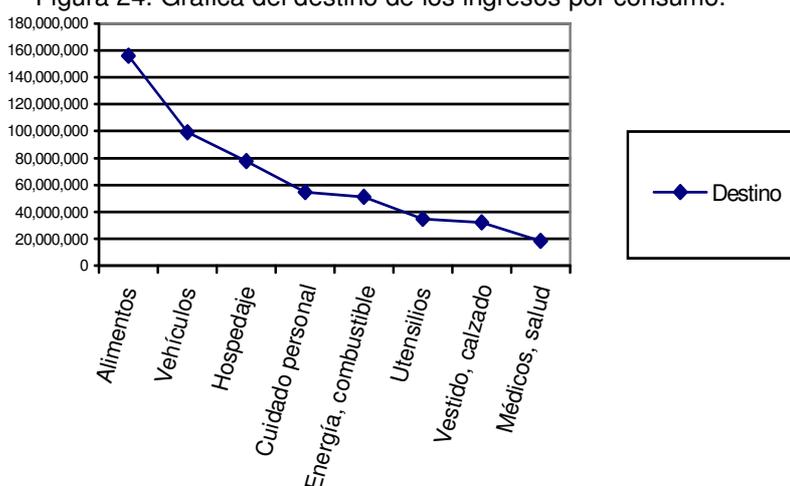
Tabla 26. Estructura del gasto de los hogares en México.

Destino de gasto	2005 Gasto (Miles de pesos)	Porcentaje del gasto
Alimentos, bebidas y tabacos	156,108,414	29.77
Vehículos y comunicaciones	99,165,742	18.91
Hospedaje y alojamiento	77,615,516	14.80
Cuidado personal, efectos personales, otros gastos	54,857,333	10.46
Vivienda, energía y combustible	51,334,371	9.79
Utensilios domésticos y blancos	34,585,683	6.59
Vestido y calzado	32,298,295	6.15
Cuidados médicos y salud	18,361,152	3.5
Gasto corriente monetario	524,326,506	100

Fuente: Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los hogares 2005, INEGI.

Se observan los diversos destinos de consumo de las familias en relación con el gasto (en miles de pesos) en la siguiente gráfica (figura 24):

Figura 24. Gráfica del destino de los ingresos por consumo.



Fuente: Elaboración propia, con datos del INEGI.

En cuanto al nivel de salarios de los hogares en México, es notable observar que aquellos con ingresos de más de 8.01 salarios mínimos generales, son los que gastan en alimentos, bebidas y tabacos, casi un 47% de sus ingresos, siguiéndole los que ganan entre 3 y 5 SMG (9.78 % y 9.35% respectivamente) , esto muestra que de las clases D+ a la A/B (de acuerdo a la clasificación de los niveles socioeconómicos, IEDF, 2003) son los que más gastan en estos rubros (tabla 27).

Tabla 27. Hogares por el rubro del gasto total trimestral en alimentos y bebidas consumidas dentro y fuera del hogar y tabaco según múltiplos de los salarios mínimos generales, 2005

Múltiplos de los salarios mínimos generales	Miles de pesos	Porcentaje
0.00 a 1.00	1,200,882	0.76
1.01 a 1.50	2,205,271	1.41
1.51 a 2.00	4,019,677	2.57
2.01 a 3.00	12,230,712	7.83
3.01 a 4.00	15,267,509	9.78
4.01 a 5.00	14,604,792	9.35
5.01 a 6.00	12,326,577	7.89
6.01 a 7.00	12,079,188	7.73
7.01 a 8.00	9,859,380	6.31
8.01 y más	72,314,426	46.32
Total	156,108,414	100

Fuente: Elaborado con base en datos de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de Hogares, 2005, INEGI

En la tabla que se muestran en la siguiente página se encuentran las principales características de los 5 sectores del mercado meta que se cubren dentro de la zona de estudio en la Delegación Azcapotzalco, observando las cinco unidades territoriales, colonias y el total de la población de las mismas:

**Tabla 28. Características del mercado de las zonas de estudio
Delegación: Azcapotzalco**

No. de unidad territorial	02-031-1	02-061-1	02-085-1	02-086-1	02-084-1	Total
Unidad territorial	Nueva España	Santa Bárbara	UH Xochinahuac	UH Cruz Roja Tepatongo	UH San Pablo Xalpa	
Colonias	Nueva el Rosario, Nueva España, San Martín Xochinahuac	Santa Bárbara	U.H. Xochinahuac, U.H. El Rosario	U.H. Cruz Roja Tepatongo, San Martín Xochinahuac	San Martín Xochinahuac, U.H. San Pablo Xalpa, U.H. Ecología Novedades Impacto	
Población						
Manzanas	7	13	97	17	61	110
Población total	2230	6201	12,231	1377	6288	19313
Población masculina	1063	3008	5,926	653	3096	9378
Población femenina	1167	3193	6,286	724	3171	9880
Población femenina de 15 a 49 años	633	1823	3,876	420	1958	5805
Empleo						
Población económicamente activa	869	2563	5,062	590	2455	7845
Población ocupada (P.O.)	847	2488	4,990	586	2437	7702
P.O. que recibe más de 5 salarios mínimos mensuales de ingreso por trabajo	68	207	899	65	254	737
P.O. que recibe más de 5 y hasta 10 salarios mínimos mensuales de ingreso por trabajo	53	164	694	59	200	592
P.O. que recibe más de 10 salarios mínimos mensuales de ingreso por trabajo	15	43	205	6	54	145
Estado civil y Fecundidad						
Población de 12 años y más casadas	611	2021	4,344	354	2230	6321
Promedio de hijos nacidos vivos de mujeres de 12 años y más	2.3	2.3	1.8	2.2	1.8	2.1
Hogares						
Total de hogares	501	1498	3,033	334	1435	4543
Hogares con jefatura masculina	393	1175	2,358	238	1222	3666
Hogares con jefatura femenina	108	323	675	96	213	877
Población en hogares	2086	6141	12,196	1349	6071	18808
Población en hogares con jefatura masculina	1679	4910	9,845	1001	5323	15592
Población en hogares con jefatura femenina	407	1231	2,351	348	748	3216

Fuente: Gobierno del Distrito Federal. Programa Integrado territorial para el Desarrollo Social 2001-2004

3.7. Análisis de la Oferta

3.7.1. Competencia regional

Considerando como una fuente de información, en la sección amarilla de la Ciudad de México existen aproximadamente 400 oferentes de comida para llevar y con entrega a domicilio en el mercado, incluidos todo tipo de producto, dentro del territorio del Distrito Federal. Dicho dato sirve para darse cuenta que no muchos negocios tienen este servicio a disposición de los consumidores y por tanto es una ventaja adicional para la empresa.

La industria de la comida casera y de entrega a domicilio dentro del mercado del D.F. cuenta con un sin fin de competidores, muy heterogéneos y distantes, hablando de productos sustitutos, complementario, homogéneos, u otros (tabla 29), algunas empresas son:

Tabla 29. Competencia para la empresa .

Clasificación	Ejemplos más notables
Hamburguesas	McDonald's, Burger King
Pizzas	Domino's, Madonnas pizza, Pizza Hut, Tomy Pizza, Telepizza
Pollos	Pollos Rio, Kentucky Freíd Chicken
Box Lunchs (grupos)	Distribuidora de box Lunchs
Comida china	Chen Chui Yang Guang
Quesadillas	Quesadillas Gigantes Aquí
Tacos	Tacos Beatriz, Tacos de canasta la abuela
Comida para llevar y a domicilio	Empresas micro y pequeñas

Fuente: Elaboración propia.

Principales productores a nivel nacional para el giro de restaurantes y franquicias en Azcapotzalco que destacan por su tamaño y estructura (tabla 30):

Tabla 30 . Productores nacionales en la Delegación Azcapotzalco

OPERADORA KFC S.A. DE C.V.	Franquicia, varios locales
BURGER KING MEXICANA, S.A. DE C.V.	Franquicia, varios locales
OPERADORA ALIMENTICIA JMRC, S.A. DE C.V.	1 local
SAMBORNS HERMANOS, S.A.	2 locales
VIPS	2 locales
TOKS	1 local
BISQUETS OBREGON	1 local
SUBWAY	1 local

Fuente: Elaboración propia.

También como competencia se consideran los establecimientos que permiten que al consumidor pueda llevarse sus alimentos, dentro de la Delegación Azcapotzalco el Sistema de Información Empresarial (SIEM) clasifica los establecimiento que elaboran alimentos en 21 tipos, y dentro de ellos en su mayoría tienen este servicio para llevar, observando que dentro de está clasificación se encuentra sobre todo las cocinas económicas (tabla 31).

Tabla 31. Número y porcentaje de establecimientos en la Delegación Azcapotzalco que preparan alimentos con servicio para llevar

Giro	No. de establecimientos (SIEM)	Negocios de comida para llevar	%
Antojería	9	*	5.42
Banquetes	1		0.60
Café	1		0.60
Cafeteria	22		13.25
Cocina económica	31	*	18.67
Comedor industrial	2		1.20
Comida rápida	2	*	1.20
Comida Económica	2	*	1.20
Fast Food	1		0.60
Fonda	5		3.01
Fuente de sodas	3		1.81
Hamburgueseria	1	*	0.60
Loncheria	12		7.23
Marisqueria	2		1.20
Pizzeria	4	*	2.41
Restaurante	29	*	17.47
Restaurante bar	12		7.23
Restaurante de c	1	*	0.60
Rosticeria	10	*	6.02
Taqueria	12	*	7.23
Tortería	4	*	2.41

Fuente: Elaborado con datos del Programa Integrado territorial para el desarrollo social 2001-2003, Gobierno del D.F.

Cabe destacar que dentro de la zona definida no se encuentra registrado de manera formal por la SIEM (2008) ningún negocio de alimentos. Utilizando como herramienta de investigación la observación directa, aproximadamente se localizaron 5 negocios de comida corrida, 7 de antojitos mexicanos, 1 de mariscos y aproximadamente 30 de antojitos y comida diversa, con puestos semi fijos o informales; predominando este tipo de negocios en la zona.

En la siguiente tabla se observa la cantidad de ingresos en miles de pesos que obtuvieron en la prestación de sus servicios los restaurantes de comida que ofrecieron el servicio para llevar durante el año 2003 en México de acuerdo a los datos del INEGI, esto permite además de observar la clase de actividades que se llevan a cabo en dicho sector y el tipo de servicio, analizar la clase de negocio que tienen el mayor nivel de ingresos por ventas y por lo tanto en cuál la más rentable para invertir; se puede observar que después de los pollos rostizados y similares se encuentra la comida regional extranjera (china, japonesa, americana entre otras) y en tercer lugar se encuentra la comida regional nacional (tabla 32).

Tabla 32. Ingreso por prestación de servicios según la clase y tipo de servicio. Restaurantes de Comida para llevar, 2003.

Clase de actividad y tipo de servicio	Ingresos (Miles de pesos)	Porcentaje	
Restaurantes de comida para llevar	961,781		
Comida para llevar	849,675	88.34	
Comida regional-Nacional	113,741		11.82
Comida regional-Extranjera	253,854		26.39
Pollos rostizados y similares	330,763		34.39
Carnitas y chicharrón	12,937		1.34
Barbacoa y similares	9,028		0.93
Comida casera (supercocina y cocina económica)	15,854		1.64
Guisados y comida por peso (kilogramos)	30		.003
Postres y repostería	34,152		3.55
Otra	79,316		8.24
Restaurantes de Antojitos Mexicanos	49,757	5.17	
Tacos	16,011		1.66
Tortas	4,789		0.49
Antojitos Mexicanos	28,957		3.01
Servicios de bebidas	61,556	6.40	
Bebidas no alcohólicas	55,313		5.75
Bebidas alcohólicas	6,243		0.64
Otros servicios	793	0.08	
Otros	793		0.08

Fuente: Elaborado con base en datos del Censo Económico 2004, INEGI.

Los establecimientos en México que ofrecen alimentos con servicios para llevar se incrementaron en más del 30% del año 1998 al 2003, en cuanto al personal que se ocupa el incremento es aproximadamente un 55% de incremento dentro de

los mismos años; mostrando la importancia del sector para la economía en el país (tabla 33).

Tabla 33. Características principales de los establecimientos de preparación de alimentos y bebidas según clase: restaurantes de comida para llevar

Clase/ año	Servicios de comida económica y establecimientos que preparan comida para llevar 1998	Restaurantes de comida para llevar 2003	Incremento
Número de establecimientos	58,727	77,082	18,355
Personal ocupado	119,448	185,441	65,993

Fuente: Elaborado con base en datos del Censo Económico 2004, INEGI y del Censo Económico 1998, INEGI

Los ingresos por la prestación de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas se puede observar que se ha mantenido constante, se observa que tiene una disminución en ciertos períodos del año, que podrían ser por ciertos hábitos y compromisos de los consumidores, en el mes de septiembre se generan los gastos por el regreso a clases de los alumnos y las familias reparten de diversa forma su ingreso (tabla 34).

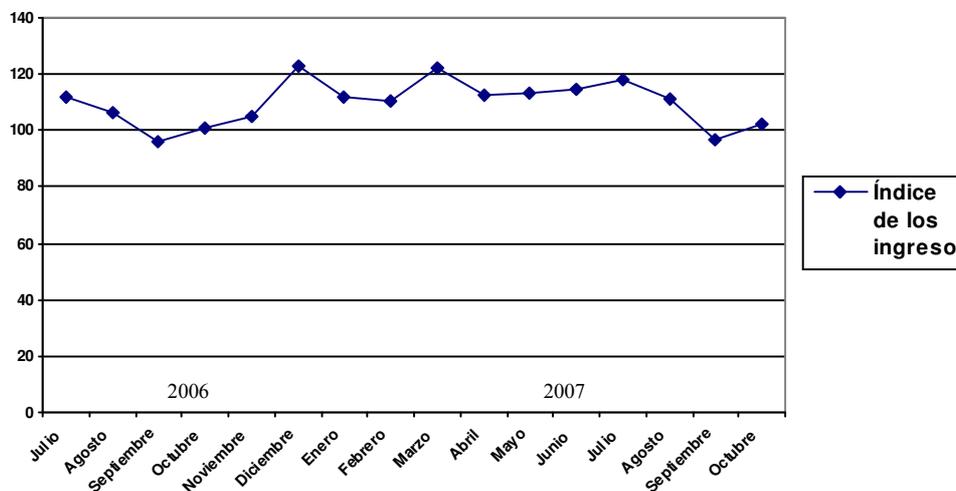
Tabla 34. Ingresos por la prestación de servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas.
(Índices base 2005 = 100)

Año	Mes	Índice de los ingresos
2006	Julio	111.7
	Agosto	106.2
	Septiembre	96.0
	Octubre	100.9
	Noviembre	105.2
	Diciembre	122.9
2007	Enero	111.6
	Febrero	110.4
	Marzo	122.3
	Abril	112.7
	Mayo	113.5
	Junio	114.9
	Julio	118.2
	Agosto	111.1
	Septiembre	97.0
	Octubre	102.5

Fuente: Elaborado con base en datos de la Encuesta Mensual de Servicios (EMS), Diciembre 2007, INEGI

La gráfica (figura 25) siguiente muestra con detalle las variaciones de los ingresos por la prestación de servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas, se nota claramente que en los períodos vacacionales de diciembre del 2006 y mediados del marzo del 2007 fue cuando se incremento.

Figura 25. Gráfica de ingresos por la prestación de servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas.



Fuente: Elaborado con base en datos de la Encuesta Mensual de Servicios (EMS) , Diciembre 2007, INEGI XI Censo de Servicios, INEGI

3.8. Análisis de Precios

Lesur (2006) establece que un camino para fijar los precios es con los costos de la materia prima. Es indispensable, para calcular costos y precios, determinar un menú inicial, en el que se listen todos los platillos que se incluirán.

Además de los platillos es necesario tener las recetas de cada uno, con la cantidad de ingredientes que llevan, y que éstas cantidades no vayan a cambiar sustancialmente cuando el restaurante opere.

Se puede realizar el diseño de una hoja de costo (figura 26) por platillo y de ser posible conseguir un software o archivo que permita llevar dicho registro.

Figura 26. Hoja de costo del menú.

HOJAS DE COSTO				
Como en Casa				Clave plato .. 1
Departamento: cocina				Fecha: 30.05.06
Nombre del plato: Hot Cakes				Revisión : 0
Costo por raciones				
Productos utilizados	Gramos C.C. Unidades	Precio de compra	Unidad de compra	Costo Importe Pesos
Huevo	1 pz	\$10.00	Kg. (10 pz)	\$1.00
Harina	200 grs.	\$7.00	Kg.	\$1.40
Mantequilla	10 grs.	\$15.00	Kg.	\$1.50
Leche	250 ml.	\$10.00	Lt	\$2.50
Costo total de los alimentos				\$6.40
Costo de los alimentos por ración				\$6.40
Beneficio Bruto % 50%				
Precio de venta de la ración				\$12,80
Margen bruto \$				Costo cocinarlo 30%
Vo Bo DIRECCIÓN			Firmado: Cheff cocina	

Fuente: Elaboración propia

O realizar una lista de costo (tabla 35) por todo el menú (Lesur, 2006):

Tabla 35. Lista de costo por menú.

Receta para paquete familiar 3 porciones
(sopa aguada, arroz, guisado, frijoles, tortillas, agua)

Ingredientes	Unidad	Cantidad	Precio por unidad	Costo por porción	Costo por 3 porciones
Sopa de fideo					
Sopa de pasta	Kilogramos	0.04	\$ 10.00	\$ 0.40	\$ 1.20
Jitomate	Kilogramos	0.07	\$ 6.00	\$ 0.42	\$ 1.26
Sal	Kilogramos	0.01	\$ 4.00	\$ 0.04	\$ 0.12
Cebolla	Kilogramos	0.02	\$ 3.00	\$ 0.06	\$ 0.18
Ajo	Pieza	0.1	\$ 2.00	\$ 0.20	\$ 0.60
Consome	Pieza	0.1	\$ 1.00	\$ 0.10	\$ 0.30
Aceite	litro	0.01	\$ 30.00	\$ 0.30	\$ 0.90
Agua	litro	0.04	\$ 2.00	\$ 0.08	\$ 0.24
Arroz blanco					
Arroz	Kilogramos	0.08	\$ 13.00	\$ 1.04	\$ 3.12
Cebolla	Kilogramos	0.1	\$ 3.00	\$ 0.30	\$ 0.90
Ajo	Pieza	0.02	\$ 2.00	\$ 0.04	\$ 0.12
Sal	Kilogramos	0.01	\$ 4.00	\$ 0.04	\$ 0.12
Aceite	litro	0.002	\$ 30.00	\$ 0.06	\$ 0.18
Bisteces empanizados					
Bistec	Kilogramos	0.08	\$ 60.00	\$ 4.80	\$ 14.40
Sal	Kilogramos	0.01	\$ 4.00	\$ 0.04	\$ 0.12
Huevo	Kilogramos	0.03	\$ 15.00	\$ 0.45	\$ 1.35
Pan molido	Kilogramos	0.01	\$ 5.00	\$ 0.05	\$ 0.15
Aceite	litro	0.02	\$ 30.00	\$ 0.60	\$ 1.80
Frijoles negros					
Frijol	kilogramos	0.02	\$ 10.90	\$ 0.22	\$ 0.65
Agua	litro	0.1	\$ 2.00	\$ 0.20	\$ 0.60
Sal	Kilogramos	0.01	\$ 4.00	\$ 0.04	\$ 0.12
Aceite	litro	0.01	\$ 30.00	\$ 0.30	\$ 0.90
Epazote	pieza	0.01	\$ 4.00	\$ 0.04	\$ 0.12
Tortillas	Kilogramos	0.05	\$ 8.00	\$ 0.40	\$ 1.20
Agua de limón					
Agua	litro	0.25	\$ 2.00	\$ 0.50	\$ 1.50
Azúcar	Kilogramos	0.05	\$ 7.00	\$ 0.35	\$ 1.05
Limón	Kilogramos	0.03	\$ 4.00	\$ 0.12	\$ 0.36
Total				\$ 11.19	\$ 33.56

Fuente: Elaboración propia.

La manera más usual de calcular el precio a partir del costo de la materia prima es que el precio de la materia prima sea entre 20% y 33% del precio final del plato. En un restaurante el factor de costo de la materia prima varía entre 20% y 33% del precio final. El procedimiento por lo tanto una vez se tengan los costos de los ingredientes multiplicarlo por 5, para tener el precio: si la materia prima es de 20%; multiplicado por 4 para tener el precio con la materia prima a 25% y por 3, si se prefiere que la materia prima sea 33% del precio final (tabla 35).

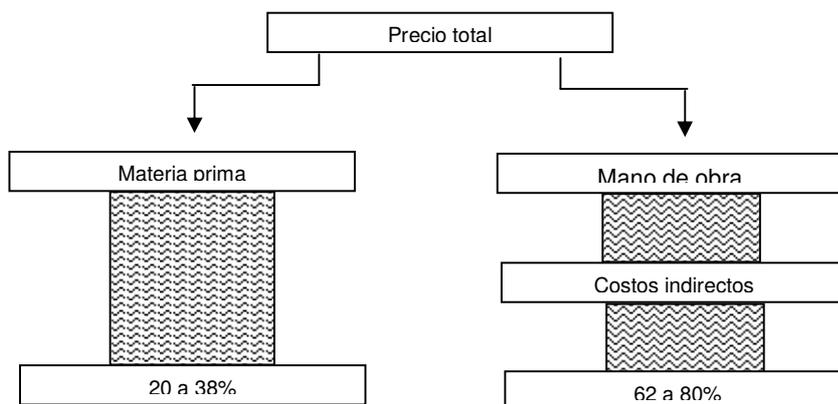
Tabla 36. Cálculo del precio a partir del costo de la materia prima.

De acuerdo con la receta para paquete familiar de 3 porciones			
	38%	\$ 33.56 x	2.63 = \$ 88.27
\$ 88.27	con un factor de 38%		
	33%	\$ 33.56 x	3 = \$100.69
\$ 100.69	con un factor de 33%		
	25%	\$ 33.56 x	4 = \$134.26
\$ 134.26	con un factor de 25%		

Fuente: Elaboración propia

En estos casos, los costos de la mano de obra y los costos indirectos (renta, agua, servicio, administración, utilidad) van incluidos en el porcentaje restante (Lesur,2006), como se muestra a continuación (tabla 27).

Figura 27. Porcentaje del precio de acuerdo al factor del costo.



Fuente: Lesur, 2006

El precio de venta sugerido por un paquete familiar (3 porciones) es de \$100.00 considerando que los costos de materia prima sean del 33%. En cuanto a la comida individual se sugiere de acuerdo a esta fórmula un precio de \$50.00 por ser el del mercado general, aunque de acuerdo a la regla anterior el precio debería ser de \$33.57 ($\11.19×3), pero se deben considerar también los costos de transportación del producto. El número de productos estimados a vender por día serán de 82 desayunos y 82 comidas (individuales y familiares) número definido por los costos que se desean cubrir, los cuales se detallan en el estudio de mercado,

3.9. Promoción de los productos

Promocionar es un acto de información, persuasión y comunicación, que para este estudio considerara aspectos, como: la publicidad, la promoción de ventas, las marcas, e indirectamente las etiquetas y el empaque. A partir de un adecuado programa de promoción, se darán a conocer los productos y el servicio del restaurante e incrementaran el consumo de los mismos. Este se llevará a cabo a través de anuncios en periódicos, revistas locales, volantes, la publicidad en el local, la sección amarilla, tarjetas, volantes e internet.

Las conclusiones del estudio de mercado deben justificar algunos de los puntos a desarrollar en los estudios técnico, organizacional y financiero del proyecto. Las variables obtenidas condicionan al proyecto, algunos ejemplos pueden ser: el precio que los consumidores están dispuestos a pagar, ingresos, grado de necesidad o servicios ofrecidos, se requiere probar que existe un número suficiente de personas que, dadas ciertas condiciones están dispuestos a comprar el producto.

CAPÍTULO 4

ESTUDIO TÉCNICO

Este capítulo contiene los datos referentes al estudio técnico, el cual se desarrolla para llegar a la determinación de la producción óptima para el negocio, mejorar los recursos que posee y dispone para obtener el servicio deseado. Se incluye:

- Determinación del tamaño de empresa
- Propuesta para su localización final
- Ingeniería del proyecto relacionada con la forma de operación y función,
- Aspectos legales para su instalación

Con lo anterior se busca presentar el diseño propuesto para este proyecto.

4. 1. Determinación del tamaño de la planta

Considerando los ingresos mínimos previstos (\$90,000.00) para que una empresa de este sobreviva en el mercado, se debe tomar en cuenta el precio de la línea de productos que se maneja, junto con otras características como los ingresos esperados, la determinación de los salarios que se van a pagar a los trabajadores, los gastos que se pretenden realizar tanto de manera fija como variable, determinación de la producción inicial, costo y materia prima a utilizar, los ingresos y la producción mínima requerida, se lleva a cabo un análisis para observar cuál es la capacidad que se requiere en la empresas para sacar adelante el nivel de producción mínimo esperado.

El tamaño de la planta se determina calculando su capacidad instalada que debe expresarse en unidades de producción por año, de la siguiente forma:

Tabla 37. Determinación de las unidades a producir (parte 1).

Determinación del tamaño de la planta (unidades a producir)

Como en Casa



Tomando en cuenta los ingresos mínimos previstos para que la empresa sobreviva en el mercado:

Microempresa prestadora de servicios: Restaurante

Cada comida se venderá a un precio de:

Entrega a domicilio				Para comer en el local	
Desayuno		Comida		Individual	
Individual	Familiar	Individual	Familiar	Desayuno	Comida
\$ 50.00	\$ 100.00	\$ 50.00	\$ 100.00	\$ 35.00	\$ 35.00

Pasos a seguir:

1) Determinación de los ingresos esperados por el dueño o los socios:

No. de socios:	5
Sueldo mensual deseado:	\$ 5,000.00
Ingreso mensual que la empresa debe proporcionar por concepto de ingresos del :	\$ 25,000.00
Ingreso diario que la empresa debe proporcionar por concepto de ingresos de los socios:	\$ 833.33

2) Determinación de los salarios que deben pagarse:

No. de trabajadores:	5
Salario mensual:	\$ 5,000.00
Salario mensual promedio que la empresa debe proporcionar:	\$ 25,000.00
Prestaciones (45%) y 2% de nómina	\$ 11,250.00
Salario diario que la empresa debe proporcionar:	\$ 1,208.33

3) Determinación de los gastos en:

	Mensual:	Diario	
Energía eléctrica	\$ 200.00	\$ 8.33	
Agua	\$ 200.00	\$ 8.33	
Teléfono	\$ 300.00	\$ 12.50	
Internet	\$ 150.00	\$ 6.25	
Publicidad	\$ 200.00	\$ 8.33	
Gas	\$ 500.00	\$ 20.83	
Total	\$ 1,550.00	\$ 64.58	\$ 129.17

4) Determinación de gasto de local (suponiendo que paga renta)

Mensual:	500	Diario:	16.666667	\$ 16.67
----------	-----	---------	-----------	----------

5) Determinación de la producción preliminar:

Suma de gastos mínimos por día = Ingresos mínimos por día: \$ 2,187.50

Dado que ingreso = p * q se deduce que q (cantidad mínima a producir) = ingreso/precio =

Entrega a domicilio				Para comer en el local	
Desayuno		Comida		Individual	
Individual	Familiar	Individual	Familiar	Desayuno	Comida
7	4	7	4	10	10

6) Determinación del monto de materias primas e insumos básicos para obtener la producción preliminar:

Desayuno					
	Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Total	
Huevo	7	Kg.	\$17.00 Kg.	\$119.00	
Jitomate	10	Kg.	\$5.00 Kg.	\$50.00	
Sal	1	Gr.	\$0.50 Gr.	\$0.50	
Aceite	1	l.	\$6.00 l.	\$6.00	
Pan	118	pz.	\$1.50 Kg.	\$177.00	
Melón	5	Kg.	\$6.00 Kg.	\$30.00	
Frijol	3	Kg.	\$8.00 Kg.	\$24.00	
Platano	5	Kg.	\$6.00 Kg.	\$30.00	
Agua	15	lt	\$4.00 L.	\$60.00	
Azúcar	5	Kg.	\$7.00 Kg.	\$35.00	
Guayaba	12	Kg.	\$3.00 Kg.	\$36.00	
Tortillas	10	Kg.	\$8.50 Kg.	\$85.00	
Gelatina	2	Kg.	\$8.00 Kg.	\$16.00	
Pollo	2	Kg.	\$35.00 Kg.	\$70.00	
Envases	128	paquete	\$2.00 paquete	\$256.00	
Embalaje	128	bolsa o caja	\$2.50 bolsa o caja	\$320.00	\$1,314.50

Tabla 37 (Parte 2) Determinación de las unidades a producir.

Comida					
	Cantidad	Unidad	Costo Unitario		Total
Bisteces	14	Kg.	\$60.00	Kg.	\$840.00
Jitomate	20	Kg.	\$5.00	Kg.	\$100.00
Sal	2	Gr.	\$0.50	Gr.	\$1.00
Aceite	2	MI.	\$6.00	MI.	\$12.00
Papas	10	Kg.	\$5.00	Kg.	\$50.00
Arroz	3	Kg.	\$14.00	Kg.	\$42.00
Frijol	3	Kg.	\$8.00	Kg.	\$24.00
Ajos	15	pz	\$1.00	Gr.	\$15.00
Agua	15	lt	\$4.00	L.	\$60.00
Azúcar	5	Kg.	\$7.00	Kg.	\$35.00
Guayaba	12	Kg.	\$3.00	Kg.	\$36.00
Tortillas	10	Kg.	\$8.50	Kg.	\$85.00
Gelatina	2	Kg.	\$8.00	Kg.	\$16.00
Pollo	2	Kg.	\$35.00	Kg.	\$70.00
Envases	128	paquete	\$2.00	paquete	\$256.00
Embalaje	128	bolsa o caja	\$2.50	bolsa o caja	\$320.00
					\$1,962.00

Monto por traslado:	(gasolina)			
	29 litro	8.2 litro		237.8
	Total por producción preliminar			\$3,514.30

7) Determinación del monto de ingresos totales mínimos requeridos:

	Mensual	Diario	
Suma de gastos administrativos:	\$12,332.35	\$513.85	
Suma de costos de producción:	\$28,280.00	\$1,178.33	\$1,692.18
Total de erogaciones:			\$ 7,393.98
Suma de 15% de utilidad esperada			\$ 1,478.80

8) Determinación de la producción mínima requerida:

Suma de erogaciones mínimas por día = Ingresos mínimos por día: \$ 8,872.78

Dado que ingreso = p * q se deduce que q (cantidad mínima a producir) = Ingreso / precio =

Entrega a domicilio				Para comer en el local	
Desayuno		Comida		Individual	
Individual	Familiar	Individual	Familiar	Desayuno	Comida
30	15	30	15	42	42
\$ 1,478.80	\$ 1,478.80	\$ 1,478.80	\$ 1,478.80	\$ 1,478.80	\$ 1,478.80

En conclusión, la cantidad de producto mínimo requerido es:

Entrega a domicilio				Para comer en el local	
Desayuno		Comida		Individual	
Individual	Familiar	Individual	Familiar	Desayuno	Comida
30	15	30	15	42	42

Después del análisis se acepta como tamaño de la planta final:

Tamaño seleccionado	Entrega a domicilio				Para comer en el local	
	Desayuno		Comida		Individual	
	Individual	Familiar	Individual	Familiar	Desayuno	Comida
Por día:	30	15	30	15	42	42
Por mes:	710	355	710	355	1014	1014
Por año:	8518	4259	8518	4259	12168	12168

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior se puede observar el precio y la cantidad de los 6 productos, que se deben vender para recuperar los costos y gastos de producción del restaurante.

4.1.1. Disponibilidad de materia prima

El determinar las fuentes de suministro de materias primas es importante para el negocio, en forma independiente del tamaño. Obedeciendo a cuatro imperativos:

- Qué el comensal no espere.
- Elaborar los alimentos de forma regular, aunque la demanda cambie.
- Lograr la mejor calidad y frescura posible.
- Comprar la materia prima y materiales al precio más bajo.

Para dicho efecto se enlistan los principales proveedores de diversas materias primas en la tabla siguiente, dónde se establecen los 3 principales proveedores, en la columna número tres se coloca la prioridad con la que se pueden realizar las compras al no poder surtir uno de ellos (tabla 38).

Tabla 38. Disponibilidad de materia prima

Materia prima	Empresa y lugar donde se distribuye	Prioridad
Verduras	Mercado de frutas y verduras Ferrería	1
	Mercado de la Merced	2
	Central de Abastos Iztapalapa	3
Carne	Macro abastecedora de carnes Ferrería	1
	Central de Abastos Iztapalapa	2
	Distribuidora Super Corcarsa Aluminio 385	3
Pollo	Macro abastecedora de carnes Ferrería	1
	Central de Abastos Iztapalapa	2
	Bachoco S.A. De C.V. Gustavo Baz 6	3
Frutas	Mercado de frutas y verduras Ferrería	1
	Mercado de la Merced	2
	Central de Abastos Iztapalapa	3
Desechables, Artículos	Serviempaqués Marba, S.A. Poniente 122 # 485	1
	Mercado de la Merced	2
	Central de Abastos Iztapalapa	3
Materia prima	Mercado de la Merced	1
	Central de Abastos Iztapalapa	2
	Mercado de frutas y verduras Ferrería	3
Gas	Unigas	1
Bolsas	Winsnes de México	1
	Grupo La Bolsita, S.A. de C.V.	2
	Acabados y Empaques Mexicanos, S.A. de C.V.	3

Fuente: Elaboración propia.

4.1.2. Descripción del servicio y los productos

Morfin (2007) establece la definición de servicio como lo que el consumidor quiere o desea recibir cubriendo sus necesidades y expectativas. La empresa con giro de restaurante cumplirá con otorgar un servicio de alimentación en la zona norte de Azcapotzalco en el D.F., a un segmento específico de la población por medio de menús previamente establecidos, preparados con la más alta calidad, cubriendo así la necesidad de alimentos de los clientes.

El servicio consiste en paquetes de comidas completas elaborados diariamente, previamente establecidos, de alta calidad, precio medio-alto, con entrega a domicilio de la zona, considerando a las amas de casa como un segmento de posibles clientes potenciales. El cliente puede seleccionar entre diversos platillos por medio de un menú escrito en carteles de papel colocados en puntos estratégicos cerca de su domicilio o centro de trabajo, posteriormente realizará una llamada telefónica para que se le pueda entregar su paquete en el lugar y hora que el indique; este servicio se dará a conocer también en un proyecto futuro por una página Web que muestre los menús y costos, medio por el cuál puede realizar también su pedido, el lugar y la hora en el que desee se envíe su alimento. El servicio se ofrece a través de Internet puede ser un medio eficiente para llegar al consumidor de forma rápida, brindando información acerca de los productos que se ofrecen.

Los menús pueden ser elegidos por los consumidores de la siguiente forma, al realizar su pedido por teléfono, el vendedor recibirá el pedido, le solicita su nombre, dirección y teléfono al cliente, indicará posteriormente las opciones del

menú del día y marcará en una hoja de pedido su preferencia, similar a las ordenes siguientes que se muestran en las tablas:

Tabla 39. Desayuno tipo 1 (Orden de pedido).

Cualquiera de las siguiente bebidas:						
Leche	Sola		Con chocolate		Light	
Café	Negro		Con leche	x	Con crema	
Té	Manzanilla, limón, jamaica, etc.					
Jugo	Naranja, mandarina, toronja, guayaba, etc. Depende de la temporada					
Cualquiera de los siguientes alimentos						
Huevos	Revueltos		Estrellados	x	Rancheros	Con frijoles
Hot cakes	Cajeta		Mermelada con miel		Leche condensada	
Chilaquiles	Verdes		Rojos		Con frijoles	
Sincronizada	Queso		Jamón		Jamón con queso	
Molletes	Solo		Con queso			
Para acompañar con:						
Pan	Solo	x	Con mantequilla			
Tortillas						
Fruta	Melón, plátano, papaya, manzana, etc. Depende de la temporada					x

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 40. Desayuno tipo 2 (Orden de pedido).

Cualquiera de las siguiente bebidas:						
Leche	Sola		Con chocolate		Light	
Café	Negro	x	Con leche		Con crema	
Té	Manzanilla, limón, jamaica, etc.					
Jugo	Naranja, mandarina, toronja, etc. Depende de la temporada					
Cualquiera de los siguientes alimentos						
Huevos	Revueltos con jamón		Estrellados con longaniza	x	Rancheros con longaniza	Con frijoles
Hot cakes	Cajeta		Mermelada o miel		Leche condensada	Con jamón
Chilaquiles con pollo	Verdes		Rojos		Con frijoles	
Sincronizada	Queso		Jamón		Jamón con queso	
Sopes	Solo		Con longaniza		Con bistec	
Para acompañar con:						
Pan	Solo		Con mantequilla			
Tortillas		x				
Fruta	Sola		Con yogurt		Con cereales	
	Melón, plátano, papaya, manzana, etc. Depende de la temporada					

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 41. Comida individual (Orden de pedido).

Cualquiera de las siguiente bebidas:			
Agua (saborizada)	Uva, sandía, naranja, guayaba, fresa, etc.		
Agua lighth (saborizada)	Limón, naranja, toronja, etc.		
Agua natural	Limón, Naranja, sandía, guayaba, etc. Depende de la temporada		
Cualquiera de los siguientes alimentos			
Sopa aguada	Fideos, estrella, coditos, etc.		
Arroz	Blanco	Rojo	
Caldo	Pollo	Res	
Plato fuerte	Depende del guisado del día se darán 3 opciones a elegir, ejemplo: Bistec con papas Costilla de puerco en chile verde Pollo con mole		
Frijoles	De la olla	Fritos	
Para acompañar con:			
Pan	Solo	Con mantequilla	
Tortillas			
Fruta	Sola	Con yogurt	Con cereales
	Melón, plátano, papaya, manzana, etc. Depende de la temporada		
Postre	Depende del día, se darán 3 opciones a elegir, ejemplo: Gelatinas Galletas Plátanos con crema		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 42. Comida para la familia (3 porciones).

Sopa aguada o consomé	Guisado
Arroz	Frijoles
Agua	Pan o tortillas

Fuente: Elaboración propia.

Estas porciones se eligen por el comensal de acuerdo a una orden similar a la comida individual.

Tabla 43. Alimentos adicionales.

Pasteles	Helados
Licuadaos	Cócteles de fruta o verduras

Fuente: Elaboración propia.

Al concluir su orden el cliente, se indica el costo total y el tiempo aproximado en que llega su orden, el vendedor realiza una llamada para confirmar el domicilio y la venta concluyendo por el momento el proceso.

a) Características del producto.

Mifli (2002) menciona que los menús son más que una herramienta de comunicación y ventas ya que también pueden ser estudiados para incrementarla

utilidades de un restaurante. Una vez elaborado se debe revisar periódicamente para asegurarse que se logren los resultados deseados.

Lundberg y Walter(1993) menciona que algunos de los puntos que se deben tomar en cuenta a la hora de planear un menú son: necesidades y deseos de los clientes, conocimientos de las personas encargadas de cocina, distribución del equipo, consistencia y disponibilidad de los ingresos del menú, precios y estrategias de precios, valor nutricional, teoría de contribución, exactitud en el menú, tipo de menú, análisis del menú, diseño y distribución del menú, recetas estandarizadas y porcentajes de costo de producción e los pasillos.

El menú está compuesto de carne, pan, papas, lácteos y vegetales, que pertenecen a los principales grupos de alimentos que necesita nuestro cuerpo:

- Carnes, pescados, aves y huevos (ricos en proteínas, grasas, vitaminas A, B y D y buena fuente de minerales con hierro, potasio y fósforo.
- Grasas y aceites (aportan grasas y vitaminas A, D y E. Ejemplo: salsas y aderezos)
- Cereales, leguminosas y tubérculos (contienen proteínas y fibra con vitaminas A, D y E. Ejemplo: panes y papas.
- Hortalizas y verduras (de vital importancia en la dieta, aportan vitaminas C y A, carbohidratos, fibra y sales minerales) Ejemplo: ensaladas.
- Leche y derivados (ricos en vitaminas A, B y D, calcio y proteínas.
- Frutas (proporcionan vitamina C, carbohidratos, fibra y sales minerales. Ejemplo: jugo de naranja.

Está mezcla de alimentos balanceados permite que el consumo de los productos cumpla con ser sanos para los consumidores finales y que se ofrezca una alta calidad en cuanto a su valor nutricional.

Los paquetes quedan integrados para su entrega y posterior consumo como se muestra en las siguientes fotografías (figuras 28 y 29):

Figuras 28 y 29. Presentación del paquete.



Fuente: Elaboración propia.

Los alimentos que se expendan en el restaurante deben ser:

- Elaborados con insumos frescos y de buena calidad.
- Los insumos se deben tratar en forma higiénica, lavados y desinfectados en los casos que así se requiera.
- El sabor de los alimentos debe ser agradable y uniforme.
- La presentación debe ser adecuada y uniforme
- Las cantidades deben ser adecuadas al precio del producto.

b) Relación y características principales de los insumos involucrados en la prestación del servicio:

- Carne: Fresca. Se debe tener cuidado con el almacenamiento, ya que es un producto muy delicado y es peligroso si se consume en mal estado.

- Queso: Fresco y estar empacado al alto vacío. Su almacenaje debe de ser a 4° centígrados.
- Aceite: Comestible y de preferencia bajo en colesterol, como el aceite de girasol y de maíz.
- Verduras: Frescos y de apariencia agradable. En el caso de las verduras como cilantro y la lechuga, éstos deben desinfectarse.
- Gas: LP (Licuado de petróleo).
- Agua: Tratada, por lo menos por un filtro, para evitar enfermedades.

c) Productos sustitutos o complementarios.

Dentro del sector de alimentos los productos sustitutos son muchos, ya que los consumidores finales, como las amas de casa que al salir al área laboral o tener muchas actividades que desarrollar, no tienen tiempo de preparar los alimentos, también se encuentran las personas que trabajan lejos de su domicilio, no puede asistir a comer a su hogar, al no encontrar servicios de alimento de manera formal se facilita cubrir su necesidad de alimento con comida rápida (tortas, tacos, hamburguesas, tamales, hot dog) y el llamado alimento “chatarra” (papas, refrescos, pan, galletas, dulces) convirtiéndolos en sustitutos de comidas completas, siendo en su mayoría dañinas cuando se consumen frecuentemente y en exceso; en cuanto a los productos complementarios de una comida se pueden ofrecer dentro de un menú bien elaborado por el restaurante pudiendo ser elementos como granola, avena, fruta extra, jugos, ensaladas, pan integral.

d) Calidad.

En relación a la calidad se buscará obtener el Distintivo “H”, que la Secretaría de Turismo en coordinación con otros organismos de los sectores público, privado y

social, promueven desde 1990 orientado a generar una cultura de calidad, higiene y seguridad en la manipulación, preparación y servicio de los alimentos que se ofrecen en los establecimientos de alimentos y bebidas del país. El 22 de marzo de 2001 se publicó en el Diario Oficial de la Federación como Norma Mexicana para el Manejo Higiénico de los Alimentos (NMX-F-605-2000 NORMEX). Dicho distintivo se entrega a aquellos restaurantes, cafeterías, comedores industriales y comisariatos, que de manera voluntaria lo solicitan y cumplen los estándares que demandan los consumidores nacionales y extranjeros en el manejo de los alimentos (SECTUR, 2006).

Los puntos que se verifican para la obtención de la Norma de acuerdo son:

- ❖ Recepción de alimentos.
- ❖ Almacenamiento.
- ❖ Manejo de sustancias químicas.
- ❖ Refrigeración.
- ❖ Área de cocina.
- ❖ Preparación de alimentos.
- ❖ Área de servicio.
- ❖ Agua y Hielo.
- ❖ Servicio sanitario para empleados.
- ❖ Manejo de basura.
- ❖ Control de plagas.
- ❖ Personal y Bar.

Obteniendo como beneficios para los establecimientos la confianza, credibilidad y reconocimiento del negocio a nivel nacional e internacional, redundando en la

proyección de una mejor imagen ante sus clientes permanentes y potenciales. Asegurando la mayor calidad en el manejo higiénico de alimentos.

4.2. Localización final de la empresa

La palabra Azcapotzalco tiene su origen de las palabras "Azcatl = hormiga; potzao ó potzalli = montículo co = lugar, significado: en el hormiguero"

La época moderna de Azcapotzalco inicia en 1917. Entre los años 20's y 30's continuó el proceso de urbanización con la creación de las colonias Clavería y la Ampliación. En 1929 se destinaron 50 hectáreas para la zona industrial Vallejo. Surgen complejos habitacionales. En la educación las escuelas de preescolar, primaria y secundaria, son suficientes en número. La actual delegación política se hace cargo de las viviendas (unidades habitacionales), museos, turismo, seguridad pública, drenaje, agua, electrificación, así como las costumbres y tradiciones como son los charros, jaripeos y ferias ganaderas que forman parte de la cultura. No pueden quedar fuera las ciencias tecnológicas (computación e internet) que se imparten en las escuelas y universidades dentro de la delegación. En la actualidad se les conoce como "Chintololos", en la Delegación a los pobladores.

Goza de una inmejorable ubicación dentro del Distrito Federal, ya que ocupa su rincón noroeste o noroccidental, que antiguamente fuera la región más prolifera de la cuenca del lago de Texcoco, y centro de la capital Tecpaneca. Históricamente goza de importantes ventajas de ubicación que le han permitido crecer y mantenerse activa.

Su altitud media es de 2,240 metros sobre el nivel del mar y su superficie es básicamente plana con una pendiente media menor al 5%.

4.2.1. Macro localización

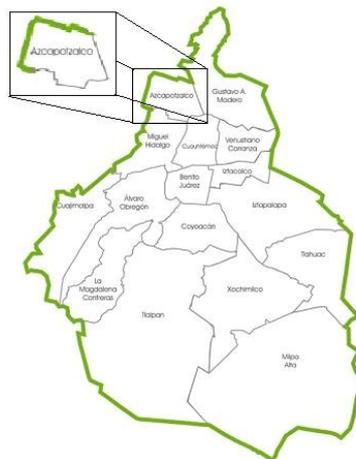
Ubicación geográfica

La Delegación Azcapotzalco (figura 30) se ubica en la parte norponiente de la zona Metropolitana de la Ciudad de México, colinda al norte con el estado de México, Municipio de Tlanepantla de Baz; al este y oriente con la Delegación Gustavo A. Madero; al este y sur con Cuauhtémoc; al sur con Miguel Hidalgo; y al poniente con el municipio de Naucalpan de Juárez en el Estado de México. Abarca una superficie de 33.86 km² que representan apenas el 2.23 % del área total del Distrito Federal. En esta extensión territorial se encuentran desde pueblos, barrios, colonias y unidades habitacionales hasta zonas industriales.

Sus coordenadas geográficas corresponden:

- Al Norte 19° 31' de Altitud Norte
- Al Sur 19° 27' de Latitud Norte
- Al Este 99° 09' de Longitud Oeste
- Oeste 99° 13' de Longitud Oeste

Figura 30 . Delegación Azcapotzalco



Fuente: Elaboración propia

Factores determinantes para la macro localización:

1) Acceso a mercados. Los mercados en los que se busca penetrar se ubican a no más de 5 kilómetros a la redonda del establecimiento, su acceso para reparto se realizara por medio de bicicleta o motocicleta, teniendo como ventaja la circulación por las siguientes vías de comunicación: eje 5 norte, Av. San Pablo Xalpa, Calzada de los Ángeles, Av. Miguel Hidalgo y la Av. Benito Juárez.

2) Acceso a materias primas: El abasto quedan integrado por el Rastro de Ferrería actualmente, 19 mercados públicos y 11 centros comerciales y de autoservicio.

3) Disponibilidad de mano de obra: De acuerdo al Programa de Desarrollo Delegacional 2006-2008 la población en edad de trabajar en el año 2000 fue de 349 mil 312 personas que representan el 79% del total de la Delegación, estructurándose la población económica de la siguiente forma:

- La Población Económicamente Activa (PEA) total fue de 186 mil 766 (53.46%), integrándose con 183 mil 327 habitantes (98%) ocupados y 3 mil 439 habitantes (1.48 %) desocupados.
- La Población Económicamente inactiva (PEI) se cuantificaba en 161 mil 742 personas (46.30% de la población en edad de trabajar).
- La población que no especificó dicha situación fue de 804 personas (0.23%).

4) Costo de mano de obra:

De acuerdo al INEGI (2000) En los niveles de ingreso por grupo la distribución en la Delegación es similar a la del D.F., excepto la del rango de más de 2 y hasta 5

salarios mínimos, que representa 37.04 % . En segundo lugar se encuentran las personas que reciben 1 y hasta 2 S.M., representando un porcentaje considerable, 29.68 puntos.; mientras que poco más de 18% de la población recibe más de 5 salarios mínimos. El personal que percibe menos de un S.M. representa 7.28 %, en tanto que los que no reciben ingresos representan 2.16 %. El resto corresponde a los que no especificaron su nivel de ingreso (tabla 44).

Tabla 44. Población ocupada por grupos de ingreso, 2000.

Nivel de ingreso	Distrito Federal		Azcapotzalco		% con respecto al DF
	Población	%	Población	%	
No recibe ingresos*	77,419	2.16	3,907	2.13	5.05
Menos de 1 SM	301,675	8.42	13,342	7.28	4.42
De 1 SM hasta 2	1,141,054	31.85	54,405	29.68	4.77
Más de 2 SM y hasta 5	1,187,003	33.13	67,904	37.04	5.72
Más de 5 SM	649,318	18.12	33,886	18.48	5.22
No especificado	226,312	6.32	9,883	5.39	4.37
Total PEA Ocupada	3,582,781	100.00	183,327	100	5.12

Fuente: INEGI, XII Censo General de Población y Vivienda, 2000

5) Transporte: El transporte público se encuentra integrado por el Sistema de Transporte Colectivo Metro, la Red de Transporte de Pasajeros (RTP) y el Sistema de Transporte Eléctrico (Trolebús), los cuales se complementan con las rutas de servicio privado de taxis y microbuses. La interconexión de dichos medios de transporte asegura un intercambio de 30 mil pasajeros aproximadamente, que se transportan desde y hacia el Estado de México y pasan principalmente por la estación del Metro El Rosario (terminal intercambio de las líneas 6 y 7).

El Metro cuenta con 9 estaciones que dan servicio en su conjunto a la zona norte y centro-poniente de la demarcación. Estas estaciones pertenecen a las líneas 6 y 7. De ellas 8 son estaciones de paso y una, El Rosario, es terminal y de

correspondencia entre ambas líneas y es un importante centro de intercambio modal para los pasajeros del sistema.

La SETRAVI en el Programa Integral de Transporte y Vialidad 2001 – 2006 indica que la red de transportes eléctricos cuenta con dos de las más importantes líneas de trolebuses de esta ciudad. Además del “encierro de trolebuses” en Avenida Campo Bello, en las inmediaciones de la colonia San Martín Xochinahuac y frente a las instalaciones de los talleres del Metro El Rosario, lo que hace de esta zona, además de un importante nodo modal, un área de concentración de equipamiento de transportes. Cabe mencionar que en el Distrito Federal existen 45 Centros de Transferencia Modal (CETRAM), de los cuales dos se ubican en la Delegación Azcapotzalco: El Rosario y Refinería.

De acuerdo al Programa Integral de Transporte y Vialidad 2001-2006, con la coordinación metropolitana en materia de transporte, se está aprovechando la infraestructura ferroviaria y los derechos de vía ya existentes en la zona metropolitana para la construcción del Ferrocarril Suburbano de Pasajeros Buenavista-Huehuetoca, que cruza por la Delegación (estación Fortuna) aprovechando parte de las vías existentes, de norte a sur por el lado oriente a través de la estación Pantaco y la avenida Ferrocarril Central (SCT, 2005).

6) Agua: En materia de agua potable, la Delegación presenta una cobertura de 100 % en el servicio de suministro.

La regulación y distribución se realiza mediante 49.84 kilómetros de red primaria con diámetros igual o mayores a 20" (0.51 m), beneficiando a las unidades territoriales de Santa Bárbara, Santa Catarina, Barrio San Andrés, San Martín Xochinahuac, Nueva España, El Rosario, Pasteros, Santa Inés, Reynosa

Tamaulipas, Santo Domingo, La Preciosa, San Juan Tlihuaca, San Antonio y San Bartolo Cahualtongo; asimismo, a los deportivos Azcapotzalco y Ferrocarrilero, a la UAM-Azcapotzalco y la zona industrial de Vallejo; mientras que la red secundaria cuenta con 570.26 kilómetros, cuyos diámetros son menores de 20" (0.51 m) (PDD, 2006-2009).

7) Energía eléctrica: Se tiene un nivel de abastecimiento de 100 %, cubriendo los requerimientos del servicio en viviendas, comercios, industrias, oficinas y espacios públicos. Existen 2 subestaciones de distribución con una potencia cada una de 300 megawatts (Mw.), para lo cual se disponen de 1,572 transformadores de distribución, cada uno con una potencia de 168 Mw. Cuenta con el 5.9 % del total de transformadores de distribución, y en lo referente a la potencia medida en Mw., generando el 5.5 % del total del D.F. (INEGI, Anuario Estadístico 2002, Luz y Fuerza del Centro. Gerencia de Producción).

8) Combustible: Se tiene tanto gas natural como gas L.P, distribuido por proveedores particulares.

9) Apoyos delegacionales: Según el PDD 2006-2009 las limitantes legales que tiene la administración en materia de desarrollo económico, se impulsarán con acciones tendientes a la reactivación de la industria, promoviendo políticas sustentables, el bajo consumo de agua y energéticos, con la finalidad de generar empleos mejor remunerados y mayores ingresos para los habitantes de la zona.

Para tal efecto se llevarán a cabo las siguientes acciones:

- Propiciar condiciones para la apertura y fortalecimiento de los mercados de inversión, producción y consumo.

- Rescate y modernización de la infraestructura en las zonas industriales en especial de la zona Vallejo.
- Fomentar la creación de micro, pequeña industria y empresas familiares, acercando tecnologías, asistencia técnica y financiamientos blandos.
- Promoción de grandes inversiones en la zona industrial Vallejo.
- Fomentar la ocupación de la mano de obra calificada y no calificada, acercando a los oferentes de las empresas.
- Fomentar el establecimiento de empresas de alta tecnología, no contaminantes y que propicien la creación de empresas que las abastezcan de materias primas e insumos, para provocar más empleo y una mayor derrama económica.
- Capacitación y asistencia empresarial a los emprendedores.
- Apoyo a jóvenes emprendedores, en especial, de quienes se inician en la vida productiva al terminar sus estudios superiores.
- Crear las condiciones de seguridad que permitan el desarrollo de un ambiente de negocios acorde con las necesidades de la ciudad y la Delegación.
- Apoyar el desarrollo de capital humano acercando las instituciones de conocimiento e investigación con las empresas industriales y de servicios.
- Organismos públicos de apoyo al proyecto: Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO).

10) Drenaje: El sistema de alcantarillado presenta una cobertura de 100 % en el territorio delegacional, que satisface las necesidades de la población. Se cuenta

con sistemas adecuados para la captación de las aguas residuales; apoyándose en 30 colectores que captan y conducen las aguas residuales en el sentido de escurrimiento de sur a norte y de poniente a oriente.

Se dispone de una planta de bombeo de aguas negras con capacidad de 3 metros cúbicos sobre segundo, así como una serie de cuatro tanques de tormenta que manejan una capacidad de almacenamiento de 49 mil 613 metros cúbicos que se complementan con 8 bombas de 1,630 litros sobre segundo de capacidad, utilizadas para regular el excedente que presentan los colectores.

En el caso del sistema de redes de captación de aguas negras, existe un total de 657.64 Km., donde 79.07% corresponde a la red secundaria que utiliza un diámetro menor a 61 cm y 20.88 % lo utiliza la red primaria, con un diámetro de entre 61 y 305 cm.

En materia de agua residual tratada se cuenta con una planta de tratamiento denominada "El Rosario" y 52.1 Km. de red para este tipo de servicio. No obstante que la Delegación cuenta con una cobertura total de infraestructura de drenaje, en época de lluvias se presentan encharcamientos en algunas zonas de la jurisdicción, ocasionados por la insuficiencia de las atarjeas y el mal funcionamiento del sistema de drenaje. La causa de tales encharcamientos es el dislocamiento y la existencia de contra pendiente en las tuberías, producido por asentamientos diferenciales del terreno (Sistema de Aguas de la Ciudad de México, Plan de Acciones Hidráulicas de Azcapotzalco 2001-2005)

11) Servicios médicos: En salud se satisfacen las necesidades con seis establecimientos de servicio metropolitano como son: el Hospital de la Raza, el Hospital del IMSS, la Cruz Roja de Azcapotzalco, el Hospital General de Gineco

Obstetricia y el Hospital Infantil de Zona, además existen 15 centros de salud (SSA), 2 clínicas del ISSSTE y dos hospitales privados.

12) Servicios de seguridad: En seguridad pública se cuenta con 21 módulos de vigilancia y un centro de Protección Civil, organizados en función de su tamaño y capacidad instalada de respuesta.

13) Educación: Las instalaciones públicas existentes son 228 planteles educativos de orden público que cubren las demandas de nivel básico, medio, superior y de postgrado; 61 de preescolar, 79 primarias, 42 secundarias, 12 de nivel medio superior, 5 de nivel superior, 6 escuelas nocturnas, 8 de educación especial, 4 secundarias para trabajadores, 1 escuela abierta y 10 escuelas de desarrollo infantil. Respecto de planteles educativos privados, existen 71 instalaciones para preescolar, 21 primarias, 6 secundarias, 3 de nivel medio superior, 2 de nivel superior y 1 de nivel de maestría y doctorado.

Por la cantidad de espacio que ocupan, resaltan en el subsistema de educación varias institución educativas, los más importantes son: la Universidad Autónoma Metropolitana plantel Azcapotzalco, el Instituto Politécnico Nacional ,(Escuela Superior de Ingeniería Mecánica y Eléctrica (ESIME y otros planteles), y el Colegio de Ciencias y Humanidades (CCH) plantel Azcapotzalco, así como las universidades privadas Tecmilenio en Ferrería, la UNITEC en San Salvador Xochimanca y otros pertenecientes a la Universidad Justo Sierra.

14) Clima: 11.94 % de la superficie delegacional es de clima templado subhúmedo con lluvias en verano de humedad media y 88.06 % templado subhúmedo con lluvias en verano de menor humedad.

15) Terreno: Zona semiplana, con pendiente del terreno entre cero y 5 %, por lo que no existen riesgos de deslizamientos o similares relacionados con topografías abruptas.

Conforme a la zonificación geotécnica del Reglamento de Construcciones para el Distrito Federal, y en virtud de que los eventos sísmicos inciden con mayores daños en la zona geotécnica lacustre (clasificación III), el 30 % de la demarcación se encuentra en condición de peligro sísmico alto. Estas son las zonas del oriente de la misma. Al poniente (a partir de la Villa Azcapotzalco), domina la zona de transición (clasificación II) por encontrarse en lo que se considera fueron las orillas del lago y cuya vulnerabilidad en términos sísmicos es media.

El subsuelo de la Delegación está uniformemente compuesto por sedimentos aluviales, como resultado de la antigua presencia de los lagos. No existen rupturas de pendientes o afallamiento alguno, lo que hace favorable cualquier uso. Adicionalmente los pueblos San Pedro Xalpa y Santiago Ahuizotla se encuentran asentados en zona de relleno, en las cuales se debe poner énfasis en las especificaciones de construcción, a fin de prevenir la seguridad para los usos, tanto de las edificaciones ya consolidadas como de las que se construyan en el futuro.

A causa del hundimiento regional de la ciudad, se ha producido una zona de agrietamientos que afectan a varias colonias. También, debido a la plasticidad del suelo relacionada con la extracción de agua, y al paso continuo de vehículos pesados, se han reportado desniveles y pequeños agrietamientos que afectan principalmente a pavimentos, tuberías de agua, alcantarillado y viviendas contiguas (por vibraciones) en las inmediaciones de las áreas de uso intenso

donde circula el tráfico pesado, como en la zona de Pantaco y en Industrial Vallejo.

Este efecto en el suelo ha tenido también repercusiones en la infraestructura, muy particularmente en el alcantarillado y en las tuberías, que en diversas partes de la demarcación observan contrapendientes o continuas fracturas, exponiendo a la población a riesgos índole sanitaria por la contaminación de mantos freáticos o por el simple encharcamiento de residuos.

16) Actitud de la comunidad: De forma general las personas que habitan la zona observan de manera positiva los servicios que se implementen, ya que al ser un sector de tipo habitacional e industrial en la periferia no existen muchos negocios establecidos en su mayoría el comercio es de tipo informal y en ocasiones se encuentran muy retirados de la unidades habitacionales.

17) Restricciones ambientales: Durante 2004 el avance en la aplicación de la Ley de Residuos Sólidos del Distrito Federal se recolectaron mil 143 toneladas de residuos orgánicos y 2 mil 203 toneladas de residuos inorgánicos en ese año dentro de la Delegación Azcapotzalco.

Se lleva a cabo el programa de separación de basura, y mismo que obliga a los usuarios de este servicio público a la separación de los desechos en orgánicos e inorgánicos.

Actualmente no existen contenedores de colecta separados en vía pública. Se espera que con la incorporación a este programa se genere paulatinamente la aparición de botes de basura y contenedores adecuados para tal efecto, así como la modificación de la infraestructura y los camiones de recolección. De acuerdo

con la DGSU la dosificación aproximada característica por tipo de residuos es la siguiente: orgánicos 47 %, reciclables 35 %, sanitarios 3 %, otros 16 %.

Andrés E. Miguel (2002) establece un método de ponderación para localizar una empresa considerando los factores de la macrolocalización y otorgan una ponderación a cada elemento, esto facilitara en un momento determina la elección sobre la localización.

Suponiendo que para el restaurante se escogieron como lugares alternativos La Reynosa Tamaulipas, llamado B y la Unidad el Rosario, llamado A , y se pondera de la siguiente información (tabla 45).

Tabla 45 .Factores determinantes de la macro localización

Elemento	P (%)	A	P	B	P
1) Acceso a mercados	30	10	300	9	270
2) Acceso a materias primas	20	10	200	10	200
3) Disponibilidad de:					
a) M.O. calificada	6	8	48	7	42
b) M.O. no calificada	6	10	60	8	48
4) Costo de mano de obra:					
a) Calificada	2	9	18	7	14
b) No calificada	2	10	20	8	16
5) Transporte:					
a) Disponibilidad	3	10	30	9	27
b) Costos	3	8	24	9	27
6) Agua	2	10	20	10	20
7) Energía eléctrica	2	10	20	10	20
8) Combustible	2	10	20	10	20
9) Apoyos legales	1	10	10	7	7
10) Drenaje	2	9	18	8	16
11) Servicios médicos	2	10	20	8	16
12) Servicios de seguridad	1	9	9	7	7
13) Educación	1	10	10	10	10
14) Clima:	1	10	10	10	10
15) Terreno:					
a) Extensión	3	9	27	8	24
b) Costo	3	9	27	7	21
16) Actitud de la comunidad	7	9	63	7	49
17) Restricciones ambientales	1	2	2	2	2
18) Otros	0	0	0	0	0
SUMA	100	192	956	171	866

Nota: P-Ponderación % de los factores. A, B: Valor comparativo de los lugares con respecto a los demás. p: calificación ponderada de los diversos lugares.

Fuente: Andrés E. Miguel (2001).

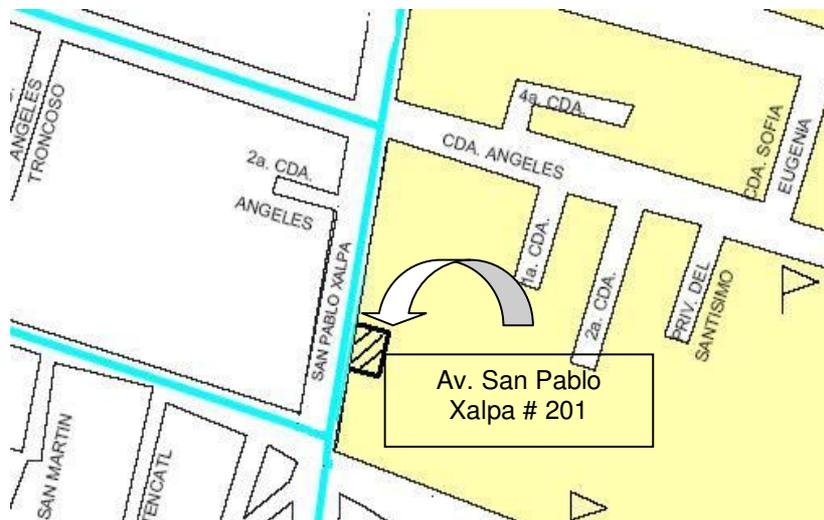
En base a la información proporcionada por el cuadro anterior, se determinó que el lugar más conveniente par localizar el proyecto es A, es decir la Reynosa Tamaulipas, pues posee la más alta ponderación.

4.2.2. Micro localización

Distribución geográfica.

El mercado meta está limitada a las siguientes colonias y unidades habitacionales de la Delegación Azcapotzalco: Nueva España, San Martín Xochinahuac, Santa Barbara, U.H. Xochinahuac, Nueva Rosario, U.H. Cruz Roja Tepatongo, U.H. San Pablo Xalpa y U.H. Ecología Novedades Impacto. La ubicación del local se encuentra en Av. San Pablo Xalpa 201, Col. Santa Bárbara, Azcapotzalco, D.F (figura 33).

Figura 31. Localización de “Como en Casa”



Fuente: Elaboración propia.

Factores determinantes para la micro localización:

1) Empresas de producto/servicios finales: se realizara la compra de la mayoría de las materias primas en la central de abastos de Iztapalapa o el mercado de la Merced, pero en caso de ser necesario los insumos de materias primas (vasos, platos, bolsas), se compra en el mercado de Azcapotzalco o Ferrería.

2) Instituciones Financieras: Bancomer Ferrería, HSBC Ferrería, zona de bancos de Vallejo (Norte 45).

3) Instituciones educativas de investigación: UAM-Azcapotzalco, TecMilenio Ferrería, ESIME Ferrería.

4) Canales de distribución o clientes: Unidades habitacionales, UAM, Tecnoparque, Deportivo Azcapotzalco (Reynosa), Alameda Norte, Modulo RTP.

5) Distribuidores de productos complementarios: Mercado de Ferrería.

6) Proveedores de infraestructura: Zona industrial Vallejo, Tlanepantla.

7) Proveedores de servicios especializados: Zona industrial Vallejo, Tlanepantla.

8) Organismos gubernamentales: Servicios de la Delegación Azcapotzalco, CANIRAC.

9) Servicios: la zona, particularmente el local, cuentan con luz, agua, alcantarillado, drenaje, teléfono, servicios de Internet, transporte y gas LP.

10) Estacionamiento: la banqueta y la Avenida San Martín X. son muy amplias y se permite el estacionamiento de los vehículos al ser de doble sentido y tener 4 carriles, sin problemas de arrastre de grúas.

11) Restricciones ambientales. Debe aclararse que en cuanto a la problemática ambiental del giro no hay normas ambientales relevantes que afecten la ubicación del negocio. Pero se sugiere la instalación de un separador de grasas (separador de biomasa), que es un elemento esencial en el tratamiento de aguas residuales que puedan tener aporte considerable de grasas vegetales o de detergentes, como es el caso de las cocinas e industrias alimenticias.

El separador de grasas debe disponerse cuando se prevea que las aguas residuales del local puedan transportar una cantidad excesiva de grasa (tal es el caso de los restaurantes). Para pequeñas colectividades e industrias es imprescindible colocarlo, especialmente cuando hay un sistema de depuración autónoma (Soriano, 2007).

Se debe dar observancia a las diversas normas sobre descargas residuales como la norma técnica ecológica NTE-CCA-026/91, si afecta la localización de acuerdo al la instalación del negocio, tal norma establece los límites máximos permisibles de los parámetros de los contaminantes, y las condiciones para las descargas de aguas residuales provenientes de restaurantes o de hoteles, a cuerpos receptores (Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales, 2009), la norma NOM-CCA-026-ECOL/1993 (Diario Oficial,1993) que regula los límites máximos permisibles de contaminantes en las descargas de aguas residuales a cuerpos receptores provenientes de restaurantes o de hoteles.

La Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente, establece que todas las descargas de aguas residuales en las redes colectoras, ríos, cuencas, cauces, vasos, aguas marinas y demás depósitos o corrientes de agua y los derrames de aguas residuales, en los suelos o su infiltración en los terrenos,

deberán observar las normas técnicas ecológicas que establezcan los límites máximos permisibles de los parámetros de los contaminantes y las condiciones para dichas descargas o, en su caso, las condiciones particulares de éstas que fije la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), a fin de asegurar una calidad del agua satisfactoria para el bienestar de la población y el equilibrio ecológico (Instituto Nacional de Ecología,2009).

Con el fin de prevenir el deterioro ecológico en los cuerpos receptores, se requiere controlar, entre otras, las de cargas de aguas residuales que contengan desechos orgánicos, inorgánicos y microbiológicos a dichos cuerpos, ya que cuando rebasan los límites de su capacidad de autodepuración, modifican las características físicas, químicas y biológicas naturales de éstos.

Esto se debe al tipo y la cantidad de contaminantes que caracterizan a las aguas residuales de restaurantes o de hoteles, sus descargas a los cuerpos receptores, además de impedir o limitar su uso, producen efectos adversos en los ecosistemas, por lo que es necesario fijar los valores de los límites máximos permisibles de los parámetros de los contaminantes que deberá satisfacer estas descargas.

Se deben observar también las Normas Oficiales Vigentes en materia de descargas de aguas residuales:

- NOM-001-ECOL-1996 (NOM-001-SEMARNAT-1996) sobre los límites máximos permisibles de contaminantes en las descargas de aguas residuales en aguas y bienes nacionales (D.O.F. 6 de enero del 97).

- NOM-002-ECOL-1996 (NOM-002-SEMARNAT-1996) sobre los límites máximos permisibles de contaminantes en las descargas de aguas residuales a los sistemas de alcantarillado urbano o municipal (D.O.F. 3 de junio del 98).
- NOM-003-ECOL-1996 (NOM-003-SEMARNAT-1997) sobre los límites máximos permisibles de contaminantes para las aguas residuales tratadas que se reusen en servicios al público (D.O.F. 21 de septiembre del 98).

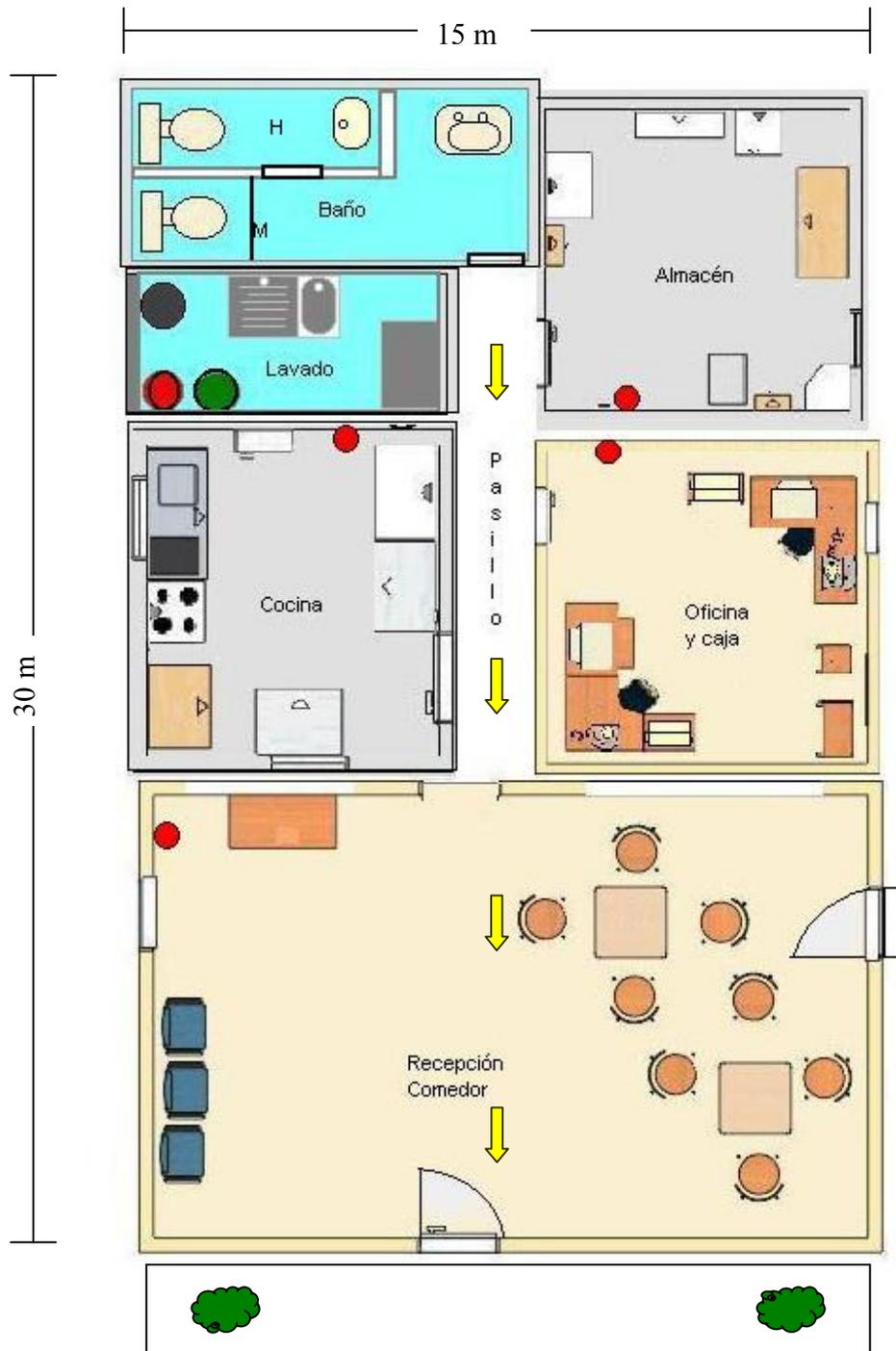
Se debe aclarar que existe una Norma para cada tipo de industria, sin embargo esto no elimina el problema en su totalidad, que es el hecho de que existan aguas residuales provenientes de las industrias, pero también existe una solución, ya que existen métodos para hacer que esta agua sea reciclada, obteniendo así agua reutilizable.

4.3. Ingeniería del proyecto

4.3.1. Diseño de las áreas físicas.

El diseño del área se desarrolla por el tamaño del local en dónde se instala (15 x 30 metros), de forma que permita su funcionalidad. El crecimiento que se busca para la empresa no se refiere al local mismo, sino a crear este tipo de negocios con el mismo nombre y características dentro de la ciudad y zona conurbana para implementar una cadena de pequeños negocios con el mismo servicio. A continuación se presenta la distribución del local (figura 32):

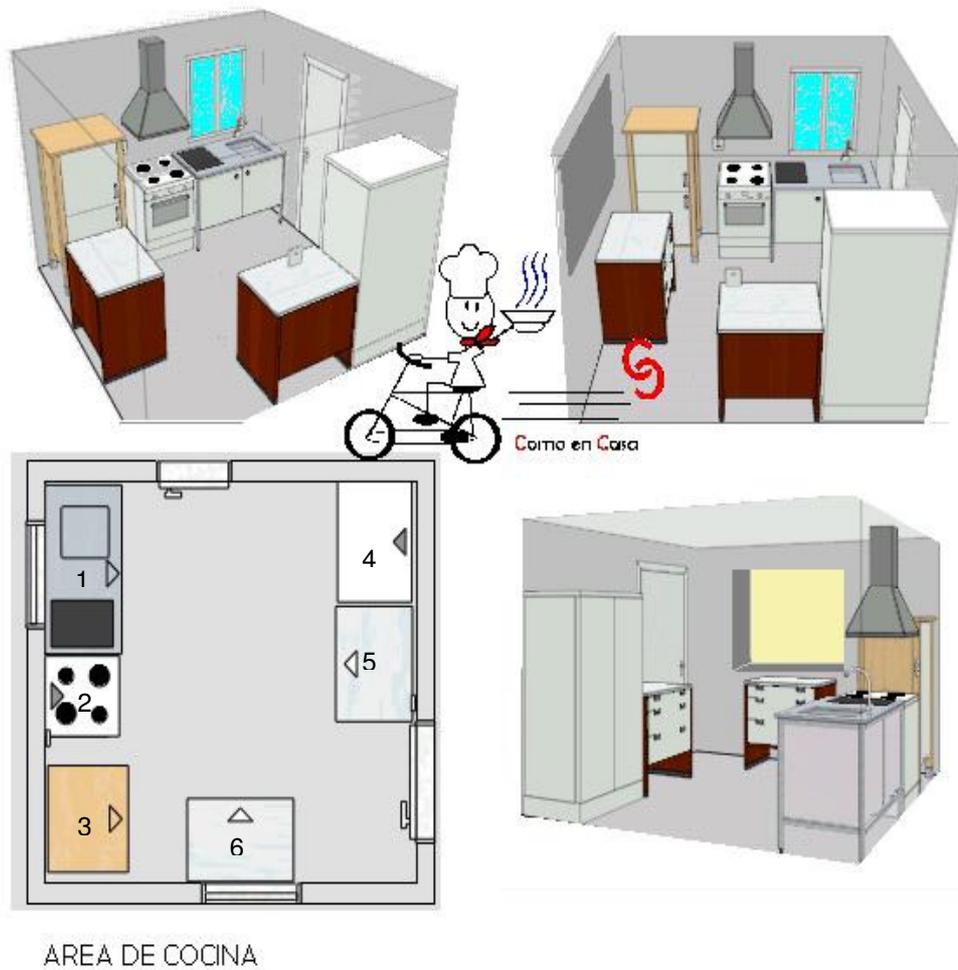
Figura 32. Plano del negocio.



Fuente: Elaboración propia.

La distribución de la cocina es de la siguiente forma (figura 33):

Figura 33. Distribución física del local (cocina).



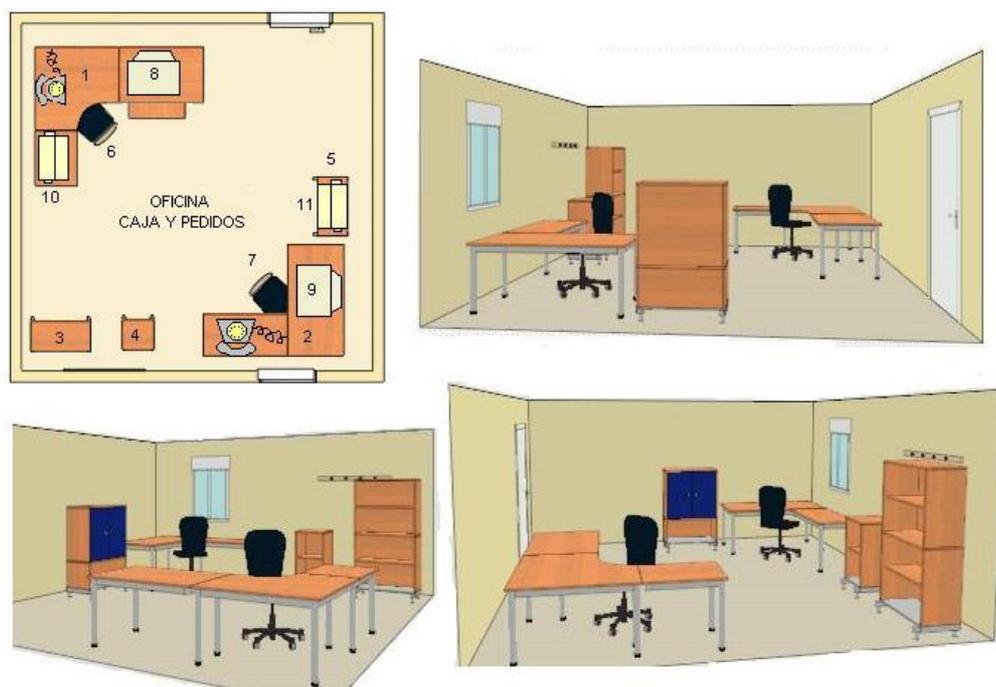
Fuente: Elaboración propia.

Mobiliario de cocina

1. Lavabo
2. Estufa con horno.
3. Alacena
4. Refrigerador
5. Cajonera
6. Cajonera

La oficina ubica el área de la caja y un espacio para recibir los pedidos vía telefónica, así como para elaborar las comandas (figura 34).

Figura 34. Distribución física del local (oficina y caja).



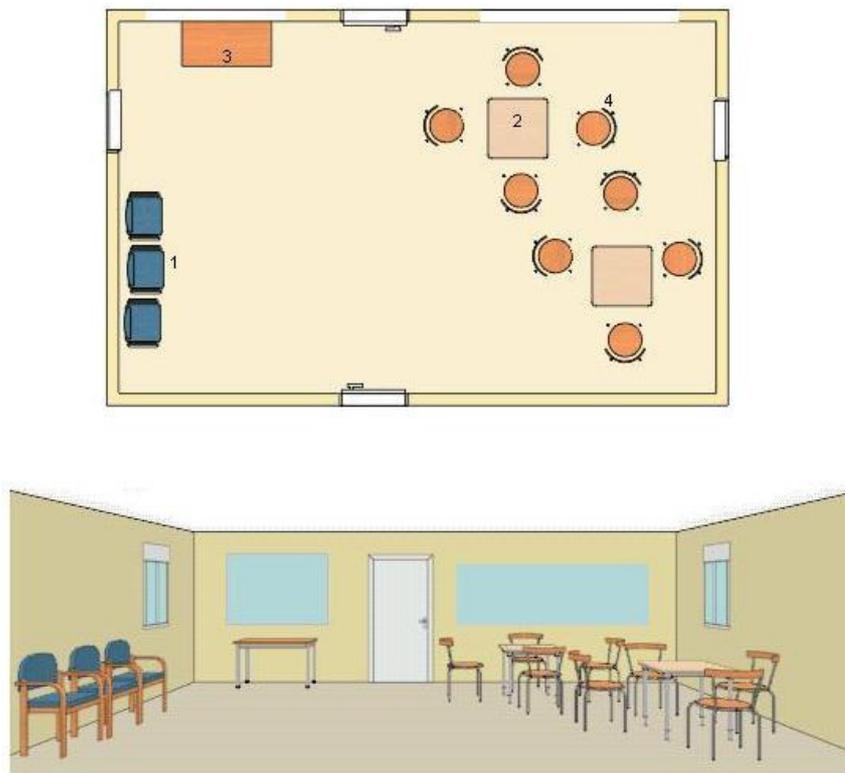
Fuente: Elaboración propia.

Mobiliario de la oficina:

1. Escritorio
2. Escritorio
3. Librero alto
4. Librero bajo
5. Librero con puertas bajo
6. Silla secretarial
7. Silla secretarial
8. Computadora de escritorio
9. Computadora de escritorio
10. Impresora de matriz de punto
11. Impresora láser

El área de entrega se encontrara en la parte principal, junto con una zona de espera y un área para consumo en el local (figura 35).

Figura 35. Distribución física del local (entrega)



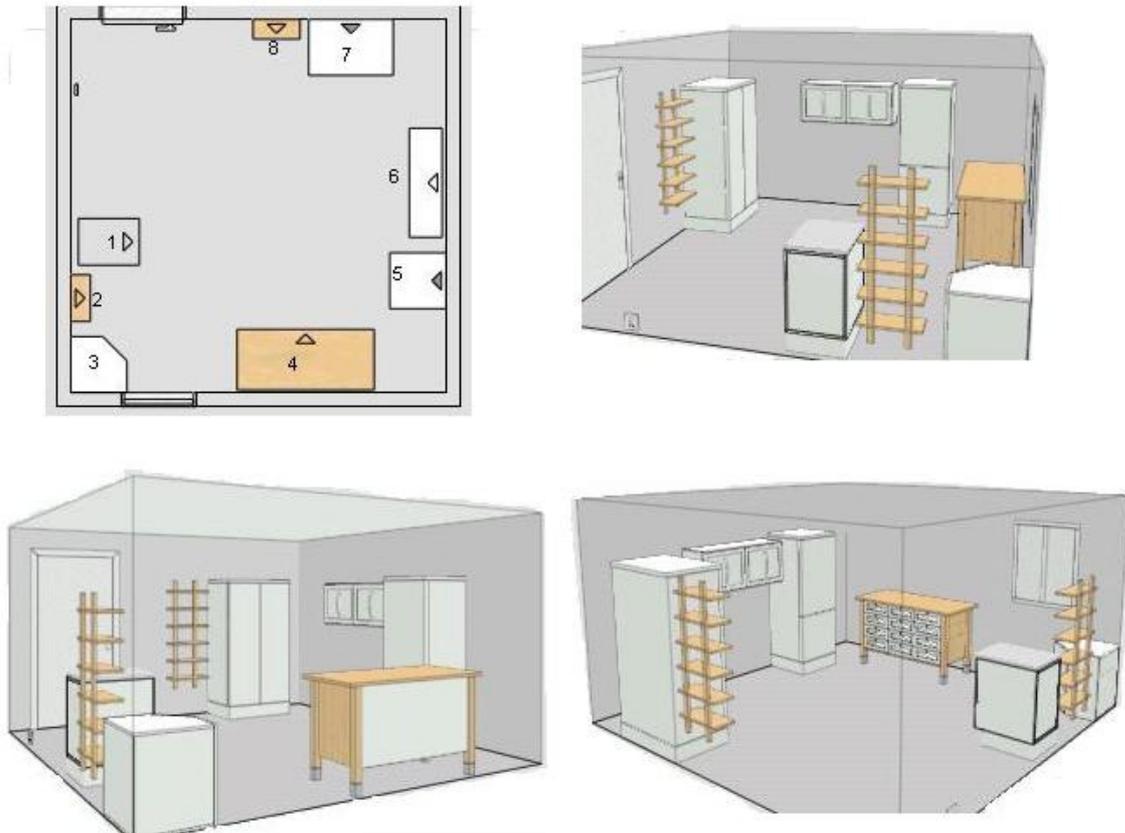
Fuente: Elaboración propia.

Mobiliario del área:

1. Sillas de espera.
2. Mesas cuadradas de 1 m. x 1 m.
3. Sillas de visita.
4. Mesa para empaquetar.

El almacén es el área en dónde se almacena toda la materia prima, conteniendo un refrigerador más grande que permitirá guardar todos los perecederos, y un conjunto de repisas, así como estantes para las materias primas y los no perecederos (figura 36).

Figura 36. Distribución física del local (almacén).



Fuente: Elaboración propia.

Mobiliario del área:

1. Alacena baja.
2. Repisa.
3. Esquinero con cajones.
4. Cajonera.
5. Alacena.
6. Alacena alta.
7. Refrigerador.
8. Repisa.

Es importante tener un control y orden con el equipo y mobiliario que se maneja en el restaurante, de esta forma se puede brindar un mejor servicio al cliente, si se

tiene un inventario adecuado así como su registro facilitara el trabajo para el personal volviendo el proceso más eficiente. Se realiza la lista del mobiliario y utensilios básicos para este tipo de negocios:

Mobiliario en la cocina:

- Microondas
- Horno eléctrico
- Cafetera
- Abrelatas
- Relojes
- Lámparas y artefactos de iluminación

Utensilios de cocina:

- 1 olla con capacidad para 4 o 5 litros para hacer puchero y hervir aves
- 1 cacerola grande para hervir fideos, arroz
- 1 cacerola mediana para sopas, guisos
- 2 cacerolas pequeñas para salsas, cremas
- 1 hervidor o jarro para la leche
- 2 sartenes de diferentes tamaños
- 1 cucharón
- 1 espumadera
- 1 colador para caldo
- 1 colador para fideos
- 1 espátula de goma
- 1 batidor de alambre
- 1 colador para té
- 2 asaderas para horno de diferentes tamaños
- 1 tabla de picar
- 1 tabla para cortar pan
- 1 cuchara de madera
- 1 pelador de papas
- 1 tijera
- 1 abrelatas
- 1 tirabuzón
- 1 prensapuré
- 1 rallador de queso
- 1 rallador de verduras
- 1 juego de cuchillos de varios tamaños
- 1 cuchillo para cortar pan
- 3 tenedores
- 3 cucharas
- 3 cucharitas
- 1 cuchilla para cortar carne

- 1 aguja para coser
- Juego de fuentes de vidrio térmico de diferentes tamaños y formas
- 4 platos playos
- 4 platos soperos
- 4 vasos
- 4 tazas
- 1 cafetera
- 2 fuentes redondas de diferentes tamaños
- 2 fuentes ovales de diferentes tamaños
- 2 fuentes rectangulares hondas para horno
- 1 parrilla o plancha
- 1 cazuela de barro
- Cazuelitas individuales
- 1 exprimidor
- 1 jarra común
- 1 jarra medidora
- 1 tostadora
- 1 palote para amasar
- 1 pincel para repostería
- 1 placa para horno
- 1 juego de cortapasta
- 1 manga de tela con 3 boquillas diferentes
- 1 juego de moldes y budineras para tortas, flanes, budines, entre otros

Entrega

- 2 Motocicletas con caja para transportar comida
- Cascos
- Bicicleta

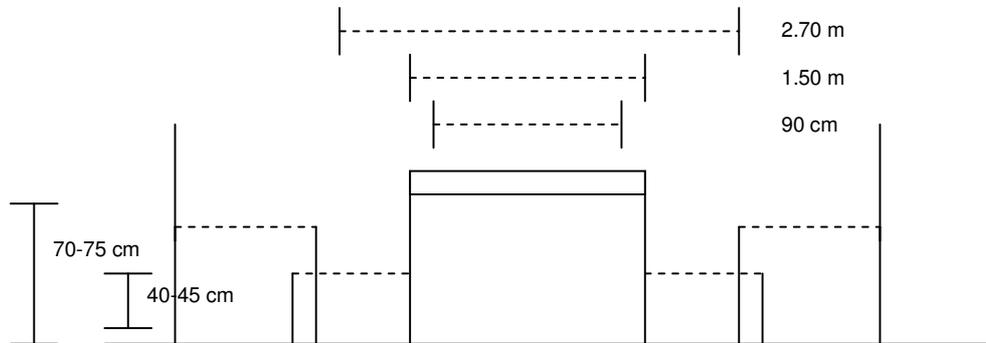
FONATUR (1992) presenta algunos criterios básicos para el diseño y distribución del área del comedor:

El área destinada para colocación de las mesas debe ser suficientemente amplia para que el cliente no se sienta incómodo, y para que los meseros puedan transitar con las charolas. Se recomienda que entre las mesas exista una distancia de 2.70 metros. Esta distancia incluye el espacio ocupado por las sillas de los comensales.

Para las dimensiones de las mesas se recomienda:

Mesas para 4 personas: mínimo 1.05 x 2.0 m², óptimo 1.44 m² (figura 37).

Figura 37 .Dimensiones del comedor.



Fuente: Limusa, 1992.

El área de estación de servicio debe encontrarse de forma estratégicamente instalada para que el personal pueda tener acceso a la cocina rápidamente.

Equipo de la estación de servicio:

- ✦ Plancha para calentar café
- ✦ Jarras de agua fría.
- ✦ Cubertería.
- ✦ Cajones para blancos sucios y limpios.
- ✦ Compartimiento para charolas, platos y tazas.
- ✦ Suministros básicos: sal, pimienta, palillos, servilletas, etc.

En el diseño o selección de cualquier equipo, existen dos principios fundamentales a considerar (Guías empresariales, 2008):

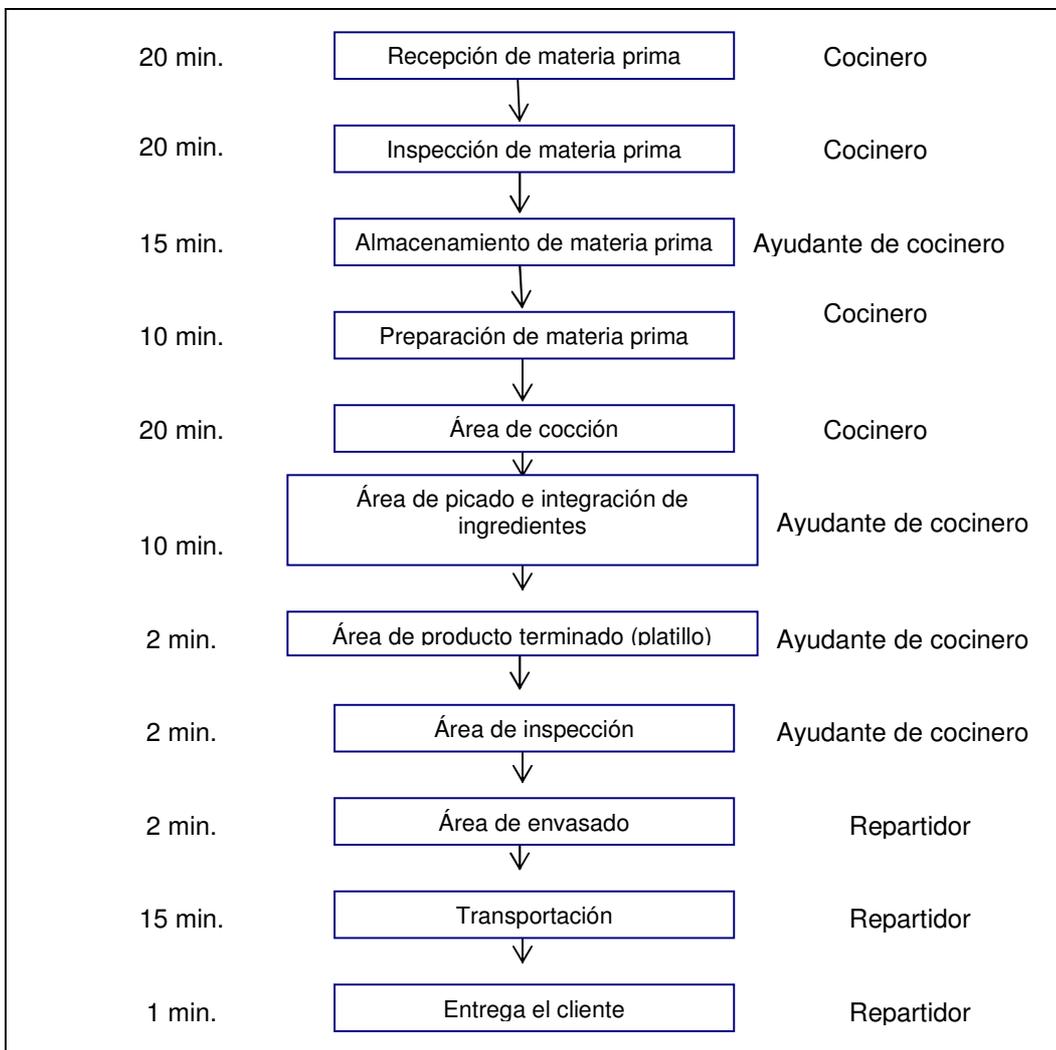
- 1) Debe ser fácil de instalar, operar, dar servicio y reparar, y
- 2) Se debe suministrar con mecanismos de seguridad para prevenir problemas onerosos debido a una operación inapropiada.

4.3.2. Distribución al interior de la instalación

Los factores a tomar en cuenta en el momento de elaborar realizar el diseño para la distribución de planta son los siguientes:

1. Determinar el volumen de operaciones.
2. Movimientos de materiales. Para este punto se muestra el esquema para la distribución de instalaciones el flujo de operaciones (figura 38).

Figura 38. Flujo de materiales.

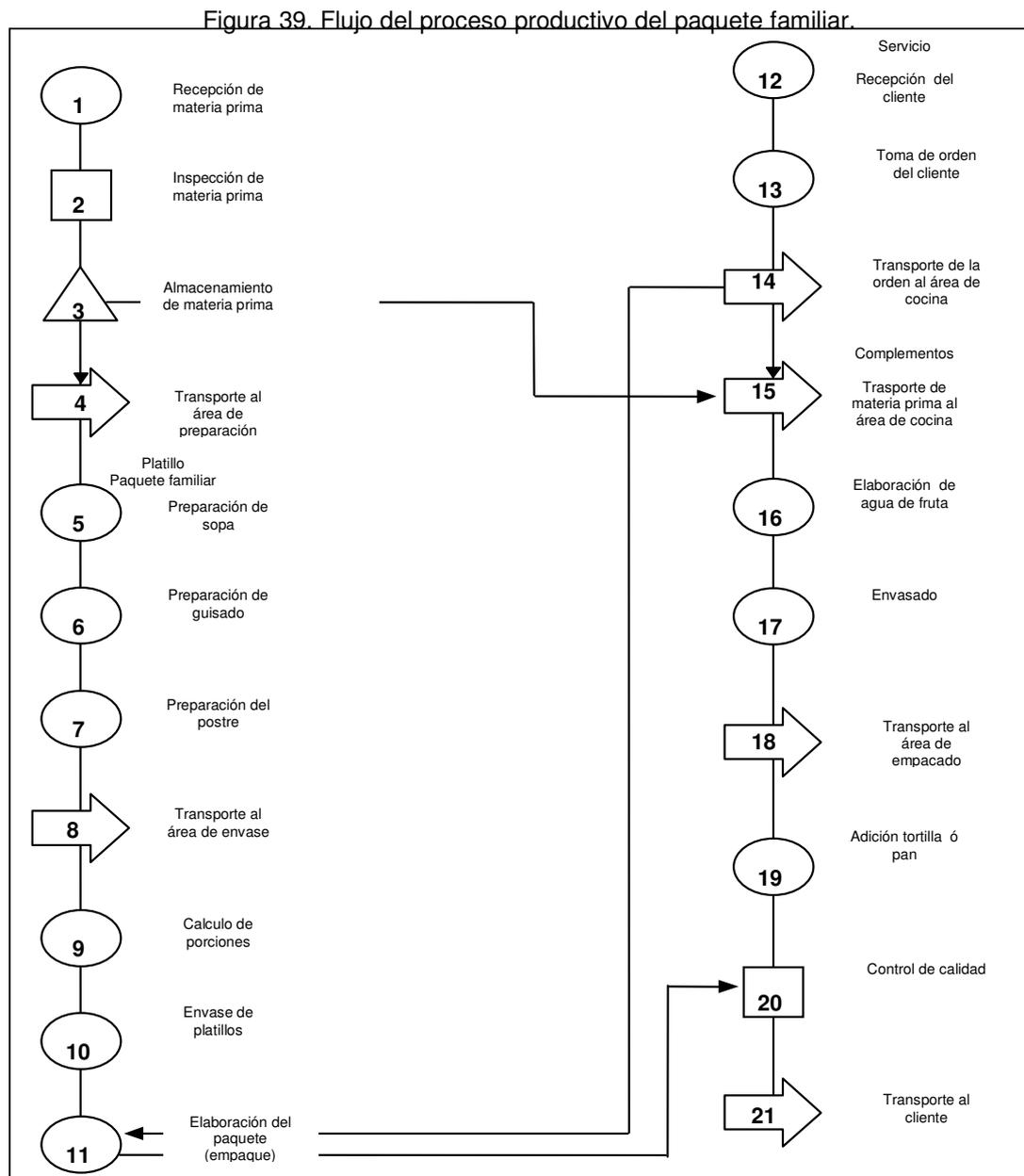


Fuente: Elaboración propia, basado de las Guías empresariales (2008).

Para distribuir las instalaciones, se debe analizar el flujo de operaciones, además de definir los diferentes servicios que proporcionarán.

4.3.3. Flujo del proceso productivo

Se presenta el flujo a nivel general, mismo que se refiere al paquete familiar para llevar del restaurante (figura 39).



Fuente: Elaboración propia basado en la Guía empresarial (2008).

A continuación, se presenta una explicación del proceso (tabla 46):

Tabla 46 . Explicación del flujo del proceso productivo del paquete familiar.

# de actividad	Actividad	Descripción	Duración (minutos)	Responsable
1	Recepción de materia prima.	Se recibe la materia prima en el establecimiento. Se pesa para confirmar que sea la cantidad que se compro	20	Cocinero
2	Inspección de materia prima	Se inspecciona la carne, fruta y verdura par que cumplan con los requerimientos exigidos de frescura, aspecto y calidad. Los materiales secos se revisa que no traigan basura.	20	Cocinero
3	Almacenamiento de materia prima (Primeras entradas, primeras salidas, PEPS)	Se hace después de recibir la mercancía. Lo que llegue primero se debe utilizar primero. Carne y perecederos se deben refrigerar. Algunos otros ingredientes se pueden almacenar en cajas o envases ventilados adecuadamente. Los ingredientes secos se tapan herméticamente.	15	Ayudante de cocina
4	Transporte al área de preparación (platillos)	En un carrito o canasta se llevan los ingredientes para los diversos platillos que se elaborarán.	1	Ayudante de cocina
5	Preparación de sopa	Seleccionar la materia prima necesaria de acuerdo al menú establecido para el día. Mantener en recipientes adecuados.	10	Cocinero
6	Preparación de guisado	Seleccionar la materia prima necesaria de acuerdo al menú establecido para el día. Mantener en recipientes adecuados.	10	Cocinero
7	Preparación del postre	S10eleccionar la materia prima necesaria de acuerdo al menú establecido para el día. Mantener en recipientes adecuados.	10	Cocinero
8	Transporte al área de envase	Se acercan los alimentos a donde van a ser envasados.	1	Ayudante de cocina
9	Cálculo de porciones	Realizar el pesaje o cálculo de las porciones por cada tipo de alimentos según la orden (cantidad de personas que consumen).	1	Ayudante de cocina
10	Envase de platillos	Colocar en recipientes adecuados (unicel o plástico) cada uno de los alimentos que integran el paquete.	1	Repartidor
11	Elaboración del paquete (empaqué)	Se colocan los envases con los alimentos en un empaque adecuado (bolsa o caja) que puede ser de papel grueso, cartón o plástico.	1	Repartidor
12	Recepción al cliente	Al ingresar el cliente al local, se le recibe cordialmente, se coloca frente al área de pedido mostrando el menú del día.	1	Repartidor
13	Toma de pedido	Se le da una comanda para que seleccione la comida y haga su pedido. En el caso de que lo haga por teléfono, ofrecerle de forma clara el menú y se toma el pedido, verificar si el correcto.	1	Recepcionista
14	Transporte del orden al área de cocina	Se pasa la comanda u orden al área de cocina.	1	Ayudante de cocina
15	Transporte de materia prima al área de cocina (bebida ó agua):	Seleccionar los ingredientes adecuados para la elaboración de agua de fruta.	2	Ayudante de cocina
16	Elaboración de agua de fruta	Seleccionar la materia prima necesaria de acuerdo al menú establecido para el día. Mantener en recipientes adecuados.	5	Ayudante de cocina
17	Envasado	Se coloca de acuerdo a la porción según la comanda en recipientes para su transporte.	1	Repartidor
18	Transporte al área de empaque	Se acercan la bebida a donde van a ser empacado junto con los demás alimentos.	1	Repartidor
19	Adición de tortilla o pan	Considerando el gusto del cliente de acuerdo a la orden colocar la porción correspondiente de estos complementos.	1	Ayudante de cocina
20	Control de calidad	Se inspecciona el producto y su presentación.	1	Ayudante de cocina
21	Transporte al cliente.	Se realiza la entrega del paquete al cliente o en su caso el repartir lo llevara a su domicilio o trabajo.	15	Repartidor

Fuente: Elaboración propia.

4.3.4. Envase y empaque

En la parte de la comercialización además de tomar en cuenta el comportamiento de los consumidores y las características del mercado, se deberá considerar que el éxito de un producto depende además de la presentación del mismo, el ser atractiva para el comprador. Por ello el envase lo define Mercado (1981) como cualquier objeto o material que encierra, protege o guarda un producto, pero que no forma parte integral del mismo. La preocupación tradicional del negocio generalmente tiene que ver con una relación de protección y economía, es decir que el producto sea protegido hasta llegar al consumidor final y que le resulte barato, sin dejar de ser atractivo y que sirva de publicidad para el restaurante (figura 40).

Figura 40. Foto envase del producto.



Fuente: Elaboración propia.

Las características del envase serán por tanto (Mercado, 1981): económico, atractivo, que se adapte al producto, favorecer la venta, proteger y conservar las cualidades del producto, así como un fácil manejo. El costo del envase es de \$2.00 por unidad y el del embalaje de \$2.50, ya sea caja o bolsa.

Para el proyecto se han seleccionado en primera instancia los envases de unicel y plástico, con el desarrollo del mismo se intentará buscar un material que se degrade más fácilmente.

El empaque es aquel objeto que no se encuentra directamente en contacto con el producto, pero sirve de protección para que llegue en buen estado al consumidor, en ocasiones sirve también como parte del embalaje.

Características del empaque (Mercado, 1981): ligero, económico, que no se destruya fácilmente, fácil de manejar, facilitar el transporte y favorecer la venta.

Figura 41. Empaque del producto.



Fuente: Elaboración propia.

El empaque auxilia las ventas ayudando a vender y a la promoción de la empresa que al tener la marca genera más publicidad en virtud de servir como medio de comunicación hacia el consumidor.

Los empaques de la empresa Como en Casa cumplen con las características definidas, pero adicionalmente cumplen con ayudar al medio ya que al ser de cartón y papel se pueden reciclar.

Lo trascendente de un estudio técnico en la formulación de un proyecto, es permitir diseñar la función óptima que utilice los recursos disponibles para obtener el producto deseado. La otra parte corresponderá a las técnicas e instrumentos necesarios para lograr el objetivo y así medir el grado de adecuación de la función de producción a un predeterminado conjunto de criterios. En el siguiente capítulo se desarrolla el estudio organizacional el cual crea un sistema de comunicación, niveles de responsabilidad y autoridad en la organización, necesaria para el proyecto y la puesta en marcha. Incluye los organigramas, descripción de cargos y funciones, así como otros elementos necesarios para el proyecto.

CAPÍTULO 5

ESTUDIO ORGANIZACIONAL

Uno de los aspectos que pueden constituirse en un momento dado en un factor determinante del éxito o fracaso de una empresa es la organización de la empresa. Es posible clasificar este capítulo en tres partes: 1) Características motivacionales de la organización; 2) Forma jurídica de la empresa; y 3) Organización técnica y administrativa. En el primer caso se trata de fundamentar la visión, misión y logotipo de la sociedad. En el segundo se trata de seleccionar la forma jurídica mas adecuada. En el tercero se definen el organigrama, el perfil de los puestos, así como los lineamientos de la organización fundamentales de la nueva unidad de producción.

5.1. Características motivacionales de la organización

En cuanto al objetivo, misión y visión de la empresa quedan constituidas de la siguiente forma:

Objetivo de la empresa

Elaborar y vender productos de comida con una alta calidad para lograr un alto grado de satisfacción al cliente ofreciendo rapidez en el servicio y atención oportuna; garantizando así la permanencia de la empresa en el mercado de comida rápida y entrega a domicilio. Queremos alcanzar este objetivo a través de una evidente superioridad competitiva de nuestros productos y servicios en nuestro mercado.

Misión

Ofrecer un menú completo de comida casera de alta calidad y precio accesible para aquellas personas que por sus actividades, no cuentan con tiempo para cocinar o requieren comer fuera de su casa, ofreciendo un servicio de entrega a domicilio o a su trabajo, o paquetes de comida para llevar.

Visión

Dominar el área de la comida a domicilio y para llevar en la zona de Azcapotzalco, a través de la satisfacción del cliente entregando productos de calidad y lograr una expansión a otras zonas del D.F., lograr la rentabilidad de nuestra empresa y cumplir con ser una compañía con responsabilidad social y hacia nuestros empleados.

Importancia del registro de marca

El registro de marcas de acuerdo a la información de la CANIRAC (2008) es indispensable en la operación de un restaurante pues no sólo debemos hacerlo para obtener el uso exclusivo, sino además para tener la certeza de que no estamos invadiendo derechos, es decir, que ya exista registrada la marca que utilizamos o una parecida en grado de confusión y estamos sin quererlo cometiendo alguna infracción administrativa.

Este trámite se realiza ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, y se puede dividir en dos etapas; primera, es la del examen administrativo, es decir, la revisión que el Instituto hace para verificar que el formato de la solicitud esté bien llenado, que esté debidamente acreditada la representación, que se hayan agregado el número de etiquetas que marca la ley, y que se aplique a la clase correcta de servicios o de productos.

La segunda etapa consiste en el examen de novedad, se trata de revisar en los archivos del propio Instituto, que no exista registrada una marca igual o semejante en grado de confusión. Una vez hechos los exámenes anteriores se procede a la etapa de titulación, se elabora el título de registro correspondiente, cabe destacar que de no ser positivo el registro, el Instituto emitirá un acuerdo en el que explique

las causas de negativa, si la causa es que existe una marca registrada similar en grado de confusión, deberá realizarse un examen comparativo desde el punto de vista gramatical, fonético, auditivo y visual, tendiente a demostrar que la marca que se pretende registrar es diferente a la que citan como anterioridad.

El registro de una marca tiene una vigencia de diez años, prorrogables por tiempos iguales, de forma indefinida, su protección es a nivel nacional. Los restaurantes regularmente se registran a la clase 43 de servicios, pero la marca se puede registrar a las clases de servicios o productos que se desee proteger, no debe olvidarse que la marca sólo protege la clase a la que la aplicamos, es decir, que si una marca se aplica a la clase 43 de servicios de restaurante y después se vende pan, aplicando la misma marca, se debe proteger esta marca a la clase 33 de productos, y así consecuentemente dependiendo del producto o servicio que se pretenda proteger.

Registro de marca

Fundamento: Artículo 113 de la Ley de Propiedad Industrial.

Costo: \$2,167.83 más \$325.17 I.V.A., por cada registro de marca, por producto o servicio, por clase. Autoridad emisora: Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), en los Estados serán receptoras las Delegaciones de la Secretaría de Economía.

Existen básicamente de acuerdo a nuestro interés, los siguientes tipos de marcas, las cuales explicaremos enseguida:

a) Nominativas: Este tipo de marca se refiere al conjunto de frases u oraciones, los nombres propios pueden ser materia de registro de una marca, lo que no podemos registrar son palabras de uso común o descriptivas de productos, por

ejemplo, no podemos registrar como marca “Tortas” para una tortería, o “Tacos” para una taquería, tampoco podemos registrar la palabra “Restaurante” o “Lonchería”.

b) Innominadas: Se distinguen por ser cualquier elemento gráfico, que se distinga visualmente, un diseño o logotipo.

c) Mixtas: Es una combinación de las dos anteriores, es decir, un elemento gráfico con un conjunto de frases u oraciones fusionadas que en su conjunto reflejan un solo signo distintivo, capaz de diferenciar los productos o servicios de los de su especie.

Registros de avisos comerciales

Fundamento: Artículo 99 de la Ley de la Propiedad Industrial. Costo: \$358.26, más \$53.73 I.V.A., por cada registro de aviso, por producto o servicio. Autoridad emisora: Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), en los Estados serán receptoras las Delegaciones de la Secretaría de Economía.

Un aviso comercial es el conjunto de palabras u oraciones que utilizan los establecimientos comerciales o de servicios para diferenciarse de sus competidores, comúnmente los conocemos como slogans.

Publicación de nombre comercial

Fundamento: Artículo 105 de la Ley de Propiedad Industrial. Costo: \$358.26, más \$53.73 I.V.A. Autoridad emisora: Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), en los Estados serán receptoras las Delegaciones de la Secretaría de Economía.

El nombre comercial es el que adopta una negociación mercantil, es decir, el nombre del establecimiento que se coloca en la fachada para distinguirlo, no es lo

mismo que la marca aunque puede coincidir, los efectos jurídicos del nombre comercial son diferentes a los de un registro marcario, pues el nombre comercial tiene una protección a nivel de clientela efectiva del establecimiento donde se utiliza, y a nivel federal si el nombre tiene difusión en medios masivos, no se obtiene un título de registro, sino sólo una publicación en la Gaceta que publica el IMPI, lo recomendable además de obtener la publicación de nombre comercial es registrar este signo distintivo como marca, se presenta a continuación la marca y nombre del restaurante (figura 42).

Figura 42. Marca y nombre de la empresa.



5.2. Estructura jurídica

Para que un negocio exista como tal, debe realizar cotidianamente actos de comercio, entendidos éstos no como de simple compra-venta, sino como una gama infinita de posibilidades, las cuales se encuentran establecidas en el Código de Comercio.

El Código Fiscal de la Federación establece como actividades empresariales, las cuales, no difieren sustancialmente del Código de Comercio.

Se entenderá por actividades empresariales, las siguientes:

- Las comerciales, que son las que de conformidad con las leyes federales tienen ese carácter.
- Las industriales, entendidas como la extracción, conservación o transformación de materias primas, acabado de productos y la elaboración de satisfactorios.
- 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.
- Las ganaderas, 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.
- Las de pesca, que incluyen la cría, cultivo, fomento y cuidado de la reproducción de toda clase de especies marinas y de agua dulce, así como la captura y extracción de las mismas y la primera enajenación de esos productos, que no hayan sido objeto de transformación industrial.
- Las silvícolas, referente al cultivo de los bosques o montes, así como a la cría, conservación, restauración, fomento y aprovechamiento de la vegetación de los mismos y la primera enajenación de éstos, que no hayan sido objeto de transformación industrial.

Se considera empresa para efectos fiscales a la persona física o moral que realice las actividades antes mencionadas.

Personas Físicas

Para determinar si las personas físicas pueden establecerse como empresarios, es necesario precisar las disposiciones que señala el Código Civil para el Distrito Federal en Materia Común y para toda la república en Materia Federal, en relación con las personas físicas.

Dicho ordenamiento señala que la capacidad jurídica de las personas físicas se adquiere con el nacimiento y se pierde con la muerte, y que el mayor de edad (18 años cumplidos) tiene facultad para disponer libremente de su persona y bienes, salvo las limitaciones que establece la ley.

El Código Civil define con toda precisión a las personas físicas que tienen incapacidad natural y legal:

- Los menores de edad.
- Los mayores de edad privados de inteligencia por locura, idiotismo o imbecilidad, aun cuando tengan intervalos lúcidos.
- Los sordomudos que no saben leer ni escribir.
- Los ebrios y drogadictos consuetudinarios.

De acuerdo con lo anterior, cualquier persona física que legalmente pueda obligarse a contraer responsabilidades y tener derechos puede con libertad establecerse como empresario, es decir, crear su negocio, cumpliendo adicionalmente con las disposiciones del Código de Comercio.

En términos generales, la persona física tiene mayor amplitud para hacer negocios al no tener que cumplir con toda la serie de obligaciones formales a que le obligaría una sociedad mercantil, ya que al ser su propio patrón, él mismo decide

hasta dónde debe o puede comprometerse al realizar sus negociaciones; esto evidentemente sin mencionar el aspecto fiscal que tiene importantes diferencias.

Hay que señalar que cuando la persona física se obliga, su responsabilidad es tal que incluso puede comprometer el patrimonio familiar, ya que no existe un mínimo o máximo legal para adquirir tales obligaciones; por lo tanto, en el caso de personas físicas, es vital evaluar el régimen de contrato matrimonial, pues siendo caminos legales el de la sociedad conyugal y el de la separación de bienes, ambos tienen características perfectamente definidas. En este supuesto, una sociedad conyugal puede ser modificada, previos trámites legales, a separación de bienes, sin necesidad de romper el contrato matrimonial.

Otro punto importante que la persona física empresario debe definir, es quién heredará a su muerte el negocio. Por desgracia, éste es un aspecto que con mucha frecuencia se descuida en México, dada la idiosincrasia del mexicano que cree que nunca va a morir; sin embargo, conviene conocer que en caso de morir sin testamento, tendrán derecho a heredar por sucesión legítima los descendientes, cónyuges, ascendientes, parientes colaterales dentro del cuarto grado y la concubina; a falta de los anteriores, la beneficencia pública; en el primer caso, es muy fácil suponer que un negocio se dividirá en "N" fracciones, o que se venda, lo cual no necesariamente refleja la voluntad de la persona física fundadora de un negocio.

Es, pues, conveniente que la persona física empresaria defina con claridad los puntos anteriores para evitar situaciones no deseadas, pero sobre todo dolorosas.

Personas morales

Existen varias clases de personas morales: aquéllas que están reguladas por la Ley General de Sociedades Mercantiles, las que prevé la Ley General de Sociedades Cooperativas y otras más que aparecen en el Código Civil para el Distrito Federal y cada uno de los códigos civiles de las entidades federativas.

Sociedades mercantiles

De las previstas en la Ley General de Sociedades Mercantiles. En el cuadro siguiente, se presentan sus principales características.

Todas las sociedades a que hace mención dicho cuadro tienen como requisitos generales para su constitución los siguientes puntos:

Tabla 47 .Sociedades mercantiles.

Nombre	Mínimo de		Capital	Obligaciones de	Tipo de administración
	Accionistas	Capital social	representado por	los accionistas	legal
Sociedad Anónima (S.A.)	Dos	\$50,000.00	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 mínimo legal	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 de designe la asamblea general.

Fuente: Ley General de Sociedades Mercantiles (2007).

Las sociedades se constituyen ante notario y en la misma forma se hacen constar sus modificaciones. La escritura constitutiva de una sociedad debe contener:

- Los nombres, nacionalidades y domicilio de las personas físicas o morales que constituyan la sociedad.
- El objeto de la sociedad.
- Su razón social o denominación.
- Su duración.
- El importe del capital social.
- 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.
- El domicilio de la sociedad.
- La manera conforme a la cual ha de administrar la sociedad y las facultades de los administradores.
- El nombramiento de los administradores y la designación de los que han de llevar la firma social.
- La manera de ejercer la distribución de las utilidades y pérdidas entre los miembros de la sociedad.

- El importe del fondo de reserva.
- Los casos en que la sociedad ha de disolverse con anticipación.
- 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.

Todos los requisitos anteriores y las demás reglas que se establecen en la escritura sobre organización y funcionamiento de la sociedad, constituyen los estatutos de la misma.

La propia Ley General de Sociedades Mercantiles establece con toda precisión para cada sociedad, las reglas específicas que deben acatar en relación con sus asambleas ordinarias y extraordinarias de socios o accionistas, así como las obligaciones y responsabilidades del consejo de administración, el administrador y el comisario, entre otros. Un aspecto a considerar es el relativo a la Extinción de las sociedades mercantiles.

Para las empresas en el giro, hay dos formas básicas de personalidad jurídica: persona física y persona moral.

La figura más sencilla es la persona física con actividad empresarial, ya que no requiere acta constitutiva o ningún trámite ante notario. Tradicionalmente, las microempresa en este giro operan con esta figura legal.

Las micro y pequeñas empresas de restaurantes se manejan como persona moral y específicamente como sociedad anónima de capital variable.

Licencias y permisos para iniciar operaciones

El establecimiento o constitución de un negocio o empresa requiere el cumplimiento de ciertos requisitos y trámites legales ante autoridades gubernamentales, privadas y sociales. A continuación se enumeran algunas de las dependencias a las que deberá acudir y los trámites que deben realizarse:

1. Secretaría de Relaciones Exteriores (en el caso de sociedades).

La Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE), por medio de la Dirección General de Permisos, artículo 27 constitucional, autoriza la constitución de una sociedad. Aquí la SRE resuelve si la denominación o razón social no está registrada con anterioridad y autoriza la determinación del objeto social.

2. Notario Público/Registro Público de Comercio (en el caso de sociedades).

La constitución de la sociedad se formaliza mediante un contrato social denominado escritura constitutiva, que establece los requisitos y reglas a partir de las cuales habrá de funcionar la sociedad. Entre otras cosas contienen: datos generales de los socios, objeto social, denominación o razón social, duración de la sociedad, importe del capital social, domicilio social, órgano de administración, vigilancia y las bases para la liquidación.

Este contrato, también llamado “estatutos”, debe ser otorgado en escritura (notarizado) ante notario público, e inscrito en el Registro Público de Comercio de la SECOFI, dentro de los 15 días siguientes a su suscripción.

3. Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Dentro del mes siguiente a:

- Su constitución, las sociedades (personas morales).

- Haber realizado situaciones jurídicas que de hecho den lugar a presentación de declaraciones periódicas (apertura), las personas físicas con actividades empresariales y las personas morales residentes en el extranjero deben solicitar su inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (forma HRFC-1, en original y cinco copias), donde reciben una clave que les identifica en lo subsecuente ante la autoridad fiscal.

También la SHCP mantiene el Padrón de Proveedores de la Administración Pública Federal, al que deben registrarse las empresas o personas que deseen efectuar transacciones comerciales con las diferentes dependencias de la administración pública.

4. Gobierno Municipal/Gobierno del Distrito Federal

Ciertas actividades o giros de negocio requieren de licencia de funcionamiento expedida por el gobierno municipal de la localidad donde se asientan (en el D.F. será la delegación política del gobierno del Distrito Federal correspondiente al domicilio del negocio). Esta licencia (o en su caso la declaración de apertura para el inicio de operaciones) deberá mantenerse siempre a la vista.

Adicionalmente en el D.F. debe acudirse a la Coordinación General de Reordenación Urbana y Protección Ecológica del Distrito Federal, o a la delegación política que corresponda al domicilio del negocio, para tramitar la constancia de zonificación de uso del suelo que certifica si determinado uso del suelo es permitido, condicionado o prohibido. Enseguida debe tramitarse la licencia de uso del suelo que autoriza el uso o destino que pretenda darse a un

predio o local. Por último debe tramitarse la inscripción en el padrón delegacional en la delegación correspondiente.

5. Secretaría de Salud.

Las actividades relacionadas con la salud humana requieren obtener, en un plazo no mayor de 30 días, de la Secretaría de Salud o de los gobiernos estatales, una autorización que podrá tener la forma de: Licencia Sanitaria, Permiso Sanitario, Registro Sanitario, Tarjetas de Control Sanitario. Esta licencia tiene por lo general una vigencia de dos años y debe revalidarse 30 días antes de su vencimiento.

6. Instituto Mexicano del Seguro Social.

El patrón (la empresa o persona física con actividades empresariales) y los trabajadores deben inscribirse en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), dentro de un plazo no mayor de cinco días de iniciadas las actividades. Al patrón se le clasificará de acuerdo con el Reglamento de Clasificación de Empresas y denominación del Grado de Riesgo del Seguro del Trabajo, base para fijar las cuotas que deberá cubrir.

7. Institución Bancaria.

En el banco seleccionado se abre la cuenta de cheques y se recurre a solicitar financiamiento, se paga todo tipo de impuestos (al igual que servicios tales como electricidad, teléfonos y gas entre otros) y se presentan declaraciones, aun cuando no originen ningún pago.

De igual manera, el patrón y los trabajadores deben inscribirse ante el Sistema de Ahorro para el Retiro (subcuentas IMSS e INFONAVIT, forma SAR-01-1, SAR-01-2, SAR-04-1 o sus equivalentes en medios magnéticos). En el banco, más adelante se depositarán en forma bimestral las aportaciones correspondientes.

8. Sistema de Información Empresarial Mexicano.

De acuerdo con la Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones, todas las tiendas, comercios, fábricas, talleres o negocios deben registrarse en el Sistema Empresarial Mexicano (SIEM) con lo cual tendrán la oportunidad de aumentar sus ventas, acceder a información de proveedores y clientes potenciales, obtener información sobre los programas de apoyo a empresas y conocer sobre las licitaciones y programas de compras del gobierno.

9. Coparmex.

En forma opcional, el patrón puede inscribirse en la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex).

10. Sindicato.

Aun cuando no existe obligación legal de afiliar a los trabajadores ante algún sindicato, los trabajadores pueden constituirse en sindicato cuando se conjunten más de veinte trabajadores en activo. En la práctica, los diferentes sindicatos, reconocidos por las autoridades del trabajo en el ámbito federal o local, buscan forzar la contratación colectiva de los trabajadores y su respectiva afiliación, por lo que es conveniente entablar pláticas con alguna central obrera antes de constituirse, y no tener así que negociar bajo presión.

11. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática

Al iniciar operaciones y posteriormente cada año, se debe dar aviso de manifestación estadística ante la Dirección General de Estadística, dependiente del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI).

12. Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

Esta secretaría (SECOFI) debe verificar y autorizar todos los instrumentos de medidas y pesas que se usen como base u objeto de alguna transacción comercial. Reglamenta y registra las Normas Oficiales Mexicanas (NOM) que son obligatorias para ciertos productos (instrumentos de medición y prueba, ropa y calzado, salud, contaminantes, entre otros). También existen normas opcionales, cuya adopción permite la autorización para el uso del sello oficial de garantía, siempre y cuando se cumplan con las especificaciones de un sistema de control de calidad. Asimismo puede emitir, a petición y según previa comprobación, un certificado oficial de calidad. La SECOFI estipula y controla los registros de las marcas, nombres comerciales, patentes y otras formas de propiedad industrial.

13. Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Todos los negocios deben cumplir con el Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo y Normas Relativas que se presenta en el capítulo sobre Instalaciones: ubicación y servicios auxiliares y en los Anexos de este documento.

14. Comisión Nacional del Agua.

En caso de no estar conectado a alguna red de agua potable y alcantarillado se debe solicitar permiso ante la Comisión Nacional del Agua para obtener derechos de extracción de agua del subsuelo, y de igual manera se deben registrar las descargas. En ambos casos se origina el pago de derechos.

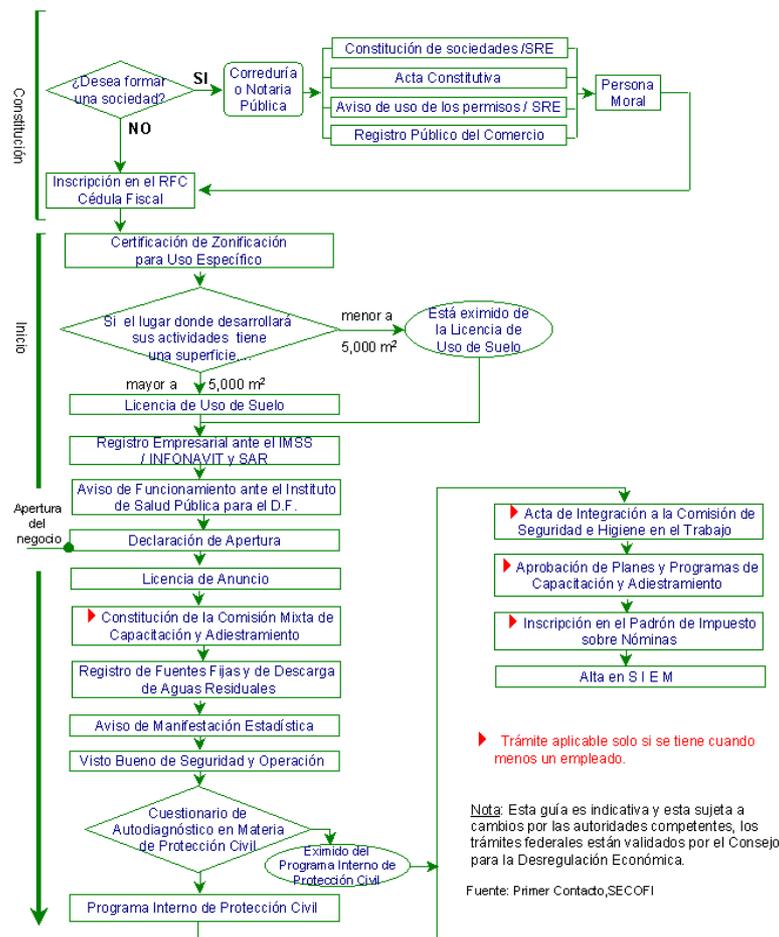
15. Otras autorizaciones.

Como las relativas a la Comisión Federal de Competencia, Comisión Federal de Electricidad, Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, entre otras.

Para el caso de una empresa, en este giro, que se instale en el Distrito Federal se deberá prestar especial atención a lo señalado en el recuadro siguiente:

En la siguiente figura se muestran los trámites obligatorios para constituir e iniciar un negocio de servicio de restaurantes y fondas:

Figura 43. Trámites a seguir para iniciar un negocio.



Fuente: SECOFI, 2008.

A continuación se muestran en un resumen algunos de los trámites y costos a cubrir para instalar el restaurante (tabla 48):

Tabla 48. Relación de trámites y costos para la instalación del restaurante.

No.	Trámite	Descripción	Tipo de trámite	Vigencia	Costo	Tiempo aproximado de respuesta
1	Constitución de sociedades ante la Secretaría de Relaciones Exteriores (S.R.E.)	Para obtener la autorización del nombre de la sociedad o Denominación Social.	Federal	Indefinida	\$455.00 por recepción, de examen y expedición del permiso	5 días hábiles
2	Aviso de uso de los permisos para la constitución de sociedades o cambio de Denominación o Razón Social	Para informar a la S.R.E. que el permiso que autorizó fue utilizado por constitución de sociedad o cambio en su Denominación o Razón Social.	Federal	Indefinida	\$170.00	No requiere
3	Registro Público de la Propiedad y el Comercio	Trámite mediante el cual se hace el registro de la Acta constitutiva ante dicha instancia.	Estatal	Indefinida	Variable de acuerdo al monto para la inscripción \$675.00 mínimo / \$6,764.00 máximo	20 días hábiles
4	Inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes (R.F.C.) / Cédula Fiscal	Trámite mediante el cual se lleva a cabo la inscripción ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (S.H.C.P.), para efecto de cumplimiento de las obligaciones fiscales correspondientes.	Federal	Indefinida	Gratuito	Desde la respuesta inmediata hasta 3 días hábiles
5	Certificación de zonificación para uso específico	Trámite mediante el cual se hace constar si un uso específico está permitido o prohibido para determinado inmueble, conforme a los Programas de Desarrollo Urbano.	Local	2 años para ejercer el derecho que confiere	\$495.00	2 a 7 días hábiles
6	Licencia de uso de suelo	Documento expedido por el Departamento del Distrito Federal (D.D.F.) en el cual se autoriza el uso o destino que pretenda darle a los predios.	Local	2 años para ejercer el derecho que confiere	\$1,644.00	21 días hábiles
7	Registro empresarial ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (I.M.S.S.) y el Instituto de Fomento a la Vivienda de los Trabajadores (INFONAVIT)	El patrón deberá registrarse al igual que a sus trabajadores en el régimen obligatorio, cumpliendo con lo establecido en la Ley del Seguro Social, al hacerlo automáticamente quedarán registrados ante el INFONAVIT y el SAR.	Federal	Indefinida	Gratuito	15 días hábiles

Tabla 48. Relación de trámites y costos para la instalación del restaurante.

No.	Trámite	Descripción	Tipo de trámite	Vigencia	Costo	Tiempo aproximado de respuesta
8	Aviso de funcionamiento ante el Instituto de Servicios Salud Pública para el D.F.	Documento expedido por el I.S.P. para el D.F. , por medio del cual autoriza que un establecimiento de menor riesgo opere y funcione.	Estatal	Indefinida (quedando sujeto a las inspecciones correspondientes)	Gratuito	Inmediata
9	Declaración de apertura	Trámite para obtener el documento con el que deberán contar los titulares de establecimientos, cuyo giro no requiere de licencia de funcionamiento para su operación.	Local	Indefinida	Gratuito	Inmediata
10	Licencia de anuncio	Trámite mediante el cual se otorga la licencia o permiso para fijar, instalar o colocar un anuncio, o bien señalar, indicar, mostrar o difundir al público cualquier mensaje.	Local	1 año (renovación) asimismo	\$1,104.00 Anuncio sencillo/ permiso para la colocación de manta \$474.00 se indica que existen diversas modalidades y cuyos costos son variables.	Inmediata
11	Constitución de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento	Trámite mediante el cual se integra a la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS).	Federal	Indefinida	Gratuito	No tiene plazo oficial de respuesta
12	Registro de fuentes fijas y de descarga de aguas residuales	Trámite que realizan los propietarios de establecimientos para que se les autorice la descarga de aguas residuales al sistema de alcantarillado urbano del D.F.	Estatal	Indefinida	Gratuito	25 días hábiles
13	Aviso de Manifestación estadística	Información que se proporciona al INEGI (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática) relacionada con la actividad propia del negocio, sin que ello implique efectos fiscales.	Federal	1 año (revalidación anual entre enero y marzo)	Gratuito	Inmediato
14	Visto bueno de seguridad y operación	Trámite mediante el cual se hace constar que el establecimiento en cuanto a su edificación e instalación, reúne las condiciones necesarias de seguridad para su operación y funcionamiento.	Estatal	3 años (renovación)	Gratuito	3 días hábiles

Tabla 48. Relación de trámites y costos para la instalación del restaurante.

No.	Trámite	Descripción	Tipo de trámite	Vigencia	Costo	Tiempo aproximado de respuesta
15	Programa Interno de Protección Civil	Trámite mediante el cual se definen las acciones destinadas a la salvaguarda de la integridad física de los empleados y de las personas que concurran al establecimiento.	Estatal	Indefinida	Gratuita	1 mes
16	Acta de Integración a la Comisión de Seguridad e Higiene en los Centros de Trabajo	Trámite mediante el cual se integra a la Comisión de Seguridad e Higiene en el Trabajo en la STPS.	Federal	Indefinida	Gratuito	No tiene plazo oficial de respuesta
17	Aprobación de planes y programas de Capacitación y Adiestramiento	Trámite mediante el cual se aprueban los Planes y Programas de Capacitación de las empresas en la STPS.	Federal	Determinada en el programa propuesto y no debe exceder de 4 años	Gratuito	Inmediata
18	Inscripción en el padron de Impuesto Sobre Nóminas	Trámite mediante el cual se integra el Padrón de Contribuyentes del D.F.	Local	No aplica vigencia	Gratuito	Inmediata
19	Alta en el Sistema de Información Empresarial Mexicana (SIEM)	Trámite que deberán realizar las empresas industriales, comerciales y de servicios para darse de alta en el SIEM.	Federal	1 año (revalidación anual entre enero y febrero)	Comercio Pequeño hasta 2 empleados \$100.00, 3 empleados \$640.00. Comercio al por mayor y servicios Hasta 3 empleados \$300.00, 4 o más \$640.00. Industrial hasta 2 empleados \$150.00, 3 a 5 \$350.00, 6 o más \$670.00	Inmediata

Fuente: Elaboración propia con datos de SECOFI , 2008.

Los costos aproximados por los trámites que se llevan a cabo ascienden aproximadamente a los \$4,000.00 según se observa en la tabla anterior. No se requieren meseros porque el objetivo de la microempresa va enfocado a la comida para llevar y con servicio de entrega, si el necesario atender al cliente en el negocio está atención la puede dar cualquiera del personal que se encuentre sin actividad.

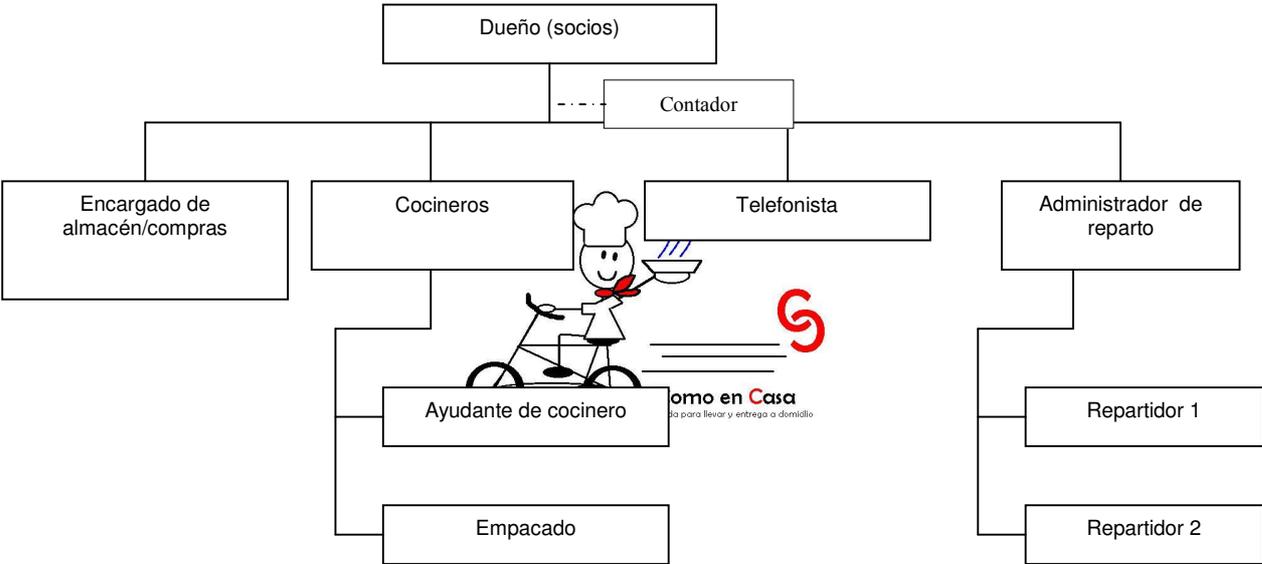
5.3. Organización administrativa

5.3.1. Estructura organizacional básica

La operación del restaurante representa el aspecto práctico más importante donde convergen los elementos administrativos, y donde se refleja el contenido y la calidad del servicio ofrecido. Dada su naturaleza, debe constituirse de diversos elementos los cuales se interrelacionan para lograr los objetivos fijados.

La estructura del restaurante “Como en casa” queda determinada de la siguiente forma (figura 44):

Figura 44 .Estructura de Como en Casa.



Fuente: Elaboración propia.

Está es una proyección a futuro ya que para dar inicio a las operaciones se contara con 5 puestos (cocinero, auxiliar de cocinero, repartidores y recepción).

5.3.2. Operación del restaurante

Todo proyecto requiere la especificación de las funciones que permitan la integración en una secuencia de ejecución práctica que se oriente a lograr los resultados.

Estas funciones (tabla 49), por su naturaleza y finalidad se pueden clasificar en:

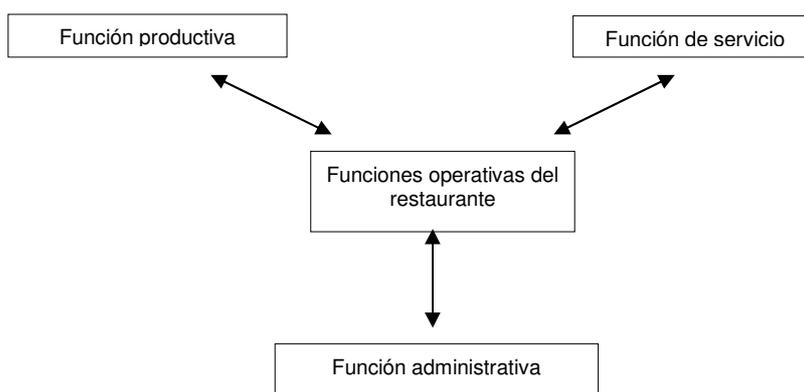
Tabla 49. Funciones en el restaurante.

Funciones		
Productivas	De servicio	Administrativas
Aquellas orientadas a transformar la materia prima de acuerdo con los parámetros establecidos por la empresa. Se llevan a cabo en cocina .	Son las destinadas a lograr, por medio de una atención óptima, satisfacer las necesidades del comensal, creando un clima de hospitalidad. Se lleva a cabo en el comedor.	Son las realizadas para planear, desarrollar y controlar los recursos humanos materiales, tecnológicos y financieros. Por otro lado permiten la adecuada ejecución de las labores productivas y de servicio. Están integradas por las funciones del Almacén, compras, recursos humanos y contabilidad.

Fuente: Elaboración propia con datos de SECTUR, 1992.

Las funciones productivas, de servicio y administrativa, se interrelacionan en un ciclo continuo para ejecutar la operación del restaurante (figura 45).

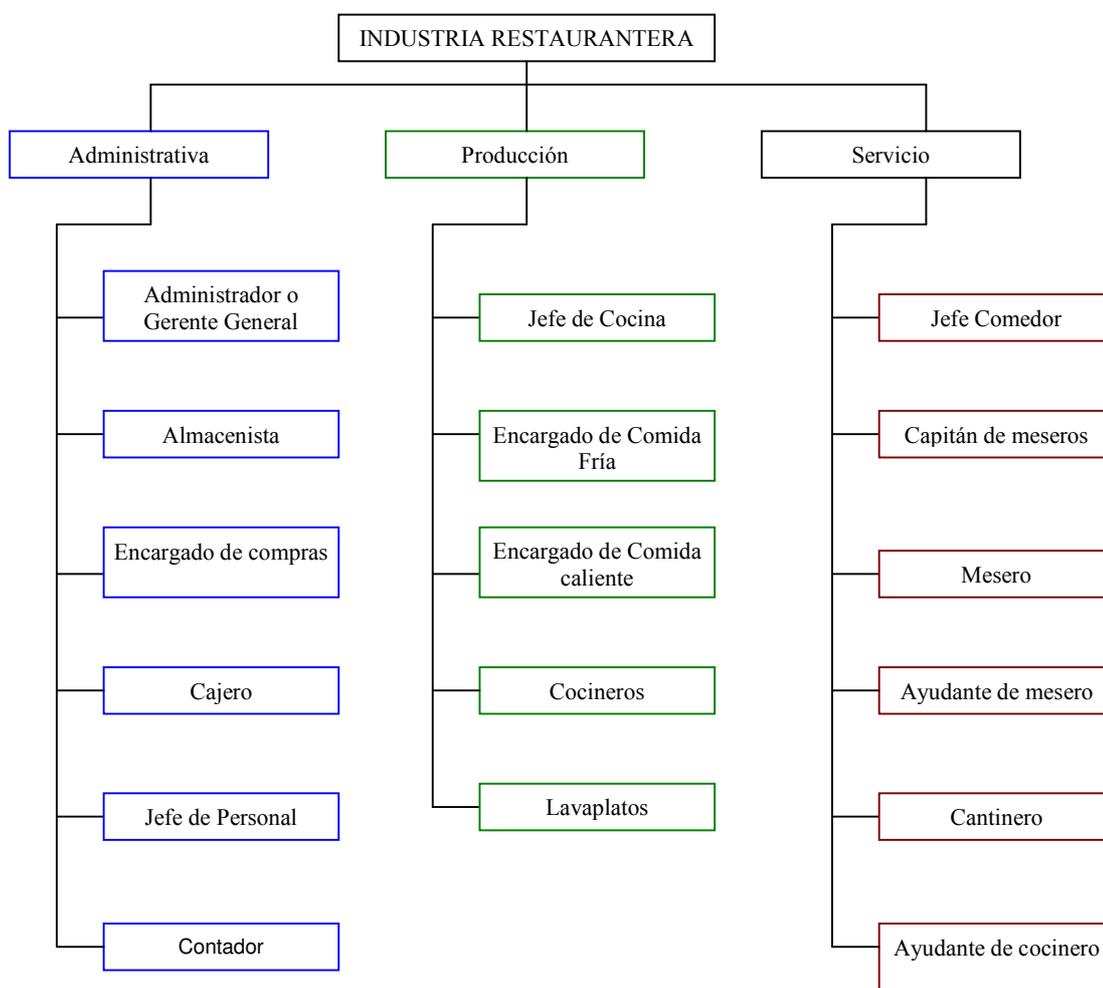
Figura 45 .Esquema de las funciones operativas del restaurante.



Fuente: SECTUR, 1992.

Cada función está constituida por un conjunto de actividades comunes, las cuales requieren del personal adecuado para ser ejecutadas (figura 46).

Figura 46 .Puestos clave por función operativa.



Fuente: Dirección General de Capacitación y Desarrollo, 1992.

5.3.3. Función productiva

Son todas aquellas funciones que permitan la transformación de los insumos (verdura, frutas, carnes, etc.) en el producto final, de acuerdo a los parámetros establecidos, esta función se desarrolla en la cocina.

Las funciones generales de los puestos claves en las áreas productivas de cocina, quedan determinadas de la siguiente forma (tabla 50):

Tabla 50. Funciones generales en las áreas productivas del restaurante.

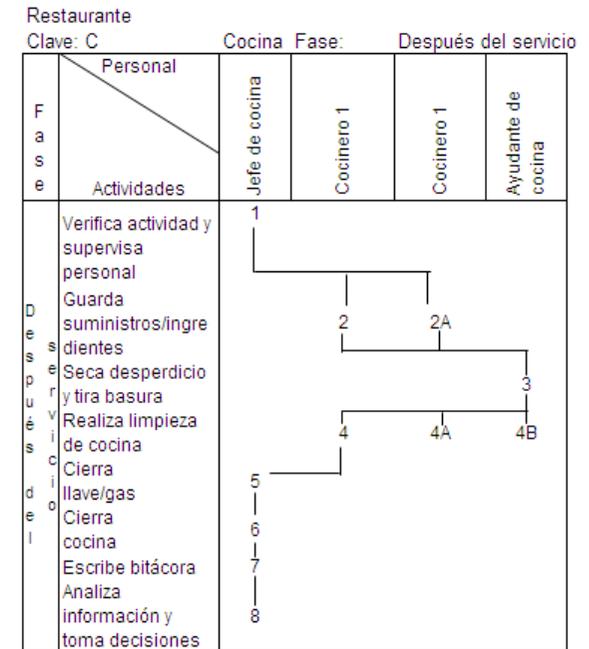
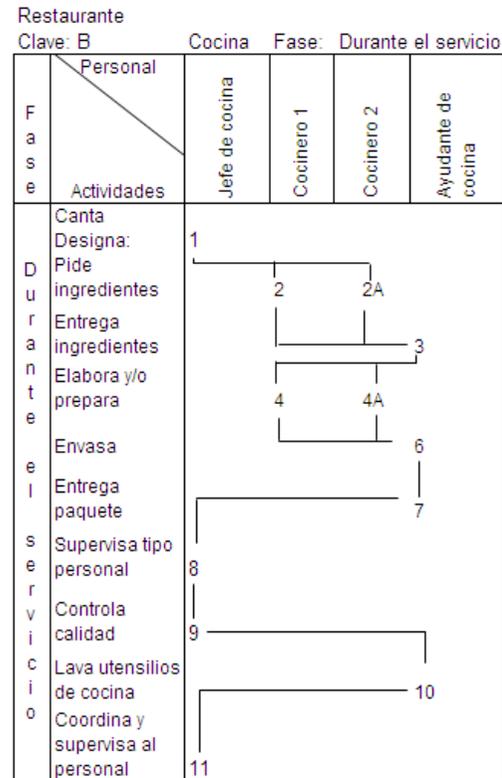
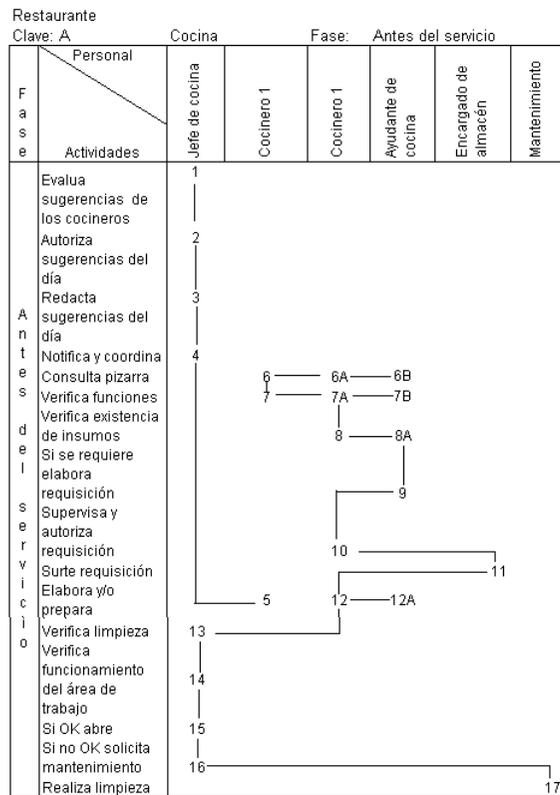
Puesto	Funciones
Gerente del restaurante. Es el responsable de la planeación y coordinación del servicio y la venta de alimentos y bebidas del restaurante mediante la aplicación de políticas, procedimientos y estándares de calidad, así como supervisar la operación y productividad del mismo.	<p>Estudia su presupuesto de negocios buscando superarlo así como su número de clientes Supervisar que el negocio cuente con el equipo necesario en óptimas condiciones de limpieza como lo establecen los estándares. Programar con el departamento de áreas públicas la limpieza negocio a fin de cumplir con las normas de sanidad, seguridad e higiene. Controla los inventarios del de equipo de operación. Controla adecuadamente papelería, suministros y limpieza. Supervisa el correcto control de cheques de consumo. Solicita a mantenimiento los reportes sobre las condiciones en que se encuentra el equipo de operación y elabora las ordenes de trabajo necesarias. Contribuye junto con el chef ejecutivo en el cambio de la carta de alimentos.</p> <p>Funciones adicionales: Supervisa la limpieza impecable del restaurante. Que la cocina esté lista a tiempo. Delega funciones a los capitanes y los supervisa. Hace juntas con todo el staff. Realiza cursos de capacitación. Revisa bitácora. Soluciona problemas y quejas de clientes. Hace relaciones públicas con sus clientes. Desarrolla promociones.</p>
Jefe de cocina Cheff.	<p>Organiza los recursos humanos y materiales de la cocina Prepara los platillos internacionales más comunes y los de la especialidad del restaurante Prepara menús dietéticamente balanceados Elabora estadísticas de rendimiento de alimentos y bebidas Establece los costos potenciales y las porciones estándares de los alimentos Registra y controla los inventarios mensuales</p> <p>Coordina las labores de todo el personal a su cargo</p>
Cocinero cocina fría/cocina caliente.	<p>En general prepara los alimentos fríos/calientes con la colaboración de sus ayudantes. Verifica la existencia suficiente de los ingredientes necesarios y elabora la requisición para almacén. Hace sugerencias al jefe de cocina en lo referente al menú o a los alimentos. Vigila que los alimentos se sirvan en las porciones y presentaciones establecidas y en el tiempo adecuado. Verifica la calidad de la mercancía recibida del almacén Cuida que todo quede en orden al cerrar la cocina Supervisa que el equipo y material de la cocina estén limpios y en buenas condiciones Supervisa y autoriza las requisiciones de almacén</p>
Ayudante de cocina	<p>Verifica que se cuente con los implementos necesarios para realizar sus labores y elabora las requisiciones para almacén. Ordena y pone en condiciones adecuadas su área de trabajo Recibe las instrucciones del cocinero con respecto a sus tareas del día Lava, corta y/o pela frutas y verduras que se utilizan en la elaboración de los alimentos Procesa los alimentos de acuerdo con las instrucciones del cocinero Atiende y surte las comandas que recibe Limpia su área de trabajo e implementos, alimentos sobrantes que no hayan sido utilizados</p>

Fuente: Dirección General de Capacitación y Productividad. Sistema General de capacitación de la industria restaurantera, 1992.

Principales procedimientos operativos

Para que las áreas productivas puedan llevar a cabo sus funciones de manera eficiente, se pueden esquematizar los procesos operativos de la cocina en las siguientes fases (figura 47):

Figura 47. Procesos operativos en la cocina.



Fuente: Elaboración propia.

El grado o nivel de la relación funcional depende tanto del tipo de servicios como de su estructura organizacional. En la siguiente tabla se presenta la relación coordinación funcional del área productiva.

Tabla 51. Relación coordinación funcional del área productiva.

Área/puesto	Se coordina a través de:	Actividades
Comedor/Meseros-garroteros	Comandas.	Entrega de comanda a cocina. Surtido de comandas en cocina y entrega a los meseros.
Almacén/surtidor de mercancías	Requisiciones.	Surtido de mercancía, a cocina de alimentos, material y equipo.
Mantenimiento	Órdenes de trabajo.	Reparaciones de instalaciones y equipo de cocina.
Contabilidad/Costos	Formas de costeo.	Costeo de platillos
Recursos humanos y contabilidad	Personal de cocina.	Elaboración de nómina, altas, bajas, trámites, etc.
Recursos Humanos	Reclutamiento, selección, contratación e introducción. Capacitación y desarrollo	Contrata al personal adecuado para la cocina. Preparación de la plantilla de cocina.
Contabilidad	Estados de productividad, eficiencia interna.	Análisis de la operación.

Fuente: SECTUR-LIMUSA, 1992.

Información y formatos básicos

La información en el área productiva para operar debe ser concentrada y transmitida de forma adecuada y eficiente debe operarse con los siguientes formatos (SECTUR, 1992):

1. Requisición de mercancía.
2. Requisición de compra.
3. Orden de trabajo.
4. Hoja de traspaso.
5. Relación de bebidas.
6. Comanda.
7. Receta estándar.
8. Reporte de ventas diarias de alimentos y bebidas.

Los estándares del área productiva pueden ser de dos tipos:

- Cuantitativos. Representa cifra medibles :
 - Mobiliario y equipo.
 - Cristalería y loza.
 - Blancos.
 - Suministros.
 - Personal.
 - Envases y empaques.
 - Servicio.
- Cualitativos. Representan la eficiencia e imagen de la función de alimentos y bebidas:
 - Calidad de los servicios.
 - Limpieza e higiene de los servicios.
 - Presentación, actitud, educación del personal.
 - Calidad de los platillos.
 - Presencia.

5.3.4. Función de servicio

Una de las metas principales del restaurante es satisfacer las necesidades del cliente. Esto por medio de un buen servicio y calidad, desarrollar un ambiente de hospitalidad y realizar todas las actividades necesarias para que se sientan satisfechos.

Vidal Álvarez y Asociados, 1992 establecen las funciones generales del personal de servicio como siguen (tabla 52):

Tabla 52. Funciones generales del personal de servicios.

Puesto:	Funciones:
Mesero	Verifica la limpieza Monta mesas Supervisa que las mesas estén bien alineadas. Supervisa que las mesas cuenten con todos los suministros. Mantiene en correcto estado su estación. Recibe la comanda a cocina y la "canta". Lleva copia de comanda a la caja. Sirve los alimentos y bebidas. Presenta la cuenta al cliente. Lleva la cuenta a la caja.
Ayudante de mesero	Atiende las indicaciones del mesero. Sirve agua a los comensales. Auxilia al mesero al servir los alimentos. Recoge los muertos (platos sucios). Limpia mesas desocupadas. Trae cristalería y loza. Bolea cubiertos. Cambia mantelería sucia por limpia. Alinea las mesas.
Mozo de restaurante	Envase y empaqueta los alimentos para entregarlos al repartidor. Lleva a cabo las labores de limpieza del comedor.

Fuente: SECTUR, 1992.

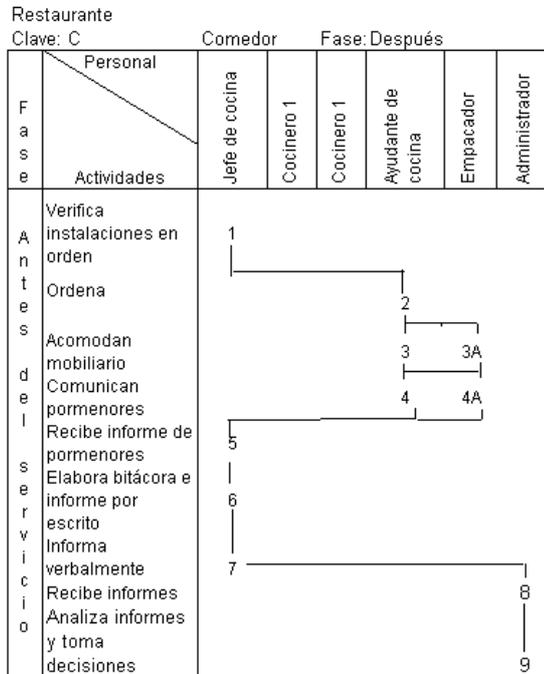
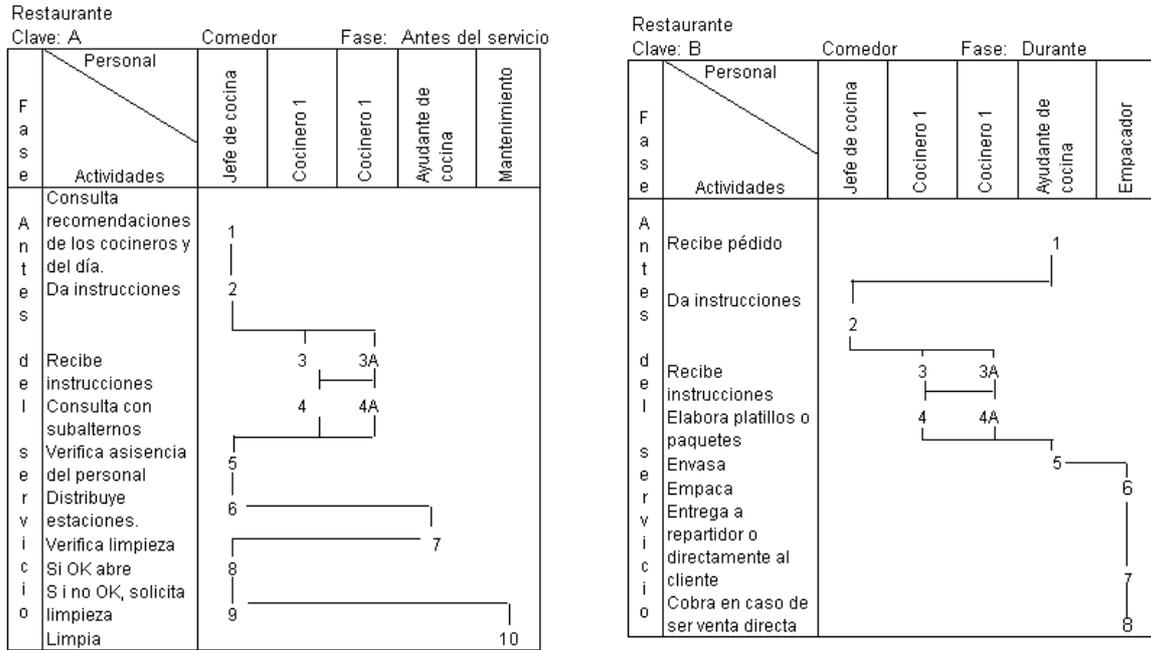
Áreas básicas en comedor.

Las áreas que integran al comedor pueden variar de un restaurante a otro e acuerdo con el nivel de los servicios que se presten.

1. Área para mesas.
2. Áreas para las estaciones de servicio.
3. Área de tránsito de meseros.

Principales procedimientos operativos definidos para el restaurante (figura 48):

Figura 48. Procedimientos operativos para el restaurante.



Fuente: Elaboración propia.

Las funciones del área de servicio se encuentra relacionadas con otras actividades del restaurante y se pueden coordinar por medio de una serie de documentos resumidos en la tabla siguiente:

Tabla 53. Relación coordinación funcional del área de servicio.

Área/puesto	Se coordina a través de:	Actividades
Cocineros	Comandas.	Entrega de comanda a cocina. Surtido de comandas en cocina y entrega .
Compras. Mantenimiento	Requisiciones de compra	Solicitud de blancos. Cristalería y otras mercancías.
Compras y Administrador	Requisiciones de compra	Solicitud de equipos e instalaciones para comedor.
Almacén Contabilidad	Requisiciones de compra	Surtido de mantelería, cristalería y otras mercancías.
Mantenimiento	Orden de trabajo	Reparación de equipo e instalaciones.
Contabilidad. Cajero.	Comandas, cheques.	Elaboración de comandas.
Recursos Humanos. Contabilidad.	Informes para nómina. Reclutamiento, selección contratación e inducción. Aspectos laborales y legales en general.	Informes de asistencia, bajas, altas. Movimientos, horas extras y suplencias. Acuerdos de sindicato, condiciones de trabajo y sueldo.
Recursos humanos	Cursos de capacitación	Aplicación de cursos de capacitación para el personal de comedor.

Fuente: SECTUR-LIMUSA, 1992

Información y formatos básicos

La información en el área productiva para operar debe ser concentrada y transmitida de forma adecuada y eficiente debe operarse con los siguientes formatos (SECTUR, 1992):

9. Comanda.
10. Cheque.
11. Nota de consumo.
12. Requisición de mercancías o productos.
13. Control de equipo.
14. Orden de trabajo.
15. Lista de asistencia.

5.3.5. Funciones administrativas

Las funciones administrativas del restaurante se definen como las orientadas al apoyo de las funciones productivas y de servicio, mediante la organización, desarrollo y control de los recursos necesarios para operar el restaurante (SECTUR,1992).

El gerente realiza las siguientes funciones:

- Compras.
- Almacén.
- Contabilidad.
- Finanzas.
- Mercadotecnia-ventas.
- Recursos humanos.

Compras se define como la función de suministrar la materia prima necesaria para que las diversas áreas del restaurante realicen sus funciones específicas con un máximo de eficiencia.

Compras

El encargado de compras/comprador es la persona que labora en el departamento de compras y se encarga de realizar y controlar los pedidos de los suministros y equipo que se requieren en el restaurante para poder funcionar perfectamente.

Debe comprar el mejor producto al mejor precio y con las mejores condiciones de pago. Para realizar estas funciones debe de mantenerse informado sobre los nuevos productos que salgan al mercado.

Perfil del encargado de compras:

Personales

- Amable y cortés
- Puntual
- Discreto
- Responsable
- Organizado
- Activo

De relaciones humanas

- Hábil para hacer tratos
- Facilidad de palabra
- Tener iniciativa
- Consciente de lo que su labor representa par el funcionamiento, buena imagen y economía del negocio
- Técnicas y experiencias
- Conocimientos de suministros, precios, proveedores y políticas de compras.
- Conocimientos sobre administración

Funciones:

El encargado de compras/comprador desempeña diariamente una serie de actividades que a continuación se enlistan:

- Inicio de turno
- Procedimientos en las compras
- Control administrativo

- Atención y visitas a proveedores
- Mobiliario y equipo

Inicio de turno

Al iniciar sus labores, debe presentar su relación de gastos, revisar los pendientes del día y presentarse con el gerente de compras.

Procedimiento

1. Entregar al jefe la relación de gastos del día anterior, en la relación correspondiente (figura 49).

Figura 49. Relación de gastos.

Relación de gastos				
Departamento : <i>Compras</i>			Fecha: <i>16/Abril/06</i>	
Fecha del comprobante	Descripción	Importe	I.V.A.	Neto
<i>15/Abril</i>	<i>Estacionamiento</i>	<i>25</i>	<i>3.75</i>	<i>28.75</i>
<i>15/Abril</i>	<i>Gasolina</i>	<i>250</i>	<i>37.50</i>	<i>287.50</i>
<i>15/Abril</i>	<i>Estacionamiento</i>	<i>50</i>	<i>7.50</i>	<i>57.50</i>
<i>15/Abril</i>	<i>Estacionamiento</i>	<i>25</i>	<i>3.75</i>	<i>28.75</i>
Total		<i>350</i>	<i>52.50</i>	<i>402.50</i>
Autorizó <i>Karina Uribe Hernández</i>			Firma	<i>Karina Uribe H</i>
Elaboró <i>Sandra Uribe Hernández</i>			Firma	<i>Sandra UH</i>

Fuente: Elaboración propia.

2. Revisar los pendientes del día anterior
3. Consultar con el jefe si los pedidos fueron surtidos de acuerdo con las órdenes de compra

4. En caso de existir alguna discrepancia, comunicarse con el proveedor, aclarar la situación y llegar a un acuerdo
5. Recibir del jefe inmediato las instrucciones de las actividades del día
6. Verificar que el vehículo que usamos se encuentre en buenas condiciones.
De no ser así, portarlo con el jefe inmediato.

Finalidad

Este formato lo elaboran las personas que trabajan en nuestro negocio y que por las actividades propias de su función realizan gastos que deber ser cubiertos por el restaurante.

Procedimiento de compras

1. Recibir del jefe inmediato la requisición de compras o la forma de pedido de compras de frutas o verduras (figura 50).

Figura 50. Requisición de compras.

Requisición de compras							No. 100			
Fecha: 16/Abril										
Partida	Orden de compra No.	Artículo	Cantidad	Unidad	Existencia a la fecha	Consumo Aprox. mens.	Cotizaciones			
							1	2	3	
1	150	Atún	12	Lata	4	12	60	48	54	
2	151	Puré de tomate	20	Lata	7	20	140	120	160	
3	152	Salsa Catsup	15	Botella	3	10	150	165	135	
4										
5										
6										
7										
8										
							Subtotal	350	333	349
							I.V.A.			
							Total	350	333	349
Observaciones					Proveedor seleccionado		1	2	3	
					Solicitado por:		Aprobado:			

Fuente: Elaboración propia.

2. Verificar en la cartera de proveedores, cuales son los que pueden surtir los productos requeridos.

3. Seleccionar 3 proveedores por cada producto y solicitar cotizaciones, podemos comunicarnos telefónicamente o, en caso necesario visitarlos.
4. En algunos casos no es necesario realizar las cotizaciones cuando se trata de pedidos de frutas, verduras u otros productos que se compren diariamente. En este caso, solicita la entrega inmediata.
5. En la requisición de compras, señalar la opción más adecuada y anotar las observaciones necesarias sobre el proveedor seleccionado.
6. Entregar al jefe inmediato la requisición para que él de su aprobación o realice los cambios pertinentes.
7. Elaborar la orden de compra correspondiente
8. Realizar el pedido, ya sea por vía telefónica o visitando al proveedor

Finalidad

El encargado de compras/comprador realiza las cotizaciones y señala la más conveniente.

Los encargados del área de cocina deben de realizar una lista con todos los insumos que requieran para trabajar y elaborar los alimentos, está lista para su mayor facilidad y manejo se puede ir marcando de acuerdo a los menús a elaborar en un formato de pedido de frutas y verduras (tabla 54).

Tabla 54. Pedido de compras de frutas y verduras.

PEDIDO DE COMPRAS DE FRUTAS Y VERDURAS LISTA DE MERCADO	FECHA: NOMBRE:
--	---------------------------------

Este formato (figura 51) lo elabora y lo envía al almacén y a compras para solicitar los suministros de frutas y verduras que requiera.

Figura 51. Orden de compra.

Orden de compra				
Fecha: 16/Abril/06			Orden: 185	
Proveedor: Abarrotes, S.a.				
Artículo	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Importe
Atún	12	Lata	4.00	48.00
Puré de tomate	20	Lata	6.00	120.00
Salsa catsup	15	Botella	11.00	165.00
				
Elaboró:		Aprobó:		Sub-total
				333.00
				I.V.A.
				0
				Total
				333.00

Fuente: Elaboración propia.

Finalidad

Este formato se elabora para llevar un control de las compras realizadas.

Control administrativo

El encargado de compras debe informar a su jefe inmediato sobre las compras realizadas durante el día, así como todo lo acontecido durante el desempeño de sus funciones.

Procedimiento

- Tomar las hojas de pedido de frutas y verduras y las órdenes de compra que se hayan realizado en el día.

La finalidad de realizar visitas a los proveedores es para conocer sus políticas de entrega, condiciones de pago, capacidad de producción y surtido, entre otras cosas. En algunas ocasiones son los proveedores los que visitan el departamento de compras del restaurante.

Si se programa una visita a una compañía proveedora:

- ✓ Informar al jefe inmediato de la visita que realizaremos.
- ✓ Solicitar una cita con el Gerente de ventas de la compañía proveedora con quien nos entrevistaremos.
- ✓ Presentarse puntualmente a la cita y aclarar todos los pormenores relacionados al servicio que el proveedor proporciona, tales como:
 - ✓ Condiciones de pago, crédito y descuento
 - ✓ Horarios de entrega
 - ✓ Calidad de los productos y capacidad de surtido
 - ✓ Políticas de cambios, cancelaciones, etc.
- ✓ Elaborar un informe (figura 53) sobre los resultados obtenidos durante la visita.

Figura 53. Informe de visita a proveedores.

Informe	
Proveedor: _____	Fecha: _____
Nombre: _____	
Cargo: _____	
INFORME:	

Elaborado por: _____	

Fuente: Elaboración propia.

Finalidad

Este formato tiene como finalidad informar al Gerente de Compras de las condiciones de compra que ofrecen los proveedores.

- ✓ Entregarlo al jefe directo

Si tienes programado recibir a un proveedor

1. Informa al Gerente de compras de la visita del proveedor
2. Cuando el Gerente de compras te lo indique, auxiliarlo en la entrevista o atiende directamente al proveedor
3. Aclara con el proveedor todos los aspectos relacionados con el servicio que prestan los proveedores
 - a. Condiciones de pago, crédito y descuento
 - b. Horarios de entrega
 - c. Calidad de los productos y capacidad de surtido
 - d. Políticas de cambios, cancelaciones, etc.
4. Elaborar un informe de los resultados de la entrevista. Entregarlo al jefe inmediato.

Cada movimiento que se haga de las mercancías de almacén debe ser registrado para su control, el almacén del restaurante se define como el lugar asignado para guardar todos aquellos materiales e insumos que el restaurante requiere para operar.

El monto de la nómina a pagar por los trabajadores de la empresa queda definido en el estudio de mercado y en el financiero.

Para establecer el manejo organizacional del restaurante, se requiere de conocer las funciones, operaciones y las diversas actividades del mismo. Su planeación y coordinación permitirá alcanzar los objetivos del negocio, aprovechar óptimamente los recursos humanos con los que se cuenta por medio de la operación del negocio y lograr su eficiencia, incrementara la productividad y por tanto

mejorando los niveles de vida de los trabajadores, reflejado en la calidad de los servicios ofrecidos, de ahí la importancia del desarrollo de el presente capítulo que sirve de plataforma para establecer las bases del estudio financiero.

CAPÍTULO 6

ESTUDIO FINANCIERO

En el presente capítulo se analizan los conceptos relacionados al estudio financiero, donde se llevan a cabo proyecciones financieras y económicas que

permiten medir la viabilidad y rentabilidad esperada en el proyecto. Los elementos que apoyan a este estudio son: a) el aspecto contable de la microempresa, b) el análisis presupuestal, c) la presentación de los estados financieros y d) los indicadores dinámicos y estáticos, como base de la evaluación financiera que apoye las decisiones sobre la factibilidad del proyecto. La evaluación financiera se realizará mediante el cálculo de tres medidas de rentabilidad que se aplican a los flujos de efectivo relevantes: Valor Presente Neto (VPN), Tasa Interna de Retorno (TIR) y Tiempo de Recuperación (TR). Se tiene considerado que este proyecto se financie con recursos propios de los socios, como un modelo de empresa familiar.

6.1. Contabilidad para restaurantes

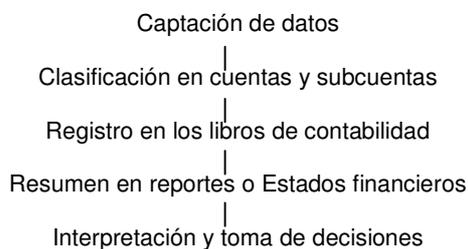
La responsabilidad de que la información contable sea confiable está a cargo de los administradores, quienes para cumplir con ella deberán mantener un efectivo sistema de contabilidad y control interno (Secretaría de Turismo, 1992). Por tal motivo se debe conocer como profesionista las bases contables y la interpretación de los estados financieros para llevar a cabo la toma de decisiones sobre la ruta a seguir en cuanto a las inversiones.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos en adelante solo IMCP señala que: “La contabilidad financiera es una técnica que se utiliza para producir sistemática y estructuralmente información cuantitativa expresada en unidades monetarias de las transacciones que realiza una entidad económica y de ciertos eventos económicos identificables que la afectan, con el objeto de facilitar a los diversos interesados el tomar decisiones en relación con dicha entidad económica”.

De acuerdo con esta información, la contabilidad del restaurante implica un proceso que proporciona información expresada en cantidades de dinero, relativa a los eventos que lo afectan, teniendo una repercusión de carácter financiero.

El IMPC considera que el proceso de cuantificación contable, o sea la operación del sistema, abarca la captación de datos, su manejo y la presentación de la información en los estados financieros. Determina varios pasos que constituyen la contabilidad y que representan las actividades que deben realizarse para transformar los datos de las transacciones en términos económicos que realiza el restaurante, mostrando que deben estructurarse los resultados de la operación y la situación financiera de la empresa. De tal forma de lo anterior se puede desprender un proceso contable como sigue (figura 54):

Figura 54. Pasos de la contabilidad.



Fuente: SECTUR-LIMUSA,1992

La calidad del último paso depende en gran medida de que la recolección de datos y que su transformación hayan sido adecuadamente realizada, por ello es tan importante la correcta aplicación del proceso, es decir, el conjunto de esas actividades entendido como un todo integrado.

El negocio debe mantener un registro de sus operaciones y los cambios que se realicen en las respectivas cuentas. Araiza y Weaver (1986) definen una *cuenta* como un registro de los detalles financieros en cada partida de activo, pasivo o

capital. Definen el *catálogo de cuentas* (tabla 56) es una relación de todos los nombres y números de cuentas que determinado negocio usa. A continuación se presenta un ejemplo de los catálogos de cuenta que se elaboraron para el restaurante.

Tabla 56. Catálogo de cuentas.

Cuenta	Subcuenta	Nombre
1000		ACTIVO
1100		Circulante
1101		Efectivo en caja y bancos:
1101	- 001	Fondos fijos
1101	- 002	Caja
1101	- 003	Bancomer
1102		Cuentas por cobrar
1003		Tarjetas de crédito:
1103	- 001	Bancomer No.
1103	- 002	Banamex No.
1104		Clientes
1104	- 001	Cliente 1
1104	- 002	Cliente 2
1105		Deudores diversos:
1105	- 001	Deudor 1
1105	- 002	Deudor 2
1106		Anticipo a proveedores
1107		IVA acreditable
1108		Anticipo I.S.R.
1109		Anticipo Impuesto al Activo de las Empresas
1110		Almacenes:
1110	001	Alimentos
1110	- 002	Bebidas
1110	- 003	Abastecimientos generales
1111		Equipo de servicio:
1111	- 001	Blancos.
1111	- 002	Loza y cristalería.
1111	- 003	Cuchillería.
1111	- 004	Otros.
1200		Fijo
1201		Terreno.
1202		Edificio.
1203		Depreciación acumulada de edificio.
1204		Mobiliario de restaurante y de oficina.
1205		Depreciación acumulada de mobiliario de restaurante y de oficina.
1206		Equipo de cocina.
1207		Depreciación acumulada de equipo de cocina.
1208		Equipo de transporte.
1209		Depreciación acumulada del equipo de transporte.

1300	Diferido
1301	Gastos anticipados
1302	Gastos de instalación.
1303	Amortización acumulada de gastos de instalación.
2000	PASIVO
2100	Circulante
2101	Proveedores.
2101 - 001	Distribuidora Super Corcarsa
2101 - 002	Bachoco S.A. de C.V. Mercado San Pablo
2101 - 003	Serviempaques Marba, S.A.
2101 - 004	Unigas
2101 - 005	Winsnes de México
2101 - 006	Grupo La Bolsita, S.A. de C.V.
2101 - 007	Acabados y Empaques Mexicanos, S.A. de C.V.
2102 - 008	Propinas por pagar.
2103	Acreedores diversos.
2104	Impuestos por pagar.
2104 - 001	IMSS retenido.
2104 - 002	ISR retenido.
2105	IVA trasladado.
2106	Documentos por pagar a corto plazo.
2200	Fijo
	Préstamo hipotecario.
	Préstamo refaccionario.
2201	Documentos por pagar a largo plazo.
2300	Diferido
2301	Cobros anticipados.
3000	CAPITAL
3001	Capital social.
3002	Reserva legal.
3003	Utilidad de ejercicios anteriores.
3004	Pérdida de ejercicios anteriores.
3005	Utilidad del ejercicio.
3006	Pérdida del ejercicio.
4000	Cuentas de resultados acreedores.
4001	Ventas de alimentos.
4002	Ventas de bebidas.
4003	Ingresos diversos.
5000	Cuentas de resultados deudoras.
5001	Costo de ventas de alimentos.
5002	Costo de ventas de bebidas.
5003	Gastos de alimentos y bebidas.
5004	Gastos de administración.
5005	Gastos de ventas y publicidad.
5006	Gastos de mantenimiento.
5007	Gastos financieros.

Fuente: Elaboración propia

Una vez elaborado el catálogo principal, se diseña el catálogo de costos que permitirá llevar el control y registro de las compras de materia prima (alimentos) y bebidas, se incluye a continuación (tabla 57):

Tabla 57. Catálogo de sub cuentas de costo.

	Nombre	Costos de alimentos	Costo de bebidas
001	Carnes		
	Bisteces de res	\$56.00	
	Carne molida	\$45.00	
	Costilla de puerco	\$35.00	
002	Pescados		
	Sierra	\$60.00	
	Trucha		
003	Mariscos		
	Camarón	\$75.00	
004	Carnes frías		
	Jamón	\$60.00	
005	Aves		
	Pierna y muslo	\$30.00	
	Pechuga	\$41.00	
	Retazo	\$8.00	
006	Abarrotos		
007	Artículos de consumo inmediato		
008	Mano de obra		
009	Gastos indirectos		
010	Hielo		
011	Jugos		\$8.00
012	Refrescos		\$5.00

Fuente: Elaboración propia.

El catálogo siguiente auxiliará el registro de todos aquellos gastos administrativos, de ventas y producción, que se presentan en el proceso productivo y elaboración de materiales (tabla 58).

Tabla 58 Catálogo de subcuentas de gastos.

Subcuentas	Nombre	Gastos de alimentos y bebidas	Gastos de administración	Gastos de ventas y publicidad	Gastos de mantenimiento
001	Sueldos y salarios	x	x	x	x
002	Vacaciones	x	x	x	x
003	Graficiaciones varias	x	x	x	x
004	Tiempo extra	x	x	x	x
005	Indemnizaciones	x	x	x	x
006	Previsión socil	x	x	x	x
007	Seguro social	x	x	x	x
008	Infornavit	x	x	x	x
009	Comidas empleados	x	x	x	x
010	Pérdida por cuentas incobrables	x	x		
011	Pérdida en cambios	x	x		
012	Promoción			x	

cuentas y sub cuentas, proveedores, etc., aquí es primordial que la microempresa considere planificar sus registros contables, ya que si bien los programas de computadora facilitan el control de datos y la impresión de informes, esto puede ser más costoso o inclusive llevarlos a la pérdida de información. Lo siguiente es trasladar la información a un libro mayor.

6.1.1. Reportes informativos

Los reportes elaborados en cada área del restaurante, que sirven como base para generar los estados financieros, deben entregarse periódicamente a la persona encargada de la contabilidad. Los reportes más comunes en las áreas básicas son:

- Caja.
- Mercancías recibidas.
- Salidas de almacén.
- Nómina (sueldos, prestaciones, horas extras, IMSS, etc.)
- Ventas
- Cheques

El siguiente formato muestra el reporte de caja (tabla 59) que puede ser funcional para el registro de las operaciones de cobro a los clientes del restaurante.

Tabla 59. Reporte de cajero.

Fecha:	Lunes		Martes		Miércoles		Jueves		Viernes		Sábado		Domingo		Promedio Ventas	Promedio Unid. vendidas
VENTAS	Unid		Unid		Unid		Unid		Unid		Unid		Unid			
Tarjetas de crédito	8	400.00	12	350.00	7	350.00	2	100.00		-	15	750.00	5	250.00	314.29	7
Cheques		-		-		-		-		-		-		-	-	0
Crédito		-		-		-		-		-		-		-	-	0
Débito	5	250.00	15	400.00	8	400.00	4	200.00	13	650.00	10	500.00	8	400.00	400.00	9
Cortesías		-		-		-		-		-		-		-	-	0
Dólares		-		-		-		-		-		-		-	-	0
Efectivo	47	2,350.00	35	1,500.00	30	1,500.00	38	1,900.00	50	2,500.00	35	1,750.00	30	1,500.00	1,857.14	38
Otras		-		-		-		-		-		-		-	-	0
		-		-		-		-		-		-		-	-	0
Fondo de caja	60	\$ 3,000.00	62	\$ 2,250.00	45	\$2,250.00	44	\$2,200.00	63	\$3,150.00	60	\$3,000.00	43	\$2,150.00	\$2,571.43	54
Observaciones:	_____														Total ventas en la semana:	\$ 18,000.00
	_____														Total unidades vendidas a la semana:	377
	_____														Ventas promedio al mes:	\$ 72,000.00

Cajero:

Precio comida individual

\$50.00

(vigente al 20/nov/08)

Comida familiar

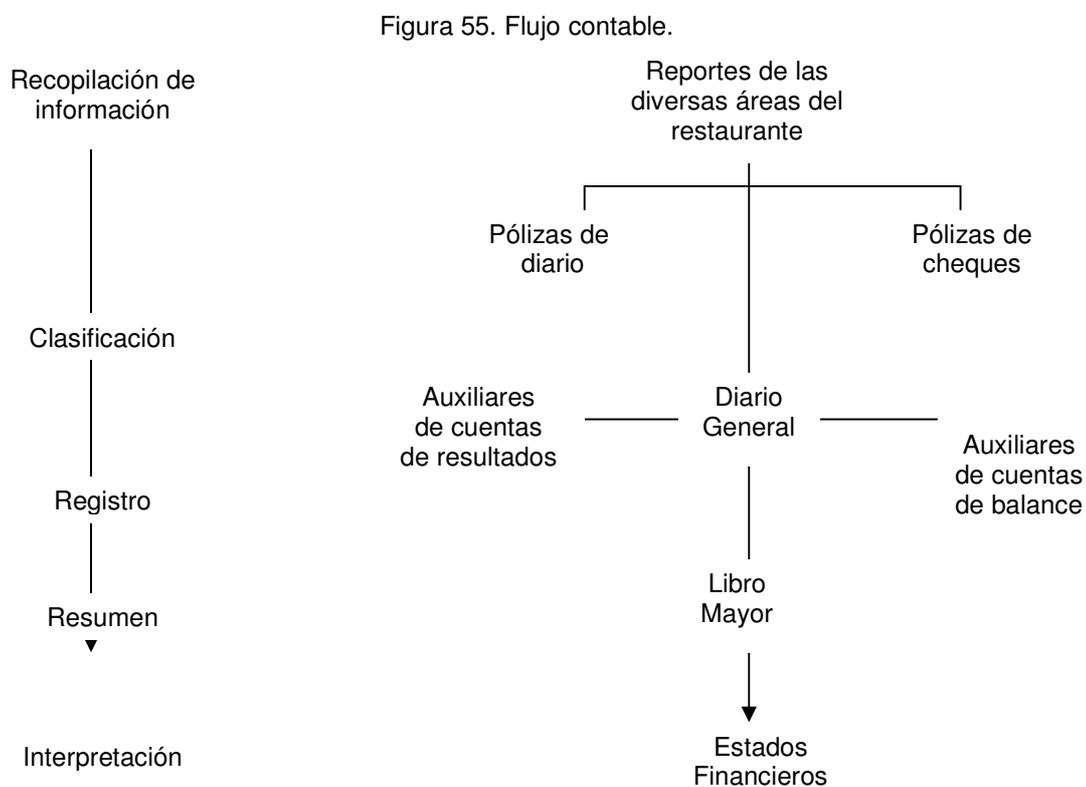
\$100.00

Fuente: Elaboración propia.

6.1.2. Flujo de información contable

Los datos registrados en las diversas operaciones del restaurante mediante los reportes se harán llegar a la persona encargada de la contabilidad. Se llevará a cabo primero registro de pólizas y posteriormente en los auxiliares de cuentas de resultados, auxiliares de cuentas de balance y en el libro diario general.

La información se resume en un libro mayor y se interpreta a través de los estados financieros. En el siguiente esquema (figura 55) se observa dicho flujo:



Fuente: SECTUR-LIMUSA, 1992.

Estos pasos representan las actividades que deben realizarse para transformar los datos de las transacciones que realiza el restaurante en información estructurada que represente los resultados de la operación y la situación financiera de la empresa.

6.2. Presupuestos

La palabra presupuesto adoptado por la economía industrial es: “una técnica de planeación y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios” (Del Río G., 1988). En suma, el presupuesto es un conjunto de pronósticos referentes a un período precisado. Para desarrollar un análisis financiero se requerirá elaborar los siguientes presupuestos básicos: de inversión, ventas o ingresos y de costos de producción y de administración.

6.2.1. Presupuesto de inversión

Este presupuesto reviste singular importancia, por las necesidades que deben ser previstas en función del plan de operación a corto y a largo plazo, teniendo como objetivo fundamental la correcta planeación y el estudio racional de los factores que intervienen en la decisión de realizar la inversión. El proyecto requiere de una inversión inicial de \$90,000.00, considerando el origen de los recursos como la aportación de los socios en un 100%. El porcentaje de aportación se observa en la siguiente tabla:

Tabla 60. Origen de recursos

Socio	Aportación	%
1	\$25,000.00	27.78%
2	\$25,000.00	27.78%
3	\$15,000.00	16.67%
4	\$15,000.00	16.67%
5	\$10,000.00	11.11%
	\$90,000.00	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

Las necesidades de inversión inicial para “Como en Casa” se muestran en la tabla 61, se requiere de una inversión mínima de \$108,907.00

Tabla 61. Presupuesto de inversión (recursos propios).

		Importe
1	Inversiones fijas	
1.1.	Maquinaria y equipo	34,764
1.1.1.	Muebles y enseres	10,300
1.2.	Vehículos	35,000
	Subtotal	8,0064
2	Inversiones diferidas	
2.1.	Gastos de puesta en marcha	4,843
2.2.	Seguros	4,000
2.3.	Mantenimiento	2,000
	Subtotal	8,843
3	Capital de trabajo	20,000
	Total	108,907

Fuente: Elaboración propia

Se espera tenga una recuperación en 5 años como máximo, está inversión cubre al 100% la compra de los activos requeridos para iniciar las operaciones en el restaurante.

6.2.2. Presupuesto de ventas o ingresos

Desde un principio se requiere la estimación de las ventas, teniendo en cuenta la capacidad de operación del restaurante y los precios unitarios asignados a los productos, estimados en el estudio de mercado (tabla 61).

El proyecto se encontrara activo para enero, paulatinamente incrementando sus ventas y la producción de los paquetes de alimentos, con un incremento del 15% al mes de la tamaño del negocio (planta) y una capacidad instalada del 100%. Para está proyección se calcula el importe de ventas mensual enlistando los 6 productos principales del restaurante con precios unitarios y ventas esperadas al mes (tabla 62). Los ingresos anuales esperados son de \$2,543,445.05 con 41,636 unidades vendidas al año.

Tabla 62. Importe de ventas.

Producto	Entrega a domicilio				Para comer en el local		Comanda promedio mensual	Total de ventas mensual	Unidades vendidas mensuales
	Desayuno individual	Desayuno familiar	Comida individual	Comida familiar	Comida individual	Comida familiar			
Precio unitario	\$ 50.00	\$ 100.00	\$ 50.00	\$ 100.00	\$ 35.00	\$ 35.00			
Unidades vendidas por mes	666	333	666	333	333	952	547		3,283
Ingresos	\$ 33,300.00	\$ 33,300.00	\$ 33,300.00	\$ 33,300.00	\$ 11,655.00	\$ 33,320.00		\$ 178,175.00	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 63. Presupuesto de ventas o ingresos.

Concepto/mes	Año 1											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1 Tamaño de planta	3,283	3,316	3,349	3,382	3,416	3,450	3,485	3,520	3,555	3,591	3,626	3,663
2 Capacidad aprovechada por año	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00
3 Unidades vendidas	3,283	3,316	3,349	3,382	3,416	3,450	3,485	3,520	3,555	3,591	3,626	3,663
4 Ingresos	178,175.00	204,487.24	206,532.11	208,597.43	210,683.40	212,790.24	214,918.14	217,067.32	219,237.99	221,430.37	223,644.68	225,881.13
5 Pago de Impuestos por ventas (15%)	23,240.22	26,672.25	26,938.97	27,208.36	27,480.44	27,755.25	28,032.80	28,313.13	28,596.26	28,882.22	29,171.05	29,462.76
6 Ventas Netas	154,934.78	177,814.99	179,593.14	181,389.07	183,202.96	185,034.99	186,885.34	188,754.19	190,641.73	192,548.15	194,473.63	196,418.37

Fuente: Elaboración propia.

Considerando un costo promedio del menú de \$61.67 porque se tienen diversos paquetes con distintos precios y un incremento en las ventas del 15% anual.

Tabla 63 (continua). Presupuesto de ventas o ingresos.

Concepto/mes	Año 2											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1 Tamaño de planta	3699	3736	3774	3811	3850	3888	3927	3966	4006	4046	4086	4127
2 Capacidad aprovechada por año	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
3 Unidades vendidas	3699	3736	3774	3811	3850	3888	3927	3966	4006	4046	4086	4127
4 Ingresos	228140	230421	232726	235053	237403	239777	242175	244597	247043	249513	252008	254529
5 Pago de Impuestos por ventas (15%)	29757	30055	30356	30659	30966	31275	31588	31904	32223	32545	32871	33199
6 Ventas Netas	198383	200366	202370	204394	206438	208502	210587	212693	214820	216968	219138	221329

Concepto/mes	Año 3											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1 Tamaño de planta	4169	4210	4252	4295	4338	4381	4425	4469	4514	4559	4605	4651
2 Capacidad aprovechada por año	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
3 Unidades vendidas	4169	4210	4252	4295	4338	4381	4425	4469	4514	4559	4605	4651
4 Ingresos	257074	259645	262241	264863	267512	270187	272889	275618	278374	281158	283969	286809
5 Pago de Impuestos por ventas (15%)	33531	33867	34205	34547	34893	35242	35594	35950	36310	36673	37039	37410
6 Ventas Netas	223542	225778	228036	230316	232619	234945	237295	239668	242064	244485	246930	249399

Fuente: Elaboración propia.

La tabla anterior indica el total de ventas mensuales, unidades vendidas por mes y los ingresos definidos en el estudio de mercado y que sirvieron para la elaboración del presupuesto de ventas.

6.2.3. Activo Inicial

En relación a la inversión inicial y los requisitos para la puesta en marcha de la empresa sobre los activos fijos requeridos, se presenta a continuación una relación de mobiliario y equipo, así como el presupuesto de compra (tabla 64), esto cubre las necesidades del proyecto de los primeros 5 meses.

Tabla 64. Costo del mobiliario o equipo para iniciar operaciones.

Comedor y sala de espera			
Mobiliario o equipo	Cantidad	Costo por unidad	Total
Sillas	8	\$290.00	\$2,320.00
Mesas	2	\$750.00	\$1,500.00
Silla de espera	4	\$595.00	\$2,380.00
Comedor para dos personas	2	\$1,200.00	\$2,400.00
		Total	\$8,600.00

Cocina			
Mobiliario ó equipo	Cantidad	Costo	Total
Estufa 30´	1	\$2,299.00	\$2,299.00
Refrigerador	1	\$3,219.00	\$3,219.00
Congelador grande	1	\$2,950.00	\$2,950.00
Tarja	1	\$500.00	\$500.00
Mesa de picado	1	\$200.00	\$200.00
Alacena	2	\$600.00	\$1,200.00
Mesa de preparación	1	\$500.00	\$500.00
Anaqueles	3	\$380.00	\$1,140.00
Campana de extracción	1	\$1,699.00	\$1,699.00
Separador de grasas	1	\$1,000.00	\$1,000.00
Diablito	1	\$100.00	\$100.00
		Total	\$14,807.00

Oficina			
Mobiliario o equipo	Cantidad	Costo	Total
Caja registradora 110cx royal	1	\$850.00	\$850.00
Computadora	2	\$3,000.00	\$6,000.00
Escritorio	2	\$500.00	\$1,000.00
Impresora	1	\$950.00	\$950.00
Sillas de oficina	2	\$350.00	\$700.00

Librero	2	\$250.00	\$500.00
Archivero chico	1	\$300.00	\$300.00
		Total	\$10,300.00

Transporte

Descripción	Cantidad	Costo	Total
Camioneta	1	\$25,000.00	\$25,000.00
Motoneta	2	\$5,000.00	\$10,000.00
		Total	\$35,000.00

Utensilios

Cocina y almacén

Utensilios	Cantidad	Costo	Total
Freidora	1	\$799.00	\$799.00
Olla de presión 6 lts.	2	\$449.00	\$898.00
Extractor de Jugos	1	\$1,000.00	\$1,000.00
Sartén Eléctrico	1	\$698.99	\$698.99
Cafetera 12-42 tazas	1	\$478.99	\$478.99
Horno de microondas 1.1	1	\$1,000.00	\$1,000.00
Batidora	1	\$500.00	\$500.00
Licuadaora	2	\$650.00	\$1,300.00
Báscula	1	\$500.00	\$500.00
Hermetico rectangular 1.1. Lts.	10	\$29.00	\$290.00
Contenedor chico 520 ml	6	\$15.00	\$90.00
Cuchara proporcionadora	5	\$25.00	\$125.00
Fuente entera cuarto 6 cms. (1/4)	2	\$115.00	\$230.00
Fuente entera tercio 6 cms. (1/3)	2	\$139.00	\$278.00
Cuchillos de chef	2	\$19.00	\$38.00
Cazuelas	2	\$299.99	\$598.00
Juego de 3 sartenes	2	\$199.00	\$398.00
Tabla de picar	3	\$15.00	\$45.00
Volteador	3	\$19.00	\$57.00
Escoba	2	\$12.00	\$24.00
Recogedor	2	\$20.00	\$40.00
Bote basura orgánica	1	\$25.00	\$25.00
Bote basura inorgánica	1	\$25.00	\$25.00
Jalador	1	\$18.00	\$18.00
Trapeador (jergas)	3	\$10.00	\$30.00
Trapo para limpiar	6	\$20.00	\$20.00
Cuchillo para filete o pescado	1	\$65.00	\$65.00
Molino de carne	1	\$269.00	\$269.00
		Total	\$9,839.98

Utensilios de servicio

Utensilio	Cantidad	Costo	Total
Charola de servicio	3	\$59.00	\$177.00
Canastillas de pan	4	\$14.00	\$56.00

Floreros	3	\$10.00	\$30.00
Platón oval	10	\$14.00	\$140.00
Plato ensalada	10	\$9.00	\$90.00
Plato postre	10	\$8.00	\$80.00
Tazón cereal	10	\$11.00	\$110.00
Plato café	10	\$8.00	\$80.00
Taza de café	10	\$12.00	\$120.00
Salsera chica	5	\$10.00	\$50.00
Jarra de agua	5	\$30.00	\$150.00
Azucarera	5	\$16.00	\$80.00
Plato para sopa	10	\$8.00	\$80.00
Cuchara mesa	10	\$2.50	\$25.00
Cuchara postre	10	\$2.00	\$20.00
Cuchara café	10	\$2.00	\$20.00
Tenedor mesa	10	\$2.50	\$25.00
Tenedor postre/ensalada	10	\$2.00	\$20.00
Cuchillo de mesa	10	\$6.00	\$60.00
Salero	5	\$13.00	\$65.00
Servilleteros	5	\$8.00	\$40.00
			\$1,518.00
Total mob. y equipo			\$80,064.98

Fuente: Elaboración propia.

www.sierra-madre.com.mx (Recuperado el 23 de enero del 2009)
<https://www.sams.com.mx> (Recuperado el 23 de enero del 2009)
[http://www.eviso.com.mx/compra-venta/avisos-varios/equipo-usado-para restaurante](http://www.eviso.com.mx/compra-venta/avisos-varios/equipo-usado-para-restaurante)
www.almacenesanfora.com.mx
www.sears.com.mx

Nota: Los valores consignados corresponden al primer semestre de 2009.

6.2.4. Depreciación fiscal y contable

El efecto que tiene la depreciación fiscal respecto a los gastos operativos de la empresa, es que les ahorra una cierta cantidad de dinero al momento de pagar los impuestos. Esto se da sobre todo con los bienes pertenecientes a la empresa, pues con el paso del tiempo, tendrá lugar un ahorro fiscal que aumentará conforme se incremente la edad del bien por el cual se está pagando el impuesto. De acuerdo al artículo 37 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR), "las inversiones únicamente se podrán deducir mediante la aplicación, en cada

ejercicio, de los por cientos máximos autorizados por esta Ley, sobre el monto original de la inversión, con las limitaciones en deducciones que, en su caso, establezca la Ley”. Los porcentajes máximos para la depreciación de maquinaria y equipo de este giro específico se establecen en los artículos 44 y 45 de la LISR (tabla 65).

Tabla 65. Porcentajes de depreciación.

Equipo y maquinaria para la producción de alimentos y bebidas	8%
Vehículos de transporte	25%
Equipo de cómputo y electrónico	30%
Mobiliario y equipo de oficina	10%

Fuente: LISR, 2008

En relación a la depreciación contable, cuando se realiza una contabilidad, se suele utilizar un sistema simple que indica el monto del costo o gasto, por el desgaste resultante del uso, deterioro físico o pérdida de utilidad del equipo; que disminuye su valor. Para el análisis contable se toma en cuenta el método de línea recta, utilizado por ser sencillo y fácil de calcular, que supone que el activo se desgasta por igual durante cada período contable. En la tabla 66 se presenta la depreciación del equipo del restaurante por medio de este método.

Tabla 66. Depreciación mensual y anual.

Equipo	Costo original C	Valor de salvamento S	Vida fiscal (en años) n	Base de depreciación B=C-S	Gasto por depreciación (anual) $D_k=B/n$	Depreciación mensual $D_k/12$
Cómputo y electrónico	\$ 7,800.00	\$ -	3	\$ 7,800.00	\$ 2,600.00	\$ 216.67
De transporte	\$ 35,000.00	\$ -	4	\$35,000.00	\$ 8,750.00	\$ 729.17
Mobiliario y equipo de oficina	\$ 11,100.00	\$ -	10	\$11,100.00	\$ 1,110.00	\$ 92.50
Equipo y maquinaria para la producción de alimentos y bebidas	\$ 25,430.98	\$ -	10	\$25,430.98	\$ 2,543.10	\$ 211.92
Total	\$ 79,330.98	\$ -			\$15,003.10	\$ 1,250.26

Fuente: Elaboración propia.

6.2.5. Presupuesto de costos de producción

La tabla 67 en la siguiente página se presenta una visión de los costos involucrados en la elaboración de los productos y prestación del servicio de comida, clasificados en costos de fijos y variables, para el primer año del proyecto. Aquí se considera un incremento del 2% mensual en la inflación para el segundo mes de la entrada en operación del proyecto y de forma constante en los meses subsecuentes. Este índice inflacionario se calculó con un promedio del 2007 al 2008, porque el nivel en enero del 2009 fue de 6.28 de acuerdo con el Banco de México (2009), siendo muy alto para las proyecciones, en los primeros trimestres del 2009 se espera que tenga una tendencia a la baja.

El indicador de la inflación se ve afectado por las alzas de precios que registran diversos productos. Por ausencia de choques de oferta (precios de los alimentos) adicionales, siguiente una tendencia como se muestra en la tabla 65, establecida por el Banco de México (2009):

Tabla 67. Proyección escenario base de inflación general anual promedio trimestral en por ciento

Trimestre	Inflación
2007-IV	3.50-4.00
2008-I	3.75-4.25
2008-II	4.00-4.50
2008-III	4.00-4.50
2008-IV	3.75-4.25
2009-I	3.50-4.00
2009-II	3.50-4.00
2009-III	3.00-3.50

Fuente: Banco de México, 2009

Esto afecta al proyecto ya que por naturaleza, cualquier ejercicio de pronóstico está sujeto a cierto grado de incertidumbre debido, es condicional al conjunto de información disponible al momento de realizar el ejercicio.

Tabla 68. Presupuesto de costo de producción.

Año 1

Conceptos/mensual	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1. Costos variables												
1.1. Materia prima	78636.00	79422.36	80216.58	81018.75	81828.94	82647.23	83473.70	84308.44	85151.52	86003.04	86863.07	87731.70
1.2. Insumos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1.3. Empaques	512.00	517.12	522.29	527.51	532.79	538.12	543.50	548.93	554.42	559.97	565.57	571.22
1.4. Etiquetas	640.00	646.40	652.86	659.39	665.99	672.65	679.37	686.17	693.03	699.96	706.96	714.03
Sub total	79788.00	80585.88	81391.74	82205.66	83027.71	83857.99	84696.57	85543.54	86398.97	87262.96	88135.59	89016.95
2. Costos fijos												
2.1. Agua	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00
2.2. Energía eléctrica	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
2.3. Depreciaciones	788.15	788.15	788.15	788.15	788.15	788.15	788.15	788.15	788.15	788.15	788.15	788.15
Sub total	1188.15	1188.15	1188.15	1188.15	1188.15	1188.15	1188.15	1188.15	1188.15	1188.15	1188.15	1188.15
Total	\$80,976.15	\$81,774.03	\$82,579.89	\$83,393.81	\$84,215.86	\$85,046.14	\$85,884.72	\$86,731.69	\$87,587.12	\$88,451.11	\$89,323.74	\$90,205.10

Tabla 68 (continua). Presupuesto de costo de producción.

Año 2

Conceptos/mensual	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1. Costos variables												
1.1. Materia prima	88609.01	89495.10	90390.05	91293.95	92206.89	93128.96	94060.25	95000.86	95950.86	96910.37	97879.48	98858.27
1.2. Insumos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1.3. Empaques	576.93	582.70	588.53	594.42	600.36	606.36	612.43	618.55	624.74	630.98	637.29	643.67
1.4. Etiquetas	721.17	728.38	735.66	743.02	750.45	757.95	765.53	773.19	780.92	788.73	796.62	804.58
Sub total	89907.12	90806.19	91714.25	92631.39	93557.70	94493.28	95438.21	96392.60	97356.52	98330.09	99313.39	100306.52
2. Costos fijos												
2.1. Agua	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00
2.2. Energía eléctrica	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00
2.3. Depreciaciones	788.15	788.15	788.15	788.15	788.15	788.15	788.15	788.15	788.15	788.15	788.15	788.15
Sub total	1138.15	1138.15	1138.15	1138.15	1138.15	1138.15	1138.15	1138.15	1138.15	1138.15	1138.15	1138.15
Total	\$91,045.27	\$91,944.34	\$92,852.40	\$93,769.54	\$94,695.85	\$95,631.43	\$96,576.36	\$97,530.75	\$98,494.67	\$99,468.24	\$100,451.54	\$101,444.67

Tabla 68 (continua). Presupuesto de costo de producción.

Año 3

Conceptos/mensual	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1. Costos variables												
1.1. Materia prima	99846.85	100845.32	101853.78	102872.31	103901.04	104940.05	105989.45	107049.34	108119.84	109201.03	110293.04	111395.97
1.2. Insumos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1.3. Empaques	650.10	656.61	663.17	669.80	676.50	683.27	690.10	697.00	703.97	711.01	718.12	725.30
1.4. Etiquetas	812.63	820.76	837.17	853.92	870.99	888.41	906.18	924.31	942.79	961.65	980.88	1000.50
Sub total	101309.59	103335.78	105402.50	107510.55	109660.76	111853.97	114091.05	116372.87	118700.33	121074.34	123495.82	125965.74
2. Costos fijos												
2.1. Agua	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00
2.2. Energía eléctrica	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00
2.3. Depreciaciones	788.15	788.15	788.15	788.15	788.15	788.15	788.15	788.15	788.15	788.15	788.15	788.15
Sub total	1138.15	1138.15	1138.15	1138.15	1138.15	1138.15	1138.15	1138.15	1138.15	1138.15	1138.15	1138.15
Total	\$102,447.74	\$104,473.93	\$106,540.65	\$108,648.70	\$110,798.91	\$112,992.12	\$115,229.20	\$117,511.02	\$119,838.48	\$122,212.49	\$124,633.97	\$127,103.89

Fuente: Elaboración propia.

6.2.6. Presupuesto de gastos de administración y ventas

Este presupuesto incluye los gastos que se derivan directamente de las funciones de dirección y control de las diversas actividades de la empresa, se presentan los gastos de administración y los gastos erogados en el proceso de la venta de los alimentos (tabla 69).

El total de los gastos de administración anual serán de \$78,397.02 que representan el 2.9 % de los ingresos anuales y los gastos de operación el 9.4 % al ser una cantidad de \$247,788.35 al año. En cuanto a los sueldos se desea tener un incremento mensual del 2% porque al iniciar operaciones se encontraban en un margen pequeño sobre los salarios mínimos generales. Tal incremento se aumento en los demás gastos de forma mensual y constante.

En la tabla 70 se detallan: los costos fijos y variables, los gastos de administración y venta, así como la producción total para la elaboración de los menús durante el primer año de ventas, observando el costo de producir los paquetes de alimentos y la producción total.

Los sueldos se encuentran establecidos de acuerdo a los salarios mínimos de la zona y al sector según el tipo de giro y empresa.

Tabla 69. Presupuestos de gastos de administración y ventas.
Año 1

Conceptos/mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1. Gastos de administración												
1.1. Sueldos	3500.00	3570.00	3641.40	3714.23	3788.51	3864.28	3941.57	4020.40	4100.81	4182.82	4266.48	4351.81
1.2. Prestaciones de ley (45% - Total)	1575.00	1606.50	1638.63	1671.40	1704.83	1738.93	1773.71	1809.18	1845.36	1882.27	1919.92	1958.31
1.3. Papelería y útiles de oficina	100	102.00	104.04	106.12	108.24	110.41	112.62	114.87	117.17	119.51	121.90	124.34
1.4. Energía eléctrica	50	51.00	52.02	53.06	54.12	55.20	56.31	57.43	58.58	59.75	60.95	62.17
1.5. Teléfono	300	306.00	312.12	318.36	324.73	331.22	337.85	344.61	351.50	358.53	365.70	373.01
1.6. Internet	150	153.00	156.06	159.18	162.36	165.61	168.92	172.30	175.75	179.26	182.85	186.51
1.7. Imprevistos (de 1 a 5% de la suma anterior)	170.25	173.66	177.13	180.67	184.28	187.97	191.73	195.56	199.48	203.46	207.53	211.68
Total gastos de administración	5845.25	5962.16	6081.40	6203.03	6327.09	6453.63	6582.70	6714.35	6848.64	6985.61	7125.33	7267.83
2. Gastos de ventas												
2.1. Sueldos	12500	12750.00	13005.00	13265.10	13530.40	13801.01	14077.03	14358.57	14645.74	14938.66	15237.43	15542.18
2.2. Prestaciones de ley (45% - Total)	5625.00	5737.50	5852.25	5969.30	6088.68	6210.45	6334.66	6461.36	6590.58	6722.40	6856.84	6993.98
2.3. Transporte (gasolina)	100	102.00	104.04	106.12	108.24	110.41	112.62	114.87	117.17	119.51	121.90	124.34
2.4. Publicidad	200	204.00	208.08	212.24	216.49	220.82	225.23	229.74	234.33	239.02	243.80	248.67
2.5. Energía eléctrica	50	51.00	52.02	53.06	54.12	55.20	56.31	57.43	58.58	59.75	60.95	62.17
2.6. Imprevistos (de 1 a 5% de la suma anterior)	554.25	565.34	576.64	588.17	599.94	611.94	624.18	636.66	649.39	662.38	675.63	689.14
2.7. Depreciación en área de ventas	\$ 729.17	\$ 729.17	\$ 729.17	\$ 729.17	\$ 729.17	\$ 729.17	\$ 729.17	\$ 729.17	\$ 729.17	\$ 729.17	\$ 729.17	\$ 729.17
Total gastos de ventas	18475.00	18844.50	19221.39	19605.82	19997.93	20397.89	20805.85	21221.97	21646.41	22079.34	22520.92	22971.34
Total gastos admon. y ventas	\$24,320.25	\$24,806.66	\$25,302.79	\$25,808.84	\$26,325.02	\$26,851.52	\$27,388.55	\$27,936.32	\$28,495.05	\$29,064.95	\$29,646.25	\$30,239.17

Tabla 69. Presupuestos de gastos de administración y ventas.
Año 2

Conceptos/mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1. Gastos de administración												
1.1. Sueldos	4438.85	4527.62	4618.18	4710.54	4804.75	4900.84	4998.86	5098.84	5200.82	5304.83	5410.93	5519.15
1.2. Prestaciones de ley (45% - Total)	1997.48	2037.43	2078.18	2119.74	2162.14	2205.38	2249.49	2294.48	2340.37	2387.17	2434.92	2483.62
1.3. Papelería y útiles de oficina	126.7248	129.26	131.84	134.48	137.17	139.91	142.71	145.57	148.48	151.45	154.48	157.57
1.4. Energía eléctrica	253.6434	258.72	263.89	269.17	274.55	280.04	285.64	291.36	297.18	303.13	309.19	315.37
1.5. Teléfono	380.46	388.07	395.83	403.75	411.82	420.06	428.46	437.03	445.77	454.68	463.78	473.05
1.6. Internet	189.72	193.51	197.38	201.33	205.36	209.47	213.66	217.93	222.29	226.73	231.27	235.89
1.7. Imprevistos (de 1 a 5% de la suma anterior)	221.6062592	226.04	230.56	235.17	239.87	244.67	249.56	254.56	259.65	264.84	270.14	275.54
Total gastos de administración	7608.48	7760.65	7915.86	8074.18	8235.67	8400.38	8568.39	8739.75	8914.55	9092.84	9274.70	9460.19
2. Gastos de ventas												
2.1. Sueldos	15852.84	16169.90	16493.29	16823.16	17159.62	17502.82	17852.87	18209.93	18574.13	18945.61	19324.52	19711.01
2.2. Prestaciones de ley (45% - Total)	7133.78	7276.45	7421.98	7570.42	7721.83	7876.27	8033.79	8194.47	8358.36	8525.53	8696.04	8869.96
2.3. Transporte (gasolina)	100	102.00	104.04	106.12	108.24	110.41	112.62	114.87	117.17	119.51	121.90	124.34
2.4. Publicidad	252.96	258.02	263.18	268.44	273.81	279.29	284.87	290.57	296.38	302.31	308.36	314.52
2.5. Energía eléctrica	100	102.00	104.04	106.12	108.24	110.41	112.62	114.87	117.17	119.51	121.90	124.34
2.6. Imprevistos (de 1 a 5% de la suma anterior)	703.18734	717.25	731.60	746.23	761.15	776.38	791.90	807.74	823.90	840.37	857.18	874.33
2.7. Depreciación en área de ventas	\$ 729.17	743.75	758.63	773.80	789.27	805.06	821.16	837.58	854.33	871.42	888.85	\$ 729.17
Total gastos de ventas	23439.58	23908.37	24386.54	24874.27	25371.75	25879.19	26396.77	26924.71	27463.20	28012.47	28572.71	29144.17
Total gastos admn. y ventas	\$31,048.06	31669.02	32302.40	32948.45	33607.42	34279.57	34965.16	35664.46	36377.75	37105.31	37847.41	\$38,604.36

Tabla 69. Presupuestos de gastos de administración y ventas.
Año 3

Conceptos/mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1. Gastos de administración												
1.1. Sueldos	5519.15	5629.53	5742.12	5856.96	5974.10	6093.58	6215.46	6339.77	6466.56	6595.89	6727.81	6862.37
1.2. Prestaciones de ley (45% - Total)	3035.53	3096.24	3158.17	3221.33	3285.76	3351.47	3418.50	3486.87	3556.61	3627.74	3700.30	3774.30
1.3. Papelería y útiles de oficina	160.7214	163.94	167.21	170.56	173.97	177.45	181.00	184.62	188.31	192.08	195.92	199.84
1.4. Energía eléctrica	321.68	328.11	334.68	341.37	348.20	355.16	362.27	369.51	376.90	384.44	392.13	399.97
1.5. Teléfono	482.52	492.17	502.01	512.05	522.29	532.74	543.39	554.26	565.34	576.65	588.18	599.95
1.6. Internet	240.61	245.42	250.33	255.34	260.44	265.65	270.97	276.39	281.91	287.55	293.30	299.17
1.7. Imprevistos (de 1 a 5% de la suma anterior)	292.81	298.66	304.64	310.73	316.94	323.28	329.75	336.34	343.07	349.93	356.93	364.07
Total gastos de administración	10053.01	10254.07	10459.16	10668.34	10881.70	11099.34	11321.33	11547.75	11778.71	12014.28	12254.57	12499.66
2. Gastos de ventas												
2.1. Sueldos	19711.01	20105.23	20507.34	20917.49	21335.84	21762.55	22197.80	22641.76	23094.59	23556.49	24027.62	24508.17
2.2. Prestaciones de ley (45% - Total)	8869.96	9047.36	9228.30	9412.87	9601.13	9793.15	9989.01	10188.79	10392.57	10600.42	10812.43	11028.68
2.3. Transporte (gasolina)	126.82	129.36	131.95	134.59	137.28	140.02	142.82	145.68	148.59	151.57	154.60	157.69
2.4. Publicidad	320.81	327.23	333.78	340.45	347.26	354.21	361.29	368.51	375.89	383.40	391.07	398.89
2.5. Energía eléctrica	100.00	102.00	104.04	106.12	108.24	110.41	112.62	114.87	117.17	119.51	121.90	124.34
2.6. Imprevistos (de 1 a 5% de la suma anterior)	873.86	891.34	909.16	927.35	945.89	964.81	984.11	1003.79	1023.86	1044.34	1065.23	1086.53
2.7. Depreciación en área de ventas	729.17	\$ 729.17	\$ 729.17	\$ 729.17	\$ 729.17	\$ 729.17	\$ 729.17	\$ 729.17	\$ 729.17	\$ 729.17	\$ 729.17	\$ 729.17
Total gastos de ventas	29128.61	29711.18	30305.40	30911.51	31529.74	32160.34	32803.54	33459.62	34128.81	34811.38	35507.61	36217.76
Total gastos admon. y ventas	39181.62	\$39,965.25	\$40,764.56	\$41,579.85	\$42,411.45	\$43,259.68	\$44,124.87	\$45,007.37	\$45,907.52	\$46,825.67	\$47,762.18	\$48,717.42

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 70. Estimación del costo y gastos del producto del primer año.

Conceptos/ mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1. Costos de producción	80,976	93,123	107,091	123,155	141,628	162,872	187,303	215,398	247,708	284,864	327,594	376,733
1.1. Costos variables	79,788	80,586	81,392	82,206	83,028	83,858	84,697	85,544	86,399	87,263	88,136	89,017
1.2. Costos fijos	1,188	1,188	1,188	1,188	1,188	1,188	1,188	1,188	1,188	1,188	1,188	1,188
2. Gastos administrativos	5,845	5,962	6,081	6,203	6,327	6,454	6,583	6,714	6,849	6,986	7,125	7,268
3. Gastos de ventas	18,475	18,845	19,221	19,606	19,998	20,398	20,806	21,222	21,646	22,079	22,521	22,971
Costo total	105,296	106,581	107,883	109,203	110,541	111,898	113,273	114,668	116,082	117,516	118,970	120,444

Fuente: Elaboración propia.

Es esencial para el manejo de las finanzas el cálculo de los sueldos y salarios (tabla 71) que se otorgaran en los diversos puestos del restaurante, para ser considerados en los diversos presupuestos.

Tabla 71. Sueldos y salarios.

Selecciona puesto:	Número de puestos	Sueldo Mensual Nominal	Sueldo Anual	Total Nómina	Comisión Mensual Nominal por puesto (% de ventas)	Sueldo base + comisiones
Cocinero	1	4000	48000	48000	0%	48000
Ayudante de cocina	1	3500	42000	42000	0%	42000
Recepcionista	1	3500	42000	42000	0%	42000
Repartidor	2	2500	30000	60000	0%	60000
Total Nómina Anual Base				\$162,000.00	Total Comisión Mensual:	
Total Nómina Mensual Base				\$ 13,500.00		
Sueldo mensual promedio				\$ 3,375.00		
Salario diario que la empresa debe proporcionar				\$ 450.00		
Salario diario por trabajador				\$ 90.00		

Fuente: Elaboración propia.

6.2.7. Flujo de efectivo

Un problema frecuente en las micro y pequeñas empresas es la falta de liquidez para cubrir necesidades inmediatas, por lo que se recurre frecuentemente a particulares con el fin de solicitar préstamos a corto plazo y de muy alto costo.

En el restaurante cuando está elaborando un reporte de las ventas realizadas, así como de los gastos que se han generado, se obtiene un diferencial que permite conocer la utilidad obtenida y además se realiza una proyección a futuro, considerando las experiencias de periodos anteriores, logrando en esta forma prever en que momento es posible realizar nuevos gastos o inversiones, si así se requiere.

Lo anterior es un estado proyectado de las entradas y salidas de efectivo en un periodo determinado o también conocido como flujo de efectivo y se realiza con el fin de conocer la cantidad de efectivo que requiere el negocio para operar durante un periodo determinado, como puede ser una semana, mes, trimestre o año. Una forma muy sencilla de planear y controlar a corto y mediano plazo las necesidades de recursos, consiste en calcular el flujo de efectivo.

El flujo de efectivo permitirá tomar la decisión del mejor mecanismo de inversión a corto plazo cuando exista un excedente de efectivo. Tomar las medidas de necesarias para definir la fuente de fondeo cuando exista un faltante de efectivo como puede ser el manejar recursos del propietario, o en su caso iniciar los trámites necesarios para obtener préstamos que cubran dicho faltante y permitan la operación continua de la empresa. Cuándo efectuar desembolsos importantes de dinero para mantener en operación a la empresa. Con cuanto efectivo se puede disponer para asuntos personales sin que afecte el funcionamiento normal de la empresa. El flujo de efectivo del restaurante se muestra en la tabla 72.

Tabla 72. Flujo de efectivo

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Utilidad de la operación	0	620411.54	\$ 683,429.73	\$ 677,207.26
+ Depreciaciones	0	9457.80	\$ 9,457.80	9457.8
- Capital de trabajo	20000	0	0	0
- Inversión	\$ 88,907.00	0	0	0
= Flujo de efectivo	-\$ 108,907.00	\$ 629,869.34	\$ 692,887.53	\$ 686,665.06

Fuente: Elaboración propia.

6.3. Importancia de los estados financieros

Principalmente el administrador es uno de los usuarios de los estados financieros, dado que piensa y actúa por cuenta de una organización, es decir, representa los intereses de los participantes de la misma. En consecuencia, las decisiones que se tome, con base en los estados financieros, afectan no sólo el rumbo de la empresa sino el de todos sus integrantes. De esto se deduce que debe conocer e interpretar los datos derivados de la información financiera, ya que resumen la operación y el desempeño del ente económico y de las propias funciones administrativas.

El Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera (CINIF) ha emitido las Normas de Información Financiera (NIF) que paulatinamente irán sustituyendo a los boletines de principios de contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP), considerando las tendencias de información financiera globalizada, las necesidades del usuario general en la actualidad y la práctica profesional del profesional que administre las operaciones financieras en las empresas.

6.3.1. Balance general

Este informe refleja la relación que guardan los bienes y derechos de una entidad económica respecto de sus obligaciones con terceros y de la inversión de los socios. La mayoría de las empresas prepara un balance general al final de un ejercicio contable, aunque también puede hacerse en forma trimestral o mensual. Las cifras de los conceptos que integran son acumulativas, es decir cuentan con saldos iniciales al comenzar un periodo contable, que se ven incrementados o

disminuidos a lo largo de dicho periodo debido a las transacciones económicas efectuadas por la entidad a una fecha determinada. Por esta razón, es uno de los estados llamados estáticos. Las secciones en las que se divide, de acuerdo con la NIF A-5, son activo, pasivo y capital contable o patrimonio (Del Valle, Hidalgo y Padilla, 2005, SUA, FCA UNAM).

Con la información del estudio preliminar, se elabora un balance general para presentar la situación inicial de la empresa (tabla 73).

Tabla 73. Balance general.

Como en Casa, S.A.
Balance General, al 31 de diciembre del año 2008



	1	2	3	4
Activo				
Circulante				
1 Caja	75			
2 Bancos	2517.02			
3 Mercancías	1500			
Total del activo circulante		4092.02		
Fijo				
3 Mobiliario y equipo	33764.98			
4 Equipo de oficina	10300			
5 Equipo de transporte	35000			
Total del activo fijo		79064.98		
Cargos diferidos				
6 Gastos preoperativos	4843			
7 Seguros	2000			
Total del activo diferido		6843		
Total del activo			\$ 90,000.00	
Pasivo				
Total del pasivo			\$ -	
Total del capital contable				\$ 90,000.00
			Gerente	Contador

Fuente: Elaboración propia.

La inversión de los socios \$90,000.00 constituye el patrimonio de la empresa, que permite adelantar las primeras inversiones para activo fijos (mobiliario y equipo), y para cubrir con los gastos preoperativos y seguros (diferidos) del primer año.

6.3.2. Estado de resultados

Refleja la utilidad o pérdida de un negocio, considerando que todas las empresas tienen como objetivo primordial obtener ganancias o utilidades, por lo que llevan a cabo operaciones e invierten recursos y para conocer la eficiencia financiera y operativa de la entidad se formula este documento. Se informa un resumen del desempeño organizacional, comparando los ingresos obtenidos por una entidad en un período específico con los costos y gastos efectuados para obtenerlos. Por esa razón es llamado dinámico, pues presenta cifras que reflejan las operaciones de un ejercicio.

Los elementos que lo integran de acuerdo a la NIF A-5 se refiere a los siguientes conceptos esenciales: ingresos, costo, gastos (egreso), impuestos y utilidad neta.

El Estado de Resultados se vincula con el Balance General al realizar el traspaso de la utilidad neta (resultado de disminuir a todos los ingresos todos los costos y gastos, así como las partidas extraordinarias, ISR y PTU) a la cuenta de utilidad del ejercicio (cuenta de balance, específicamente de capital contable) en el período cuando surge. Luego, acumulamos las utilidades netas de cada ejercicio a las cuentas utilidades acumuladas.

Considerando las proyecciones promedio de un estado y el comportamiento del flujo de efectivo dentro del restaurante, como se observa (tabla 74):

Tabla 74. Estado de resultado pro forma para el primer año.

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas	154934.78	177814.99	179593.14	181389.07	183202.96	185034.99	186885.34	188754.19	190641.73	192548.15	194473.63	196418.37
Menos: costo de ventas	80976.15	81774.03	82579.89	83393.81	84215.86	85046.14	85884.72	86731.69	87587.12	88451.11	89323.74	90205.10
Igual a: utilidad bruta	73958.63	96040.96	97013.25	97995.26	98987.10	99988.85	101000.62	102022.51	103054.61	104097.04	105149.89	106213.27
Menos:												
Depreciaciones	788.15	788.15	788.15	788.15	788.15	788.15	788.15	788.15	788.15	788.15	788.15	788.15
Menos: gasto de venta	18475.00	18844.50	19221.39	19605.82	19997.93	20397.89	20805.85	21221.97	21646.41	22079.34	22520.92	22971.34
Menos: gastos de administración	5845.25	5962.16	6081.40	6203.03	6327.09	6453.63	6582.70	6714.35	6848.64	6985.61	7125.33	7267.83
Igual a: utilidad antes de impuestos	48850.23	70446.15	70922.31	71398.27	71873.93	72349.18	72823.92	73298.03	73771.41	74243.94	74715.49	75185.95
Menos: ISR 27%	13189.56	19020.46	19149.02	19277.53	19405.96	19534.28	19662.46	19790.47	19918.28	20045.86	20173.18	20300.21
Menos: PTU 10%	4885.02	7044.62	7092.23	7139.83	7187.39	7234.92	7282.39	7329.80	7377.14	7424.39	7471.55	7518.59
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Igual a: utilidad neta	35,660.67	51,425.69	51,773.29	52,120.74	52,467.97	52,814.90	53,161.46	53,507.57	53,853.13	54,198.08	54,542.31	54,885.74
% de utilidad sobre las ventas netas	23.02%	28.92%	28.83%	28.73%	28.64%	28.54%	28.45%	28.35%	28.25%	28.15%	28.05%	27.94%

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior determina los resultados para el primer año en dónde se observa una tendencia favorable a partir del primer mes y un incremento porcentual a la alza en los posteriores meses, por tanto el cumplir con estos criterios, por tanto as expectativas de los socios de recuperación al seguir está tendencia es favorable. De acuerdo con los resultados obtenidos se indica que el proyecto es viable, se continúa con el análisis de otros indicadores para su confirmación.

6.4. Aspectos básicos de la evaluación financiera del proyecto

La evaluación financiera se puede definir como el conjunto de instrumentos que permiten determinar la conveniencia de poner en práctica un proyecto de inversión comparando su viabilidad económica con otras opciones (Andrés E. Miguel,2001).

Como instrumentos de análisis financiero se utilizan:

Indicadores Dinámicos

- VPN - Valor Presente Neto
- TIR - Tasa Interna de Retorno o Rendimiento

Indicadores Estáticos

- PE - Análisis del Punto de Equilibrio
- BC - Análisis Beneficio-Costo

Esta evaluación toma como referencia de comparación un valor externo, como la tasa de interés o las tasas de ganancia, normalmente denominada Tasa de descuento, Tasa de rendimiento empresarial mínima aceptable (TREMA). La cual se calculara de cualquiera de las siguientes formas:

TREMA = Tasa de interés seleccionada + Tasa de inflación + Tasa de ganancia al arbitrio de los inversionistas.

TREMA = Tasa de interés Cetes + Tasa de inflación + (Tasa de interés Cetes x Tasa de inflación).

Esta última forma se utiliza cuando se tienen dudas sobre los riesgos o ganancias estimadas.

Pero para el presente proyecto se considera una TREMA (tasa de rendimiento mínima empresarial aceptable) del 15% . El porcentaje de dicha tasa permitirá llevar a cabo los cálculos para determinar si es posible obtener el rendimiento necesario para el pago de la inversión.

6.4.1. Valor Presente Neto (VPN)

El valor presente también llamado valor actual. Es el valor actual de unos flujos de fondos futuros, obtenidos mediante su descuento. En otras palabras, es la cantidad de dinero que se necesitaría invertir hoy para obtener dichas cantidades en el futuro (Actinver, 2009). 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 (ITSON, 2009).

De acuerdo a lo anterior el VPN de un proyecto estará dado por la formula (Ortiz) :

$$VP = VF(1 + i)^{-n} = \frac{VF}{(1 + i)^n}$$

VP = Valor actual (de una anualidad)
VF = Ingresos de efectivo por años
i = Tasa de descuento (TREMA)
n = Años de vida del proyecto

El análisis del valor presente se realiza bajo la circunstancia de que los flujos de efectivo son diferentes en cada año (Tabla 75), el objetivo es determinar el VPN de la inversión, o sea que todos los ingresos y egresos son descontados en la tasa requerida y la diferencia de estos constituye el VPN de la inversión y si éste es mayor que cero, el proyecto es aceptado, de lo contrario se rechaza.

Tabla 75. Datos para el cálculo del VPN.

Valor presente neto (Anualidades diferentes)

Datos:

Inversión + capital de trabajo		108907
Ingreso efectivo anual		
Año 1	\$	629,869.34
Año 2	\$	692,887.53
Año 3	\$	686,665.06
Tasa de rendimiento deseada		15%

Fuente: Elaboración propia

La siguiente tabla muestra los VP para cada año:

Tabla 76. Cálculo del VP del flujo de caja.

Año	Ingreso Anual efectivo	VP de \$1.00 al 15%	VP del flujo de caja
1	\$ 629,869.34	0.8929	\$ 562,410.33
2	\$ 692,887.53	0.7972	\$ 552,369.94
3	\$ 686,665.06	0.7118	\$ 488,768.19
		Total	\$ 1,603,548.47

Fuente: Elaboración propia

factor $(1 + i)^n$ se encuentra en las tablas de anualidades.

El resultado es:

$$\begin{aligned}
 VP &= \$ 1,603,548.47 \\
 & 108907 - \\
 VPN &= 3,437,928.14 \\
 VPN &= \$ 1,513,548.47
 \end{aligned}$$

Se observa que el VP es superior a la inversión, por tanto, el proyecto es aceptable.

6.4.2. Tasa Interna de Retorno (TIR)

La tasa interna de rendimiento financiero, también considerada como tasa interna de retorno, se define como la tasa de descuento, a la que el valor presente neto de todos los flujos de efectivo de los períodos proyectados es igual a cero. Se utiliza para establecer la tasa de rendimiento esperada de un proyecto (contactopyme, 2009).

Con la TIR se observa que el futuro flujo de fondos iguala la salida de caja inicial que incluye los gastos de instalación. La TIR es la tasa de descuento en la cual el valor presente neto es igual a cero.

La Tasa Interna de Rendimiento (TIR), es la tasa de descuento a la que el VAN de una inversión arroja un resultado de cero. Esta tasa tiene que ser mayor a la Tasa Mínima de Rendimiento Aceptable TMAR o TREMA. También se puede interpretar, en términos generales como la tasa máxima de rendimiento o descuento que produce una alternativa de inversión. Con los valores presentados en la parte anterior relacionada con el VPN y la función del programa de Excel ® se calcula la TIR del proyecto en un 5.85% para los 3 primeros años.

6.4.3. Período de Recuperación

Con este método conoceremos el tiempo que se requerirá para recupera la inversión inicial neta, es decir, en qué año los flujos de efectivo igualan el monto de la inversión inicial. La fórmula a considerar es: $PR = IN / FNE$

Donde:

IN= Inversión Inicial

FNE= Flujo neto de efectivo

Sustituyendo: $108,907/629,869.34 = 0.51 \times 5 \text{ años} = 0.86 \text{ años}$

Considerando el resultado se puede observar que el período de recuperación es de 10.32 meses, tiempo mucho menor propuesto para el proyecto de inversión, y por tanto cumple con los criterios para llevar a cabo dicho proyecto.

6.4.4. Punto de equilibrio (PE)

Dentro de la operación del restaurante, existe un punto en el cual los gastos y los ingresos son iguales, es decir, los ingresos cubren justamente el importe de lo que se gasta; en ese aspecto el restaurante trabaja sin obtener utilidades, pero sin absorber pérdidas. Por esta razón, se le conoce como punto de equilibrio.

El punto de equilibrio basado en la información contable de la misma, constituye un útil instrumento en la planeación de utilidades y en la toma de decisiones financieras, como se muestra a continuación:

P.E.=	Punto de equilibrio	
C.F.=	Costos fijos=	1188.15
C.V.=	Costos variables=	89016.95
V=	Ventas=	196,418.37
P.E.=	$C.F./(1-CV/V)$	
P.E.=	2172.92	

Se observa en el cálculo como se llega al equilibrio entre las ventas y los costos totales, en 2,172.92, indicando que en este punto las ventas cubrirán totalmente los gastos.

6.4.5. Análisis Beneficio- Costo (BC)

Se parte del cálculo del estado de resultados y en base al valor de los beneficios (utilidad neta) (B) y los costos del proyecto (costos de producción, administrativos y financieros) (C), se determina la relación (Andrés E. Miguel, 2001):

$$BC = B/C$$

$$BC=620411.54/ \$1,352,354.73 = 0.18$$

Mientras mayor sea su valor, indica que el proyecto es rentable. Desde el primer año del proyecto tiene una utilidad neta positiva, por tanto cumple con este criterio.

6.4.6. Evaluación con razones financieras

En la tabla 77, se han colocado las razones financieras que más se utilizan dentro de una empresa, de las cuales no todas se han podido calcular (NP= No Procede) debido a que varios conceptos no aplican dentro del tipo de proyecto.

Tabla 77. Razones financieras.

Nombre	Fórmula	Valor encontrado
Razones de Liquidez		
Razón de circulante	Activo circulante/Pasivo circulante	NP
Prueba de ácido	(Activo circulante-Inventario)/Pasivo circulante	NP
Tasas de actividad		
Rotación de inventario	Ventas/Valor del inventario	NP
Rotación de activos	Ventas netas/Total activos	24.87
Rotación de cuentas por cobrar	Ventas netas/cuentas por cobrar	NP
De endeudamiento		
De endeudamiento	Pasivos totales/Activos totales	NP
De pasivo a capital	Pasivo a largo plazo/capital social	NP
De cobertura de intereses	Utilidad antes de intereses e impuestos/intereses	NP
De rentabilidad		
Margen de utilidad bruta	Utilidad bruta/Ventas totales o netas	54
Margen de utilidad de operación	Utilidad de la operación /Ventas (ingresos)	280%

Fuente : Elaboración propia con datos de SECTUR, 1992.

Rotación de activos. Indica la cantidad de activos utilizados para generar una cierta cantidad por concepto de ventas. A mayor rotación de activos es menor la cifra requerida para generar el nivel de ventas analizado, y viceversa. La razón muestra el importe de ventas (\$24.87) que genera cada peso del total de activos.

Margen de utilidad bruta. Indica, al multiplicarse por 100, el porcentaje que la utilidad bruta representa en relación con las ventas (54). Es útil para analizar si el costo es adecuado y por tanto, si el margen de utilidad es aceptable.

Margen de utilidad de operación. Indica, al multiplicarse por 100, el porcentaje de utilidad que se ha obtenido, en relación con la inversión total realizada (280%).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Crear una microempresa supone pasar de la vacilación a una certidumbre posible y significa asumir niveles más allá de la parte financiera, se debe recordar que un proyecto al estar constituido por diversos estudios, no debe solamente cumplir con el área económica, sino desarrollar toda la estructura y los aspectos de tipo mercadológico, técnico y organizacional que sustenten las decisiones al emprendedor. Se debe incluir en el proyecto una descripción de los productos o servicios que se van a ofrecer, las oportunidades de mercado a las cuales se anticipa, recursos y medios para enfrentar a la competencia, los elementos de distribución del negocio, tanto de tipo interno como externo y la forma en que se encontrara estructurada. Esta planeación permite tener las bases sólidas para sustentar su viabilidad, meta que se ve cumplida en los estudios respectivos.

Las principales conclusiones que se pueden extraer una vez finalizado este proyecto se resumen como sigue:

1. El proyecto de inversión toma como modelo para los primeros 3 estudios (de mercado, técnico y organizacional) las consideraciones de Andrés E. Miguel , y para el estudio financiero se siguieron los principios de Juan José Miranda y Miranda, los cuales plantea en su documento Gestión de Proyectos, así como otros tantos aportes de diversos autores de libros sobre proyectos de inversión.
2. El desarrollo del estudio de mercado permitió establecer el mercado meta existente para el sector de restaurantes de acuerdo a la segmentación y el perfil del consumidor, el cual se puede penetrar siempre y cuando se cumpla con las

expectativas de precio y servicio de los comensales, la entrega a domicilio como un valor agregado es aceptado por los futuros consumidores con agrado.

El cuestionario como un instrumento metodológico permitió observar los diversos hábitos de consumo que sirven al negocio para considerar cual es el rumbo a seguir en cuanto a las características del producto y servicio. En cuanto a los competidores se logra su ubicación en la zona, asimismo se reconoció el escenario de la empresa en Azcapotzalco. Cabe mencionar que una de las tendencias en el mercado del sector de restaurantes es la del consumo de productos que le ahorren tiempo al cliente por su estilo de vida actual. Tal es el caso de las franquicias y negocios de alimentos que tiene servicios para llevar (comida rápida) o de entrega a domicilio, modelo que han adoptado los microempresarios al ofrecer paquetes de comida familiares para llevar, esta tendencia se incrementa por el ritmo de vida tan acelerado que se tiene en las grandes urbes de la República Mexicana como sucede en el Distrito Federal.

3. La implementación del estudio técnico muestra el tamaño del negocio, la producción a considerarse, la micro y macro localización del restaurante de acuerdo a diversos factores definidos por Andrés E. Miguel (2001). Las personas que desean emprender un negocio de comida en el giro de restaurantes, como microempresarios deben entender la mayor parte de los elementos que afectan al ramo como son el tipo de menús que se ofrecerán, así como la capacidad para las ventas y la atención al cliente, los gastos que implica la puesta en marcha y los diversos riesgos del mismo. Por esto mientras más información se tenga sobre el sector menor será el grado de incertidumbre. La distribución física de la planta y

sus flujos de procesos productivos son diseñados para apoyar en la parte de planeación y organización del restaurante.

4. La estructura general, jurídica y relacionada con la cultura organizacional, se define en un estudio definiendo las funciones para cada una de las áreas y puestos que se encontraran en el negocio, así como la operación global del restaurante.

5. La factibilidad del proyecto se apoya de variables económicas que pueden ser interpretadas de manera fácil para poder tomar una decisión sobre si se invierte o no en el restaurante, ya que al ser una microempresa los indicadores no requieren ser complejos ni muy elaborados, estos junto con las razones financieras permiten evaluar el proyecto mostrándolo como factible.

El proyecto muestra una excelente viabilidad para la puesta en marcha, los factores de localización son favorables y los procesos y equipo a utilizar son de fácil manejo, por está parte se puede ser que es una inversión baja para las expectativas del proyecto en general.

La empresa reporto más rendimiento del esperado lo cuál significa que está generando valor financiero, logrando que el costo de capital que es lo que los accionistas esperan como mínima inversión se logre en un plazo menor de 5 años.

El resultado del proyecto permite dar las siguientes recomendaciones:

El estudio de mercado permite ver que todavía hay mercados potenciales que se pueden cubrir, teniendo un producto que adicionalmente de ser diferenciado ofrezca a los consumidores un valor agregado, esto permite ir abarcando una mayor cantidad de clientes, la localización del restaurante y el precio también deben ser tomados muy en cuenta porque estos podrían garantizar el éxito o

fracaso del negocio. Los clientes actuales son difíciles de complacer, son más exigentes, concientes del precio y de la calidad, son abordado por competidores que ofrecen el mismo producto o mejores, el reto de los restaurantes no es tener clientes satisfechos, sino leales. Si se tiene un buen concepto del negocio y se combina con elementos como calidad, precio y servicio el cliente permitirá crear nuevos productos, prestara menos atención a la competencia, es menos sensible al precio, ofrece ideas, cuesta menos atenderlo, pero sobre todo genera más clientes.

Al encontrarse con un mercado maduro, el microempresario debe ser capaz de ofrecer al mercado un producto diferenciado, ya que la oferta con atributos “novedosos” y “saludables” puede contribuir a un posicionamiento diferencial.

La organización requerida de una profesionalización de los integrantes del negocio, ya que al ser una empresa familiar podría dejarse a la experiencia el manejo del mismo, pero es mejor tener los conocimientos sólidos antes de emprender cualquier negocio de este.

Como una proyección a futuro la expansión del negocio se desarrollaría con una estructura de franquicias en la Ciudad de México y la zona conurbana por el tipo de servicio a implementar cubriendo de está forma diversos mercados y con una estructura ligera.

Unas finanzas sanas y llevadas por un especialista es recomendable para cualquier tipo de negocio u empresa sea el tamaño que tenga, es un punto a considerar ya que en las empresas familiares es común la quiebra de las mismas por no realizar la separación formal de los ingresos y gastos personales y los del negocio.

Si el efectivo y la liquidez son razonables se recomienda en invertir en opciones líquidas que protejan el efectivo de la devaluación y la crisis, algún respaldo como el dólar, los euros o Cetes si se desea correr un riesgo menor. Es importante en este escenario diseñar un portafolio de inversiones que proteja la pérdida de poder adquisitivo del efectivo de la empresa, pero sobre todo que sea un proyecto para futuras inversiones de la misma.

BIBLIOGRAFÍA

Anaya, O., F. (2006) *Empresas familiares* RevistaPyme AH. Año XII, No. 147 pp. 30-31.

Araiza y Weaver (1986) *Normas de Información Financiera*.

Ángelo, R.,M., & Vladimir, A., N. (1998). *Hospitality today: An introduction* . USA: Educational Institute of the American Hotel & Lodging Association.

Arroyo, R., A. *.La industria restaurantera, Comiendo y creciendo...* En RevistaPymeAH, Año XII No.161 (pp. 36-38) México.

Barro, R.J. (1986). *Macroeconomía*. México: Interamericana.

Código Civil para el Distrito Federal.

Código de Comercio.

Código Fiscal de la Federación.

Coss Bu, R. (1986). *Análisis y evaluación de proyectos de inversión*. México: Limusa.

Del Río González, C.(1988) *El presupuesto*. México: ECASA.

Diario Oficial de la Federación (30 diciembre de 2002) *Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*. México.

Diario Oficial de la Federación (22 de marzo de 2001). *Norma Mexicana para el Manejo Higiénico de los alimentos (NMX-F-605-200 NORMEX)*.México.

Dirección General de Capacitación y Productividad. *Sistema General de capacitación de la industria restaurantera (1992)*. México.

Dittmer, P.R. (2002) *Dimensions of the hospitality industry* . USA: John Wiley & Sons.

Eshbah, E. C. (1986). *Administración de servicios de alimentos*. México: Diana.

Fitzsimons, J.A. & Fitzsimmons M.J. (2004) *Service Management; Oprations strategy, and information technology*. USA: McGraw Hill.

Hernández Sampieri, R. Y Fernández Collado, C. (2001). *Metodología de la investigación*. México: McGrawHill.

Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. (1999). *Marketing for hospitality and tourism*. USA: PrenticeHall.

García de León, C. S., "Identificación de oportunidades de creación de microempresas" *Administrare Hoy* No. 14 1995 Año II Edición Latinoamericana

García de León Campero, García de León y Mier, Ma. Carmina; "Medición de la satisfacción del cliente en la Mype" pág. 34 en *Administrare Hoy* No. 121, Año XI mayo 2004.

Ibarra Valdés, D. (1994) *Los primeros pasos al mundo empresarial*. México: Limusa.

ILPES(1988). *Guía para la presentación de proyectos*. México: Siglo Veintiuno editores.

INEGI. *Anuario Estadístico 2002*.

INEGI . *IX Censo de Servicios*. México.

INEGI (1999), *Censos Económicos 1999*, México.

INEGI (2004). *Censos Económicos 2004*. México.

INEGI. *Continuo Nacional del Conjunto de Datos Geográficos de la Carta de Climas, 1:1 000 000, serie I*.

INEGI (2001). *Cuaderno Estadístico Delegacional Azcapotzalco*, Edición 2001 *Programa General de Desarrollo Urbano del Distrito Federal* , GODF, 31 de diciembre de 2003

INEGI (1995). *Conteo de Población y Vivienda 1995*. México.

INEGI. Dirección General de Geografía. *Superficie del País por Entidad y Municipio*. 2000. Inédito.

INEGI (2007). *Encuesta Mensual de Servicios*.

INEGI (2005). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de Hogares 2005*. México.

INEGI. *Marco Geoestadístico 2000*. Inédito

INEGI. *I y II Censos de Población y Vivienda 1995 y 2005*.

INEGI. *VII, IX, XI y XII Censos Generales de Población y Vivienda 1950, 1970, 1990 y 2000*.

INEGI .*XII Censo General de Población y Vivienda 2000*

Labesky, S.,r. & Hause, A.,M. (1999), *On cooking: A textbook of culinary fundamentals*. USA: Pretince Hill.

Lerma, K.A. *¡Publicidad para Pymes!*. En *RevistaPymeAH*, Año XIII No. 147 (pp.53-54) México.

Lesur, Luis. (2007). *Cálculo del punto de equilibrio. La clave de la supervivencia empresarial*. México: Trillas.

Lesur, L. (2006). *Manual de organización de negocios de comida rápida*. México: Trillas.

Ley de Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente.

Ley General de Sociedades Cooperativas.

Ley General de Sociedades Mercantiles.

Lundberg, D. & Walker, J. (1993). *The restaurant: from concept to operation*. New York: Jonh Wiley & Sons Inc.

Mercado, H. S. (2008) *Administración de pequeñas y medianas empresas. Estrategias de crecimiento*. México: PAC.

Mercado, Salvador. (1981). *Mercadotecnia programada*. México: Centro de Investigaciones para el desarrollo en México.

Morales Castro José Antonio y Morales Castro Arturo. *Proyectos De Inversión*. Gasca Sicco. 2004 México.

Montaño Sánchez F. (2004). *Crea tú propio negocio*. México: Gasca

Moreno F. y Rivas M. (2002). *La administración financiera del capital de trabajo*. México: CECSA.

Morfin, M.C. (2001). *Administración de comedor y bar*. México: Trillas.

Nueva enciclopedia práctica de turismo, hoteles y restaurantes (1995). Barcelona: Océano, Centrum.

Ley del Impuesto Sobre la Renta.

Ley de Propiedad Industrial.

Ley de Residuos Sólidos del Distrito Federal.

Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006.

Programa de Desarrollo Empresarial 2001-2006.

Programa delegacional de desarrollo urbano de Azcapotzalco PDP 2006-2009.

Programa Integrado territorial para el Desarrollo Social 2001-2003 del Gobierno del D.F.

Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (Pronafim).

Reglamento de construcciones del Distrito Federal.

Rodríguez Valencia J. *Cómo administrar pequeñas y medianas empresas*". México: ECASA

Sapag Chain, N. (2005). *Evaluación de proyectos de inversión en la empresa*. Argentina: Pearson-Prentice Hall.

Secretaría de Economía (2008). *Guía empresarial de fonda*.

SECTUR. Folleto, *DISTITIVO H*, NMX-F-605-200 normex SECTUR. México.

Secretaría de Turismo (1992). *"Manual de mercadotecnia para restaurantes"*. México: Limusa.

Secretaría de Turismo (1993). *"Manual de recursos humanos para restaurantes"*. México: Limusa.

Secretaría de Turismo (1992). *"Manual de operación para restaurantes"*. México: Limusa.

Secretaría de Turismo (1992). *"Manual de finanzas para restaurantes"*. México: Limusa.

Secretaría de Turismo (1992). *"Manual de contabilidad para restaurantes"*. México: Limusa.

SETRAVI. *Programa Integral de Transporte y Vialidad 2001-2006*.

Sistema de Aguas de la Ciudad de México. *Plan de Acciones Hidráulicas de Azcapotzalco 2001-2005*.

- Soriano Rull, Albert (2007). *Evaluación de aguas residuales en los edificios*. Barcelona: Marcombo.
- Soto, R., H, Espejel, Z.E. & Martínez, F. H. (1981) *La formulación y evaluación técnico económica de proyectos industriales*. México: FONEI.
- Stanton, W. (1995) *Fundamentos de Marketing*. México: McGrawHill.
- Stoner y Wankel (1989). *Administración*. México: Pretice Hall.
- Sulek, J.M. & Hensley (2004) *The relative importance of food atmosphere, and fairness of wait: the case of a full-service restaurant*. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quaterly.
- Valvuená Álvarez, Rubén (2006). *Guía de proyectos, formulación y evolución*. México: Macchi Grupo Editor de México.
- Van Horne, J.C. (1988). *Fundamentos de administración financiera*. México: Pretince Hill.
- Vidal A., J.M. *Apuntes de mercadotecnia integral turística*. México, D.F., 1987
- Vinitzky Lerner M. *Pymes restauranteras: Estrategias de publicidad y promoción*. México: Revista Pyme AH, Año XII, 2006 # 161, Gasca Sisco.
- Vladimir A. y Reyes A. (2007). *La industria del restaurante, comiendo y creciendo...* México: .Revista PymeAH,. Año XIII, # 167.

DOCUMENTOS DE INTERNET

- Andrés E. Miguel. *Proyectos de inversión*. México. Recuperado el 25 de marzo del 2007.
- Baird, N.(2005) *Guía: Cómo establecer un restaurante*. Obtenido del 14 de junio de 2008 desde <http://www.iira.org>.
- Del Valle, Hidalgo y Padilla, 2005, SUA, FCA UNAM.
- Economía. *Diagnóstico de la Micro, Pequeñas y Medianas Empresas*. Obtenido del 14 de junio de 2008 desde <http://www.economia.gob.mx/pics/p/p2757/diagnosticodemicropequenasymedianaempresas.pdf>.
- Enciclopedia de la microempresa*. Cap. 1 Contexto económico de la microempresa en México.

http://www.intellink.com.mx/microempresa/Enciclopedia/Fas%2001/01%20P%201_1.htm recuperado el 11 de junio de 2008.

Fuente Orantes |E. & Valdes, C. *Manual de apoyo al microempresario mexicano*. PAME recuperado 12 de junio de 2008, desde www.cipi.gob.mx

Guzmán, L. (2002). *Exquisita combinación*. *Soyentrepreneur.com*. Recuperado el 30 de enero del 2008.

Lessard, P. (2004). *NRA officials address restaurateurs in México*. *The National Restaurant Association*. Recuperado el 23 de febrero 2008, de <http://www.restaurant.org/news/story>

Miranda, Miranda Juan J. *Gestión de proyectos*. Documento recuperado el 15 de enero del 2008.

http://www.azcapotzalco.gob.mx/pagina_azcapo/informacion/publico/transparencia/pdf/pdd.pdf

Salinas, E. (5 de mayo de 2006). *La cuchara grande de las Pymes*. Obtenido desde

http://empresarios.mundoejecutivo.com.mx/articulos.php?id_sec=16&id_art=131 recuperado 8 de abril 2008.

SECOFI, 2000 . <http://www.pymes.gob.mx/promode/invmdo.asp>, *Programa de Capacitación y Modernización Empresarial (PROMODE)*. *Programa de capacitación y modernización del comercio detallista*. Talleres gráficos de México

Secretaría de Economía. *Impulsando el desarrollo de los talleres familiares*, recupera 10 de junio de 2008, desde www.contactopyme.gob.mx.

Secretaría de Economía. *"Guías Empresariales, ¡Inicie y mejore su negocio!"*

Recuperado el 11 de febrero del 2008, de

<http://www.contactopyme.gob.mx/guías.asp?=14&guia=68&giro=3&ins=30>

Ulloa, Aída. *Cómo abrir un negocio gastronómico*. En www.elunivesal.com.mx. Jueves 24 de mayo de 2007

Vargas, M., J. (2008) *La Micro y pequeña empresa mexicana*. Obtenido desde www.itescam.edu.m/principal/sylabus/fpdb/recursos/r12628.Doc.

Víctor. *El negocio del restaurante, 2008*; e-magister.com.mx; http://cursos-gratis.emagister.com.mx/cursos_gratis_el_negocio_del_restaurante-cursos-2346967.htm

<http://www.actinver.com/herramientas/actinver/glosario/V.htm>
www.banxico.org.mx

<http://www.blogdecocina.com>
<http://www.canacotorreon.com.mx/negocios.htm>
<http://www.canirac.org.mx/>
www.contactopyme.gob.mx
www.economia.gob.mx
www.economia.unam.mx
www.eleconomista.com
[http://www.eviso.com.mx/compra-venta/avisos-varios/equipo-usado-para
restaurante](http://www.eviso.com.mx/compra-venta/avisos-varios/equipo-usado-para-restaurante)
www.ine.gob.mx
www.inegi.gob.mx
<http://www.itson.mx>
www.nafin.com
www.microempresa.com.mx
<http://www.pyme.gob.mx/guiasempresariales>
<https://www.sams.com.mx>
www.sat.gob.mx
www.siem.gob.mx
www.sierra-madre.com.mx
www.sears.com.mx
www.secofi-siem.gob.mx
www.semarnat.gob.mx
www.talleresfamiliares.gob.mx

ANEXO

ANEXO 1. Encuesta de opinión aplicada en la investigación de mercado.

Encuesta de opinión

Objetivo: Conocer las preferencias de los consumidores en cuanto a sus alimentos (desayuno y comida), y el grado de aceptación/rechazo de nuestro negocio en cuanto a algunas características.



Buenos días soy _____ del Instituto Politecnico Nacional, de la Maestría en Negocios . Estamos haciendo un estudio sobre sus preferencias en cuanto a un negocio de comida casera con entrega a domicilio y para llevar, nos gustaría contar con su valiosa opinión.

Edad: ____ años	Fecha: _____
Sexo: F <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/>	Estado civil: soltero <input type="checkbox"/> casado <input type="checkbox"/>
Ocupación: _____	No. de integrantes en su familia: _____

1. ¿Generalmente usted desayuna en casa? SI NO
2. Cuando no tiene tiempo de desayunar en casa, generalmente usted:
 - a. Come cualquier cosa
 - b. Desayuna en un lugar establecido
 - c. No desayuna
 - d. Otra Especifique: _____
3. Al elegir que desayunar, prefiere :
 - a. Un desayuno completo (huevo, leche, pan) Especifique: _____
 - b. Pan dulce, galletas, refrescos, tamales, tacos Especifique: _____
 - c. Ensaladas, yogurt, gelatinas Especifique: _____
 - d. Otro Especifique: _____
4. En promedio , ¿cuánto gasta en lo que desayuna?
 - Menos de \$20.00
 - \$21.00 - \$40.00
 - \$41.00 - \$60.00
 - Más de \$60.00

5. Para desayunar a usted le gustaría incluir:

Bebida:	Alimentos:	Acompañarlo con:
<input type="checkbox"/> Café	<input type="checkbox"/> Huevos	<input type="checkbox"/> Pan dulce
<input type="checkbox"/> Licuado	<input type="checkbox"/> Chilaquiles	<input type="checkbox"/> Pan blanco
<input type="checkbox"/> Leche	<input type="checkbox"/> Frijoles	<input type="checkbox"/> Tortilla
<input type="checkbox"/> Jugo	<input type="checkbox"/> Carne	<input type="checkbox"/> Fruta
<input type="checkbox"/> Otro:	<input type="checkbox"/> Otro:	<input type="checkbox"/> Otro:

6. ¿Come usted frecuentemente en casa? SI NO

7. Cuando no como en casa, usted:

- a. Come cualquier cosa
- b. Come en un lugar establecido
- c. No come
- d. Otra

Especifique: _____

Especifique el tipo de lugar _____

Especifique: _____

8. Al no comer en casa, usted prefiere:

- a. Llevar algo preparado previamente en casa
- b. Una comida completa
- c. Tacos, tortas, quesadillas, etc.
- d. Comida rápida (pollo, hamburguesas, etc)
- e. Ninguna de las anteriores

Especifique el tipo de lugar _____

Especifique: _____

Especifique: _____

Especifique: _____

9. En promedio, ¿cuánto gasta en lo que come?

Menos de \$50.00

\$51.00 - \$60.00

\$61.00 - \$70.00

Más de \$70.00

12. Cuanto estaría dispuesto a pagar por este servicio adicional?

\$1.00 a \$5.00

\$6.00 a \$10.00

Más de \$10.00

Nada

13. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un desayuno completo, y que lo llevaran a su domicilio o trabajo?
\$ _____

14. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una comida completa, y que la llevaran a su domicilio o trabajo?
\$ _____

15. ¿Qué le gustaría que se incluyera en su comida?

Entrada	Sopa	Guisado:	Bebidas	Para acompañar	Postre
<input type="checkbox"/> Fruta	<input type="checkbox"/> Consomé	<input type="checkbox"/> Carne de pollo	<input type="checkbox"/> Agua de fruta	<input type="checkbox"/> Pan	<input type="checkbox"/> Fruta
<input type="checkbox"/> Verduras	<input type="checkbox"/> Arroz	<input type="checkbox"/> Carne de puerco	<input type="checkbox"/> Agua saborizada	<input type="checkbox"/> Tortillas	<input type="checkbox"/> Gelatina
<input type="checkbox"/> Otra:	<input type="checkbox"/> Sopa de aguada	<input type="checkbox"/> Carne de res	<input type="checkbox"/> Refresco	<input type="checkbox"/> Otro:	<input type="checkbox"/> Pastel
	<input type="checkbox"/> Otra:	<input type="checkbox"/> Pescado	<input type="checkbox"/> Bebidas light		<input type="checkbox"/> Galleta
		<input type="checkbox"/> Huevo	<input type="checkbox"/> Otro:		<input type="checkbox"/> Otro:
		<input type="checkbox"/> Otro:			

16. Le agradecería un lugar que permita que lleve toda su comida para su familia o para su trabajo? Si No

17. ¿Qué prefiere de la comida hecha fuera de su casa? (puede elegir varias opciones)

sazón limpieza precio cantidad Otro Especifique: _____

Gracias!